



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Burcu UYSAL

Danışman

Doç. Dr. İbrahim GÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Haziran, 2019

TELİF HAKKI

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Ek Madde 40 hükümleri çerçevesinde (Ek:22/2/2018-7100/10 md.) “*Lisansüstü tezler yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından gizlilik kararı alınmadıkça, bilime katkı sağlamak amacıyla Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından elektronik ortamda erişime açılır.*”

Araştırmacılar tezlerin tamamı veya bir bölümünü yazarın izni olmadan ticari veya mali kazanç amaçlı kullanamaz, yayımlayamaz, dağıtamaz ve kopyalayamaz. Ulusal Tez Merkezi Web Sayfasını kullanan araştırmacılar, tezlerden bilimsel etik ve atıf kuralları çerçevesinde yararlanırlar.

YAZARIN

Adı : Burcu

Soyadı : UYSAL

Bölümü : Eğitim Yönetimi

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki”

İngilizce Adı : “The Relationship Between School Leaders' Ethical Leadership Behavior and Teachers' Perceptions of Organizational Justice”

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Burcu UYSAL

İmza:

KABUL VE ONAY

Burcu Uysal tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Ondokuz Mayıs Üniversitesi **Eğitim Bilimleri** Anabilim Dalı, **Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**’nda Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. İbrahim Gül

(Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi)

Başkan: Doç. Dr. Adem Bayar

(Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi)

Üye: Doç. Dr. Yüksel Gündüz

(Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi)

Bu tezin **Eğitim Bilimleri** Anabilim Dalı, **Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**’nda Yüksek Lisans/ Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Tarihi: __/__/__

Prof. Dr. Ali ERASLAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

(İmza ve Mühür)

“Eşime ve Babama”



TEŞEKKÜRLER

Bu tezin konusunun seçiminde, tez hazırlama sürecinde emeğini, tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. İbrahim GÜL'e sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde en büyük destekçim olarak yanımda olan sevgili eşim Şaban UYSAL'a, tüm çalışmalarında beni yüreklendirip emek veren babam Tuncay ASAN'a, tez yazım süresi boyunca en değerli zamanlarından fedakarlık eden, moral ve motivasyon kaynağım canım oğluma teşekkür ederim.

Tez hazırlama sürecinde her zaman destek olan okul müdür yardımcım Kamile ASLAN'a ve yanımda olan arkadaş ve dostlarıma da çok teşekkür ediyorum. Ayrıca verilerin toplanmasında anket çalışmalarına gönüllü olarak katılan okul müdürleri ve öğretmenlere de teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tezin düzenlenmesinde değerli fikirleri ve katkılarıyla ışık tutan Yard. Doç Dr. Canan SAVRAN'a çok teşekkür ederim.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Burcu Uysal

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran, 2019

ÖZ

Bu araştırma, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Bursa İli Osmangazi, Yıldırım ve Nilüfer merkez ilçelerinde 2017-2018 eğitim öğretim yılında resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 753 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Verilerin toplanmasında, öğretmenlerin demografik bilgilerini (cinsiyet, kıdem, branş, okul türü) içeren kişisel bilgi formu, Yılmaz (2005a) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 14 programı kullanılarak yapılmıştır. Veriler, analiz edilirken yüzde, frekans, Pearson momentler çarpımı korelasyonu, t testi ve ANOVA tekniklerinden faydalanılmıştır. ANOVA’da istatistiksel açıdan farklılık bulunduğu durumlarda post-hoc ve scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşma görülmezken, branş ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgular ilgili literatür kapsamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Etik, Liderlik, Etik Liderlik, Örgütsel Adalet

Sayfa Sayısı : 140

Danışman : Doç. Dr. İbrahim GÜL

İkinci Danışman :

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL LEADERS
'ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR AND TEACHERS'
PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE**

MS Thesis

Burcu UYSAL

ONDOKUZ MAYIS UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

June, 2019

ABSTRACT

This research was conducted to investigate the relationship between ethical leadership behaviors of school administrators and teachers' perceptions of organizational justice. In line with this aim, the opinions of 753 teachers working in primary schools, secondary schools and high schools were consulted in the central districts of Bursa, Osmangazi, Yildirim and Nilüfer in the 2017-2018 academic year. The data are collected using the demographic information (gender, seniority, branch, school type) of the teachers, "Ethics Leadership Scale" developed by Yılmaz (2005a) and "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993). Statistical analysis of the data is done by using SPSS 14 program. While analyzing the data, percentage frequency statistics, Pearson correlation, t test and ANOVA techniques are used. Post-hoc and scheffe multiple comparison tests are performed when ANOVA are found to be statistically different. As a result of the comparisons, it was seen that there was a positive, significant and high level relationship between ethical leadership behaviors of school administrators and teachers' perceptions of organizational justice. While there was no significant difference between teachers' perceptions of ethical leadership behaviors of school administrators and teachers' perceptions of organizational justice according to gender and seniority variable, there was a significant difference according to the branch and school type variable. In addition, ethical leadership behaviors of school administrators were found to be a significant predictor of teachers' perception of organizational justice. These findings were discussed in the relevant literature.

Key Words : **Ethics, Leadership, Ethical Leadership, Organizational Justice**

Number of Pages : **140**

Advisor : **Doç. Dr. İbrahim GÜL**

Second Advisor :

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI	II
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	IX
KABUL VE ONAY	IX
TEŞEKKÜRLER	IX
ÖZ	IX
ABSTRACT	IX
İÇİNDEKİLER	IX
TABLolar LİSTESİ	IX
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
I. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	4
1.3 Araştırmanın Önemi	5
1.4 Sayıtlar	5
1.5 Sınırlılıklar	5
1.6 Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	7
II. KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1 Yönetici ve Liderlik Kavramları	7
2.1.1 Yöneticilik	7
2.1.2 Liderlik	8
2.1.3 Yöneticilik mi Liderlik mi?	14
2.2 Liderlik Kuramları	17
2.2.1 Kültürel Liderlik	18
2.2.2 Öğretimsel Liderlik	19
2.2.3 Dönüşümcü (Tranformasyonel) Liderlik	20
2.2.4 Süper Liderlik	22
2.2.5 Vizyoner Liderlik	23
2.2.6 Öğrenen Liderler	24
2.2.7 Etik Liderlik	26
2.3 Kavramsal Açından Ahlak ve Etik	27
2.4 Etik Liderlik Kavramı	31
2.5 Etik Liderlik Özellikleri	35

2.6 Yönetimde Etik Neden Önemlidir?	38
2.7 Okul Yönetiminde Etik İlkeler	40
2.8 Okul Yönetiminde Karşılaşılan Etik Sorunlar	52
2.9 Okul Yönetiminde Etik Liderliğin Önemi	59
2.10 Etik Lider Olarak Okul Yöneticisi	63
2.11 Örgütsel Adalet	66
2.11.1 Örgütsel Adalet Kavramı	66
2.11.2 Örgütsel Adalet Boyutları.....	69
2.11.3 Örgütsel Adaletin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi.....	72
2.12 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	79
III. YÖNTEM	79
3.1 Araştırmanın Modeli	79
3.2 Evren ve Örneklem	79
3.3 Veri Toplama Araçları	81
3.4 Verilerin Analizi	83
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	85
IV. BULGULAR	85
BEŞİNCİ BÖLÜM	103
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	103
5.1 Tartışma	103
5.2 Sonuç	113
5.3 Öneriler	114
KAYNAKÇA	116
EKLER.....	134

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	14
Tablo 2: Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması	16
Tablo 3: Etik Liderliği Değerlendirirken Kullanılan Kriterler.....	37
Tablo 4: Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri	79
Tablo 5: Araştırma Evrenindeki Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı	80
Tablo 6: Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	80
Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarına İlişkin Kolmogorov-Smirnov Testi.....	83
Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarına İlişkin Betimsel Veriler	83
Tablo 9: Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	85
Tablo 10: Etik Liderlik Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	86
Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	87
Tablo 12: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	88
Tablo 13: Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	88
Tablo 14: Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	89
Tablo 15: Branş değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	90
Tablo 16: Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	91
Tablo 17: Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları .	92
Tablo 18: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	94
Tablo 19: Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	95
Tablo 20: Branş değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	96
Tablo 21: Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)	97
Tablo 22: Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları .	98
Tablo 23: Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Etik Liderlik ve Öğretmen Örgütsel Adalet Ölçekleri Toplam ve alt boyutları arasındaki ilişki	99
Tablo 24: Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetici Etik Liderlik/ Örgütsel Adalet Toplam.....	100
Tablo 25: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetici Etik Liderlik alt boyutları/ Örgütsel Adalet Toplam.....	101
Tablo 26: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetici Etik Liderlik alt boyutları/ Örgütsel Adalet Toplam.....	102

SİMGELER VE KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

Ort : Ortalama

ss . : Standart sapma

vb : Ve benzeri

ELÖ : Etik Liderlik Ölçeği

ÖAÖ : Örgütsel Adalet Ölçeği

SPSS : Statistical Package for the Social Science

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, alt problemleri, önemi, varsayımlar, sınırlıklar ve tanımlar başlıklarına yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Dünyada hızlı değişimler ve gelişimler yaşanmakta, buna bağlı olarak da örgütler ve örgütü oluşturan tüm unsurlar bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütler bu değişimleri dikkate alarak çalışanlarının duygusal ve davranışsal durumlarına gereken önemi vermelidirler. Aksi yapıldığında, örgüt çalışanlarında örgütle ilgili negatif algılar oluşmasına neden olurlar ki böyle bir durum çalışanların performansının düşmesine ve örgütün verimliliğinin azalmasına neden olabilir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

Son yıllarda karşı karşıya kaldıkları yoğun rekabet ortamında örgütler, hem bugün hem de gelecekte varlıklarını ve etkililiklerini sürdürebilmek için klasik yönetim anlayışı yerine, modern yönetim şekillerini benimsemek zorundadırlar. Modern yönetim anlayışının temel felsefesinde, örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve örgütün karar sürecine katılmalarının sağlanması yer almaktadır. Bu felsefenin hayata geçirilmesi noktasında, örgütlerde liderlik kavramı daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Bilgin Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017).

Günümüzde çalışanlar, tanımlanan işi rutin olarak yapmak yerine, içinde bulunduğu ortamı değiştiren, geliştiren bireyler olarak görülmelidirler. Buna bağlı olarak örgütlerde yöneticilerin bilgi ve becerileri de değişmek zorundadır. Değişimi gerçekleştirmek, stratejik kararların verilmesini ve uygulanmasını sağlamak, etkili ve verimli bir eğitim ortamının oluşmasına öncülük etmek, yöneticilikten çok liderlik davranışları gerektirir (Şişman, 2011).

Küreselleşme, birim üretime geçiş, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, örgütlerde rekabetin artması, toplam kalite yönetimi, eğitilmiş insan gücü, verimlilik, enformasyona yönelik istihdam ve tüm bunlar gibi daha pek çok bilgi ve teknoloji ağırlıklı kavram ön plana çıkmıştır (Bircan ve Serbest, 2001). Son yıllarda meydana gelen sosyo ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler, okulların da yapı ve işleyişini önemli ölçüde etkilemiştir. Okulların çevrelerinde yaşanan bu değişimler, okulların velilerle, yerel ve ekonomik örgütlerle daha fazla işbirliği içerisinde olmasını ve böylece okulların çevreye daha duyarlı bir hale gelmesini gerektirmiştir. Bir bakıma okulların yapılarının daha katılımcı, esnek ve çok yönlü olması neredeyse zorunluluk haline gelmiştir. Yönetim yapısında ve çevrede yaşanan bu hızlı değişim ve gelişmelerin karşısında, okulların da bu değişimlere ayak uydurmasını sağlayabilecek liderlerin yetiştirilmesi ve iş başına getirilmesi çok daha önem kazanmıştır. Artık okul yöneticilerin sadece mevzuatı uygulayarak talimatlar vererek astlarını kontrol ettiği yerler değil, astlarının yeteneklerini ve yaratıcılıklarını destekleyip geliştiren, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesinde onları harekete geçiren bir güç olmalarını zorunlu kılmıştır (Gümüseli, 2001). Kısaca okul yöneticilerinin, birçok alanda liderlik davranışları göstermeleri gerekir.

Eğitim açısından bakıldığında, eğitim kurumlarının her kademesindeki okul yöneticilerinin iyi birer lider olmasını gerekmektedir. Lider yöneticinin, örgüt içi grup dinamiğini daha iyi anlayacağı, stratejik kararlar alıp uygulayarak, kurumlarda çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle olan ilişkilerinde, etik değerleri dikkate alarak hareket edeceği ve böylece hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşabileceği düşünülmektedir (Bursalıoğlu, 2010).

Etik liderlik; günümüzde çokça vurgulanmakta ve pek çok çalışmanın konusu olmaktadır. Etik liderlik; bireylerin kendi eylemlerinde ve diğer bireylerle ilişkilerinde, olumlu davranışlar göstermesi, bireylerin bireylerarası iletişim, etkileşim ve karar mekanizmalarının güçlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Brown ve Trevino, 2006). Diğer bir ifadeyle etik lider, aldığı kararlarda isabetli, adaletli ve önyargısız olan, etik değerlere uygun davranan, bireylerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına önem veren, problemlere etkili ve doğru çözümler üretebilen, çalışanları ile iyi iletişim kurabilen, çalışanlarına adil davranarak onlara güven veren kişilerdir (Brown ve Trevino, 2006). Lider yöneticilerin, etik değerlere uygun kararlar

vermeleri, örgütsel adaleti olumlu yönde etkileyerek çalışanlar için önemli bir yol gösterici olma özelliği göstermektedir (Uğurlu ve Üstünel, 2011). Etik olarak doğru kararlar verdiği inanan lider, çalışanların aidiyet ve adalet duygularını geliştirecek, örgüte bağlılıklarını artıracak, etik değerlerin örgüt içerisinde benimsenmesine ve gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Yaman, 2010).

Çalışanların davranışlarının önemli belirleyicilerinden biri olan çalışanların örgütsel adalet algısı, üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir. Örgütsel adalet, örgütteki kaynakların kullanımı ve yönetiminde çalışanlar arasındaki ilişkileri olması gerektiği yönde düzenleyen kuralları ifade eder (Folger ve Cropanzano, 1998). Ayrıca örgütsel adalet, yöneticilerin aldığı kararların ve yaptıkları uygulamaların adilliği konusunda çalışanların nasıl algıladıkları şeklinde ifade edilebilir (İçerli, 2010). Yine bir başka açıdan bakılacak olursa örgütsel adalet, örgütteki ücret dağılımlarının, ödül, ceza ve terfi uygulamalarına ilişkin kararların alınması ve çalışanlara bildirilmesinin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı biçiminde tanımlanabilir (Cohen, 1987).

Çalışanlar, günlük hayatlarında zamanlarının çoğunu geçirdikleri örgütlerde adalet algılarını değerlendirirler. Çalışanlar, aldıkları ücretin adil olup olmadığını, yöneticilerin kendilerine ne kadar adil davrandığını ya da örgüt içindeki ödüllerin, cezaların adaletli bir şekilde verilip verilmediğini sorgularlar ve karşılaşılan adaletsizliklere farklı şekillerde tepkiler vererek örgüt içinde birtakım davranış biçimleri geliştirirler (Irak, 2004).

Örgütsel adalet, örgütlerin yönetsel görevlerini yerine getirerek amaçlarını gerçekleştirmede ve verimliliklerini artırmada önemli bir yere sahiptir (Greenberg, 1990). Çalışanların olumlu örgütsel adalet algıları, işgörenleri olumlu davranışlara yönlendirirken, olumsuz örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar iş yerinde daha az çaba göstererek, örgüte olan güven düzeylerini düşürme eğilimi gösterebilirler. Başka bir deyişle, çalışanların örgüt içi olumsuz davranışlar göstermesi, kendilerine tanımlanan işi benimsememeleri, örgüte olan bağlılıklarının ve performanslarının azalması onların örgütsel adalet algısından etkilenebilir.

Konuyla ilgili bu bilgiler göstermektedir ki, okul yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, günümüzde eğitim yönetiminde

ön planda incelenmesi gereken alanlardan biridir. Örgütlerde yöneticilerin etik değerlere uygun davranmaları ve çalışanlarına rehber olmaları beklenir. En üst yöneticilerden başlanarak en alttaki çalışana kadar herkese etik değerlerin aktarılması ve örgüt yönetiminde işgörenlere karşı adil bir tutum sergileme, örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel adalet algısı, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgüt içi iletişimin niteliğinin artırılmasında da özel bir önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, okul örgütünün en önemli unsuru sayılan ve yöneticilerle sürekli etkileşim halinde olan öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi daha anlamlıdır. Bu çalışmada, öğretmen gözüyle, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları hangi düzeydedir?
2. Öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, öğretmenlerin;
 - a) Cinsiyet,
 - b) Branş,
 - c) Kıdem,
 - d) Okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bir yordayıcısı mıdır?
5. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki hangi düzeydedir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Dünyadaki gelişmelere ve değişimlere uyum sağlamada, eğitim kurumları son derece önemli konuma sahiptirler. Günümüzde eğitim kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşabilmesi, okul içinde yürütülen etkin ve verimli eğitim öğretim faaliyetleri ile mümkün olabilir. Okul örgütünün idarecisi konumundaki okul yöneticileri, görevlerine atama veya görevlendirme yolu ile gelmektedirler. Okul müdürleri liderlere özgü davranışlar ve liderlik becerileri sergiledikçe, bir müdürden ziyade daha çok lider olarak görüleceklerdir (Tutar, 2010). Okul müdürleri liderlik becerilerinin yanı sıra etik değerlere de gereken önemi verilerse okuldaki tüm çalışanlar bundan pozitif anlamda etkileneceklerdir. Okul yöneticisinin etik liderlik davranışları gösterdiği eğitim kurumlarında, örgütün performansı ve verimliliği ile çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasının önü açılacaktır.

Eğitim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, etik liderlik konusu ile ilgili yapılmış birçok araştırmanın var olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda etik liderlik kavramı çok çeşitli yönlerden ele alınıp incelenmiştir. Hâlbuki etik liderlik ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında yapılmış araştırmalar sınırlıdır. Diğer yandan bu çalışmanın okul müdürü yetiştirme, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4 Sayıtlar

Bu araştırma aşağıdaki sayıtlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cevaplarının onların görüşlerini doğru olarak yansıttığı kabul edilmektedir.
2. Seçilen araştırma yöntemi bu çalışmanın amacına uygundur.

1.5 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, Bursa İli sınırları içerisinde Yıldırım, Osmangazi, Nilüfer merkez ilçelerindeki okullarda 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında çalışan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Konuyla ilgili ulaşılabilen kaynaklar araştırmanın sınırı oluşturmaktadır.

1.6 Tanımlar

Araştırmada yer alan bazı kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Etik: İyî-kötü, doğru-yanlış gibi ahlaki yargıları da ele alarak, ahlaki eylemlerin neler olması gerektiğini ve iyi bir yaşam için nelerin gerektiğini açıklamaya çalışan bir felsefe dalıdır (French, 1994).

Yönetici: Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, eldeki mevcut kaynakların en etkili ve verimli şekilde kullanılmasında kararlar alarak, uygulayarak yönetim faaliyetlerini yürüten, görev başına getirilmiş ve yasalarla yetkilendirilmiş kişidir (Genç, 2007).

Liderlik: Belli insanları, belirlediği ortak amaçlar etrafında bir araya getirerek, onları hedeflere ulaşma konusunda motive etmek, faaliyete geçmelerini sağlamak ve onları etkileyebilmektir (Zel, 2001).

Etik Liderlik: Örgütün belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için tüm çalışanların benimseyecekleri ortak bir değerler sistemi oluşturulduğu düşünüldüğünde etik lider, bu sistem içerisindeki değerleri, vizyonu ve hedefleri etik anlayış içerisinde uygulanabilir hale getirerek somutlaştıran kişidir (Freeman ve Stewart, 2006).

Örgütsel Adalet: Çalışanların iş ortamında adil bir muamele ile karşılaşp karşılaşmadıkları ve karşılaştıkları durum ve davranış biçimlerinin iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini anlamanın yolları ve bireylerin örgütsel ortamlardaki adalet algılarıdır (Greenberg, 1996).

İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Yönetici ve Liderlik Kavramları

2.1.1 Yöneticilik

İletişim teknolojilerindeki hızlı değişme ve gelişmeler, karşı konulamaz hızla bilgi akışlarının yaşanmasını da beraberinde getirmiştir. Tüm bu bilgi yoğunluklarının yaşandığı günümüz dünyasında, gerek devlet kurumlarında gerekse ticari işletmelerde yönetimle ilgili anlayış ve uygulamalardaki değişimleri de zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, bilgi çağına uyum sağlayabilen, değişimleri ve yenilikleri takip edebilen yönetimler başarılı olurken, aksini yapanları ise çok önemli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Engin, 2007).

Eğitim, yaşamın hemen hemen her aşamasında var olan çok yönlü bir etkinlikler bütünüdür. Eğitim sadece okullarda değil, fabrikalarda, çok çeşitli iş sektörlerinde hatta evlerde, insanların günlük yaşamlarında daha etkin olabilmeleri ve çevrelerine daha kolay uyum sağlayabilmeleri için aldıkları her türlü bilgi ve beceriyi kapsar. Eğitim çok kapsamlı bir iştir ve çevreyle sürekli etkileşim halinde olmayı gerektirir. Dolayısıyla hem kişinin kendisinin, hem de içinde bulunulan çevrenin iyi tanınması ve incelenmesini zorunlu kılar. Bu kadar kapsamlı ve önemli bir iş elbette ki belirli planlar ve ilkeler doğrultusunda yapılmalı, rastlantılara bırakılmamalıdır (Binbaşıoğlu, 1983).

Yönetmek, örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesinde sahip olunan kaynakların en verimli ve etkili şekilde kullanılmasında kararlar alma ve uygulama sanatı iken yönetici ise tüm bu işleri prosedürleri kullanarak örgütteki bireylere yaptıracak olan kişidir (Genç, 2007). Diğer bir ifadeyle yönetici, yönetimde temel ilke ve yöntemleri bilerek karşılaşılan yeni durumlara uyarlayabilen, örgüt içinde karşılaşılan sorunlara gerçekçi ve bilimsel çözümler üretebilen, bulunduğu kurumun sorumlusu olduğundan gerekli denetim ve gözetim faaliyetlerini yerine getiren, ödül ve ceza

gibi unsurları zamanında ve yerinde kullanabilen, iletişim becerisine sahip ve insanları yönlendirebilen kişidir (Peker, 1989).

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütteki bireyleri harekete geçirirken, kendisine yasal olarak verilen yetkilerle birlikte kişisel becerilerini de kullanmak durumundadır. Özellikle karar verme süreçlerini doğru bir şekilde uygulamaya çalışan bir yönetici, örgütün işlevlerini gerektiği gibi yerine getirmesini de sağlayabilecektir (Baştuğ, 2009). Eğitim kurumları açısından bakıldığında ise okul yöneticisinin belirlenmiş olan temel ilke ve esaslara uygun olarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürebilmeleri için hem çalışanlara hem de öğrencilere uygun bir okul ortamı sağlamak durumundadır (Binbaşıoğlu, 1983). Dolayısıyla yöneticilik, her şeyden önce statik değil, dinamik bir iştir, değişimlere ve yeniliklere uyum sağlama süreci olarak da görülebilir.

2.1.2 Liderlik

Bireyler yaşadıkları çevreye uyum sağlayabilmek, birtakım kişisel istek ve gereksinimlerini karşılayabilmek veya kişisel birtakım amaçlara ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadırlar. Zira insanlar sosyal varlıklar olup gruplar halinde yaşamak zorundadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). İnsanlar dâhil oldukları gruplarda etkin kararlar alabilen, sorumluluk üstlenebilen, sorunlara çözümler üretebilen ve grubu hedefine ulaştırabilecek liderlere ihtiyaç duyarlar (Eren, 2017). Bu durumda insanlık tarihinin geçmişinde ve bugününde var olan liderlik, gelecekte de var olmaya devam edecektir.

Antropoloji çalışmaları incelendiğinde en ilkel toplumlarda bile liderlik izlerine rastlamak mümkündür. Sistemli bir yapı olmasa da grubu harekete geçirecek kararların alınmasında öncülük eden liderler mutlaka var olmuştur (Saylı ve Baytok, 2014). Günümüzde, bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin değerlendirilmesinin en önemli kaynak haline gelmesi, liderliği de basit bir izleyici-lider ilişkisinden çok daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür (Bayrak, 1997). Rekabetin her geçen gün daha da yoğunlaştığı günümüzde, çalışanların moral ve tatmin duyguları örgütün verimliliğini ve etkililiğini her zamankinden daha fazla etkilemeye başlamıştır.

20. yüzyılla birlikte örgütlerin yapısında da hızlı değişimler ve gelişmeler yaşanmaya başlamış, daha karmaşık daha büyük örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Bu değişim ve gelişim, yönetim konusunda da birtakım gelişmeleri beraberinde getirmiş, örgütlerin en önemli unsuru olan liderlik kavramının daha ayrıntılı olarak incelenmesini gerekli kılmıştır. Hızlı bir değişim sürecine giren çağımızda, rekabet artmış, başarılı olmak daha da zor hale gelmiştir. Bu rekabet ortamında, yasal güçle örgütleri yönetmek yetersiz kalmış, buna ek olarak çalışanlara örgütün amaçlarını benimseten, işe uyumunu sağlayan ve çalışanlarını etkili bir şekilde örgütleyebilen liderlere olan gereksinimi artırmıştır (Brake, 1997). Dolayısıyla "yönetici" yerine "liderlik" kavramı, yeni yönetim yaklaşımlarında daha fazla karşımıza çıkmaya başlamış, örgütlerin vazgeçilmez olgusu haline gelmiştir.

Liderlik, geçmişten günümüze farklı açılardan değerlendirilmiş, farklı anlamlar yüklenmiş çok kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Cribbin, 1972). Günümüzde hala modern bir kavram olarak şekillenmeye devam eden liderlik (Bilgin Demir ve diğerleri, 2017), farklı bilim dallarının da ilgilendiği bir olgu olarak pek çok farklı araştırmacı tarafından kendi bakış açılarına göre tanımlanmış ve bu durum liderliğin herkesin üzerinde anlaştığı belirli bir kavram olarak tanımlanmasını da zorlaştırmıştır. Farklı kişiler tarafından yapılmış tanımlara bakıldığında, liderlikte temel olarak "amaç ve etkileme" ilişkisi üzerinde durulduğu görülmektedir. Dolayısıyla liderlik, genel anlamda amaçlara ulaşmada bir etkileme süreci olarak ifade edilebilir (İnandı ve Özkan, 2001).

Liderlikle ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, toplumsal olgulardan, bireysel ve örgütsel farklılıklardan, lidere ilişkin bir takım beklenti ve algılardan etkilenildiği görülmektedir (Erçetin, 1998). Liderlik tanımlarını kronolojik sıralamasında da bu durum daha net olarak görülmektedir. 1950 öncelerinde yapılan araştırmalarda, liderlik daha çok doğuştan gelen ve kişiye özgü özellikler olarak tanımlanmaktadır (Saylı ve Baytok, 2014). 1950 yılları sonrasında ise liderlik tanımlarına farklı temalar eklenmiştir. Bu temaların başında, gruptaki üyelerle etkileşim, iletişim süreci, gruptaki rollerin etkileşimi gibi temalar gelmektedir. Zel'e (2001) göre liderlik, belli insanları, yine belirlediği ortak amaçlar etrafında bir araya getirerek, onları hedeflere ulaşma konusunda motive etmek, faaliyete geçmelerini sağlamak ve onları etkileyebilmek olarak tanımlamıştır (Zel, 2001). Koontz ve diğerleri (1980) ise

liderliği, örgüt üyelerinin etkileşimini sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmada örgüt üyelerinin yönlendirilmesinin sağlanması olarak tanımlamıştır (aktaran, Saylı ve Baytok, 2014).

Liderlikle ilgili yapılan tanımların tümünü kapsayacak şekilde bir tanım yapmayı amaçlayan Winston ve Patterson'a (2006) göre lider, örgütün misyon ve vizyonunu belirler, örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayacak kabiliyete sahip insanları seçer ve onların gelişimlerini sağlar, amaçları gerçekleştirme konusunda faaliyete geçmelerinde onları motive eder, birbirleriyle etkileşim halinde olarak sahip oldukları enerjiyi örgütün amaçlarını gerçekleştirmekte coşku içinde ve içtenlikle kullanmalarını sağlar. Liderin tüm bunları başarabilmesindeki en önemli etken, örgütün misyon ve amaçlarını örgüt üyelerine açık bir şekilde sunarak onlarla paylaşma ve tüm bunlara ulaşmada örgüt üyelerinin inançlarını güçlendirerek motivasyonlarını artırmaktır (Eraslan, 2002). Ayrıca üyelerin ihtiyaç ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmak, onların iyilikleri için çalışmak ve tüm bu süreçte etik ilke ve değerlere uygun davranışlar sergilemek de sürecin güçlenmesinde en önemli etkenler arasında yer alır. Grup üyeleriyle etkileşim halinde olmak, liderin kendi gelişimi için de önemlidir. Bu durum, lideri hem fiziksel hem mantıksal hem de manevi yönde daha da güçlendirmektedir (Saylı ve Baytok, 2014).

Liderler, farklı örgütsel yapılarda, insanları belirlenmiş olan ortak belli amaçlar etrafında toplar ve bu amaçların gerçekleşebilmesi için çeşitli faaliyetlere yönlendirirler. Onları etkiler ve içinde bulunulan durum ve şartlara göre grubun etkinliğini artırarak örgütün gelişmesini sağlarlar (Bakan ve Doğan, 2013). Dolayısıyla liderlik, çalışanların algılarını ve beklentilerini oluşturma ya da gerektiğinde yeniden şekillendirme amacını taşıyan örgüt etkileşimi şeklinde de açıklanabilir (Bilgin Demir ve diğerleri, 2017).

Liderlik konusunda günümüze kadar yapılan çalışmalar ve ortaya konulan farklı yaklaşımlar, ideal bir yöneticinin liderlik özelliklerinin neler olduğu sorusunu akla getirmektedir. Yöneticilerin işlerini en doğru ve en etkili şekilde yerine getirebilmeleri için aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008):

- Hem kendini hem de çalışanlarını iyi tanımalıdır.

- İşinde uzmanlaşmış olmalı, birlikte çalıştığı astlarının işleri konusunda da ilgisi dâhilinde bilgi sahibi olmalıdır.
- Örgütün amaçlarını doğru belirlemeli, çalışanların bireysel amaçlarıyla bütünleştirebilmelidir.
- Karşılaştığı durumlara ilişkin doğru ve hızlı kararlar alabilmelidir.
- Örgüt içinde alınacak kararlara çalışanların da katılımını sağlamalıdır.
- Sonuçları değerlendirirken tarafsız ve objektif olmalıdır.
- Çalışanlarıyla etkili iletişim kurmalı, onları gerekli konularda bilgilendirmeli ve bilgilendirmelerde tatmin edici olmalıdır.
- Grup çalışmalarına önem vermeli, farklı grupların bir araya gelerek çalışmalarını teşvik etmelidir.
- Çalışanlarına sevgiyle yaklaşmalı, farklı görüşlere karşı anlayışlı olmalı ve önemsemelidir.
- İnisiyatif kullanabilmeli, çalışanların yerine getiremeyeceği emirler vermekten kaçınmalıdır. Bunun yerine işleri basitleştirmeyi tercih etmelidir.
- Çalışanlarına karşı hoşgörülü olmalıdır, başkalarının yanında ne övmeli ne de yermelidir.
- İyi bir dinleyici olmalı, çalışanlarına örnek olmalıdır.
- Davranışlarıyla çalışanlarının güvenini kazanmalıdır.
- Çalışanlarına karşı sabırlı olmalı, çalışanların hata yapabileceğini unutmamalıdır.

Lider, grup üyelerini tanır, onların farklılıklarını bilir, kişisel farklılıklara hassasiyetle yaklaşarak, ortak amaçlar belirler ve bu ortak amaçlara ulaşabilmek için onları yönlendirir. Tüm liderlik süreci boyunca onu izleyenlerin değişime açık olmalarına, gelişmelere ayak uydurabilmelerine, yenilikçi düşünebilmelerine ve zamanla kendi kendilerini yönetebilmelerine yardım eder.

Lider, izleyenlerin sadece başarıya olan değerlerini oluşturmakla kalmaz, başarısızlıklar, hatalar ve risk durumlarına yönelik değerlerini de şekillendirmeye çalışır. Bunu yaparken grup üyeleriyle etkileşim içinde olmaya, doğru zamanda geri bildirimlerde bulunmaya özen gösterir. Bu davranış şekli lidere olan güveni ve inancı artırdığı gibi, izleyenlerin de kendilerine olan öz güvenlerini ve öz saygılarını

güçlendirir. Bu sayede lider ve izleyenler, örgütün amacına ulaşabilmesi konusunda ortak çaba gösterirler.

Toplumsal yaşamın en önemli unsuru olan güven, örgütün işleyişinde ve liderlik sürecinde önemli bir belirleyicidir. Özellikle günümüzde liderin güvenilirliği, dürüstlüğü ve etkileyciliği daha da önem kazanmıştır. Lider ve çalışan arasındaki karşılıklı güven, örgütleri başarıya götüren en önemli etkidir (Eraslan, 2002). Bireyler, liderlerini kabul etmek için önce liderlerine güvenirler, sonra liderlerinin değerlerini ve söylemlerini kabul edip birlikte hareket ederler.

Günümüzde liderliği, sadece lider ve liderin kişilik özelliklerine odaklanarak düşünmek yerine liderin de izleyenlerden etkilendiği bir süreç olarak değerlendirmek gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik, tek kişiye bağlı bir olay değil, karşılıklı etkileşim, paylaşım ve sorumlulukların olduğu bir grup faaliyeti olarak düşünülebilir (Tichy ve Cohen, 1997; aktaran, Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bu bakımdan lider ile izleyenler arasında tek yönlü değil çift yönlü bir etkileşim söz konusudur.

Liderler, örgüt içinde güçlü bir iletişim kurarak bireylerin kendilerini daha yeterli ve bilgili hissetmelerini sağlayacak ve harekete geçmelerinde onları motive edeceklerdir. Çünkü lider, etkili bir şekilde mesajlarını bireylere aktarır onları motive etmek durumundadır (Maxwell, 1999; aktaran, Eraslan, 2002). Liderlerin, bilgi ve fikir paylaşımında bulunması, bireylerin kendilerini işin içinde hissetmeleri ve harekete geçmeleri açısından oldukça önemlidir.

Liderler sadece izleyenleri etkilememekte, aynı zamanda izleyenlerden de etkilenmektedir. Dolayısıyla kişinin kendini lider olarak tanımlayabilmesi için, izleyenler tarafından lider olarak kabul edilmesi ve izleyenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacağına inanmaları gerekmektedir (Burns, 1978).

Bilgi çağı diye adlandırılan bu süreçte, bilgiye ulaşım kolaylaşmış, buna karşın mevcut toplumsal sorunlar ve ilişkiler daha da karmaşıklaşmış, çözümleri ise çok daha zorlaşmıştır. İşte tüm bu zorlukların üstesinden gelebilmek için ise, liderlik yeteneklerine hayati önem taşıyan bazı unsurlar eklenmiştir. Bu unsurlardan en önemlisi, liderin karşılaştığı sorunlarla baş edebilmesinde, bireysel muhakeme yeteneğinin yetersiz olduğu durumlarda ortak akla başvurmasıdır. Dolayısıyla

günümüzde yaşanan ve gelecekte de yaşanacak olan değişimler ve gelişmeler karşısında, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için, yaratıcılık, üretkenlik, yönlendiricilik, etkililik gibi özellikler temelinde bir yönetim anlayışına sahip lidere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Gümüseli, 2001). Değişen koşullara uyum sağlamakta direnen, yenilikler ve değişimler karşısında mevcut yönetim ilkelerinde düzenlemelere gitmeyen liderlerin kurumlarını çağdaştırması mümkün değildir. Böyle kurumlar, toplumda hep geri planda kalacak ve süreç içerisinde tamamen verimsiz ve etkisiz bir yapıya dönüşeceklerdir (Engin, 2007).

Liderler, yeteneklerini ve zekâlarını kullanan güçlü insanlar olmalarının yanında, çevrelerindeki insanlara ilham veren, farklı fikirler üretebilen, öngörü ve yaratıcılık gibi özelliklere de sahiptirler. İyi bir lider, karşılaştığı zorluklar karşısında asla pes etmez, mücadelecidir, kendinden emindir, özgüvenlidir. Evrensel ilke ve değerleri benimser, daha güvenli ve daha barışçıl bir dünya için durmadan çalışır, her zaman bu inançla yoluna devam eder. Onlar zorlukların üstesinden gelerek sonunda mutlaka başarırlar çünkü girişimcidirler. Kötü gidişatlara takılmadan başarıya odaklanarak, iyi hale çevirme becerisine sahip, bu yönüyle de kitleleri etkileyen, farklılıklar yaratmayı başaran ve inanç sevgisiyle dolu olan kişilerdir. Tüm bu özellikler liderin ihtiyaç duyduğu enerjinin temelini oluşturur (Saylı ve Baytok, 2014).

Liderlik konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara göre başarılı liderlerin birtakım rolleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunları şöyle sıralamak mümkündür: Başarılı bir lider, örgütün amaçlarıyla çalışanların bireysel amaçlarını bütünleştirecek şekilde ortak amaçlar belirlemelidir. Astlarıyla, üstleriyle ya da kendi seviyesindeki çalışanlarla uyum içinde çalışmalı, onlarla etkili iletişim kurmalıdır. Örgütü hedeflerine ulaştırmada astlarını cesaretlendirmeli, işgörenleri etkili olarak örgütlemeli ve onların farklı gruplarla birlikte çalışmalarına olanak sağlamalıdır.

Bu durum örgütün üretkenliğini artıracak ve veriminin de artmasını beraberinde getirecektir. Ayrıca başarılı bir lider, sahip olduğu gücü doğru ve dengeli kullanmalıdır. Lider, çalışanların performanslarını değerlendirirken adil ve tarafsız olmalıdır.

2.1.3 Yöneticilik mi Liderlik mi?

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olarak görülseler de aslında birbirlerinden oldukça farklılık gösterirler. Liderlik, başkalarını etkileme, yönlendirme sürecidir. Lider, grubun amaçlarını belirler (Efil, 2013) ve bu amaçlara ulaşabilmesi için, bireylerin faaliyetlerine yön verir, yaptıklarıyla başkalarını etkiler (Eren, 2016). Yönetici ise, daha önceden belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışır, kendine verilen görevleri yerine getirir, işleri planlar, uygular ve denetler. Lider ve yönetici arasındaki en önemli fark da buradan kaynaklanmaktadır aslında. Grubun içinden doğan ve grubun bir parçası olan lider, grubunu iyi tanır, belirlediği ortak amaçlara ulaşabilmek için grup üyelerinin potansiyel güçlerini harekete geçirir. Yönetici ise başkaları tarafından göreve getirildiğinden, yine başkaları tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Yönetim sürecinde, örgüt yönetiminde belirlenen prosedürler yerine getirilirken ast- üst ilişkisi ya da emir komuta zinciri dikkate alınır. Hâlbuki liderlikte, yaratıcılık, risk alabilme, çalışanları etkileme ve yönlendirme gibi özellikler daha çok etkili olmaktadır (Şişman, 2011).

Lider ve yönetici arasındaki farklar pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Araştırmacılar liderlik ve yönetici arasındaki farkları ortaya koyabilmek için farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Kotter (1990), yaptığı bir araştırmada lider ve yönetici arasındaki farkı üç fonksiyon üzerinden ifade etmiştir (aktaran, Saylı ve Baytok, 2014):

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Liderlik
Planlama yapma ve bütçeleme	Yön belirleme
Organize etme ve kadrolama	Aynı hedefe yöneltme
Kontrol etme ve problem çözme	Motive etme ve ilham kaynağı olma

Yönetici ve liderin arasındaki farklılıklardan biri de dayandıkları güçtür. Yönetici başkalarına iş yaptırabilmek için yasaları, yönetmelikleri vb. kullanırken, lider başkalarına iş yaptırabilme gücünü mevcut koşullarından ve kendi kişisel özelliklerinden almaktadır. Yönetici için biçimsel yapılar olmazsa olmaz iken liderlikte her zaman için gerekli değildir. Elbette her yönetici liderlik özellikleri taşımayabilir her lider de yönetici olamayabilir. Ama iyi yönetici olmak için liderlik

yeteneğine sahip olmak en önemli gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2014).

Yöneticiliği, karşılaşılan günlük sorunların çözümüyle ilgili işlevler olarak tanımlayan Baltaş (2002), liderliği ise, örgütlerin vizyonunu belirleme, çalışanlarını motive etme olarak tanımlamaktadır (Baltaş, 2002). Her ne kadar yöneticilikle liderlik kavramsal olarak birbirinin yerine kullanılıyor olsa da, unutulmaması gereken konu, örgütte atamayla ya da yükselmeye belli bir kademeye gelen kişilerin lider değil, yönetici olduğudur. Dogani'ye (2010) göre, güçlü bir lider iyi bir yönetici olmayabilir ama liderlik vasıflarına sahip olmak iyi bir yönetici için gereklidir (Dogani, 2010). Dolayısıyla yöneticilerin liderlik yapabilmeleri için bir takım koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir.

Liderlik kavramının yerine en çok kullanılan ve hatta liderlik kavramıyla karşılaştırılan kavramların başında yöneticilik gelmektedir. Bu iki kavramın da kendine özgü özellikleri bulunmaktadır (Kotter, 1999). Her ikisi de örgüt içinde yapılması gerekenlere karar verir, örgüt içi ilişkileri kurar, görev ve sorumluluk dağılımını gerçekleştirir ve çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlar. Fakat hem yönetici hem de liderler bu işleri farklı yöntemlerle yerine getirmektedirler (Baltaş, 2002). Celep'e (2014) göre, lider ve yönetici arasındaki temel fark, sahip oldukları yetkiye, güce ve bunları nasıl kullandıklarına göre değişmektedir (Celep, 2014).

Zaleznik'e (1992) göre, liderler ve yöneticiler, yönetim şekilleri, kişilik özellikleri, etkileşim, motivasyon ve süreç gibi konularda birbirlerinden farklı insanlar olarak tanımlanmışlardır (Zaleznik, 1992). Liderleri ve yöneticileri, işlevlerine göre tanımlayan Bennis (1990), yöneticileri, işlerin yerine getirilmesinde ve devamlılığı sağlamada ne zaman ve nasıl sorularına yoğunlaşan, işleri doğru yapan insanlar olarak tanımlarken; liderleri ise içinde bulunduğu örgütü geliştiren, değiştiren, niçin ve ne gibi sorulara yoğunlaşarak doğru işler yapan insanlar olarak tanımlamaktadır (aktaran, Sayılı ve Baytok, 2014). Dolayısıyla liderlik, yöneticiliğin çok daha ötesinde sahip olduğu etkileme gücü ile ondan ayrılmaktadır (Korkut, 1992). Bu durumda, yöneticinin lider olabilmesi için çalışanları etkileme gücüne sahip olması, onları örgütün amaçlarını gerçekleştirmede harekete geçirebilmesi, onların potansiyellerini

ortaya çıkarıp yeteneklerini geliştirebilmelerine olanak sağlaması gerekmektedir (Bulut ve Bakan, 2005).

Yöneticiler, örgütteki işleyişi ve çalışanların eylemlerini takip ederken, liderler, ortaya koydukları vizyonu çalışanların da benimsemesini sağlayarak, belirlenen amaçlara ulaşmalarında onları harekete geçirirler, yönlendirirler ve etkilerler (Doğan, 2007). Bu iki kavramın arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır:

Tablo 2: Yönetici ve Liderin Karşılaştırması

Yönetici	Lider
Yönetir	Yenilik yapar
Kopyadır	Orjinaldir
Sürdürür	Geliştirir
Sistem ve yapı üzerine odaklanır	İnsan üzerine odaklanır
Kontrol odaklıdır	Güven telkin eder
Kısa vadeli bakışa sahiptir	Uzun vadeli bakışa sahiptir
Nasıl ve ne zaman diye sorar	Ne ve niçin diye sorar
Alt kademelere odaklanır	Ufka bakar
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi askerlerdir	Kendisidir
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar

(Kaynak: Bennis,1990; aktaran, Sayılı ve Baytok, 2014)

Tablo 2’de de görüldüğü üzere yöneticilik ve liderlik birbirlerinden farklı kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gözle görülür en temel ayırım ise, güçlerini ve otoritelerini dayandırdıkları kaynaklardır. Yöneticilerin güçleri sahip oldukları makam ve statüden gelirken, liderler güçlerini sahip oldukları özelliklerden ve bireylerle etkili iletişimlerinden almaktadırlar. Yinede örgütün etkili ve verimli olabilmesinde, hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine gereksinim vardır (Güçlü, 2016). Dolayısıyla yöneticilik ve liderlik kavramları birbirleriyle aynı olmasalarda birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır.

Yöneticilerin başarılı olabilmesi için çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmeleri ve onları etkileyebilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kendisine verilen yetkileri kullanmanın yanında aynı zamanda bir takım

liderlik özelliklerine ve yeteneklerine de sahip olmaları çok önemli bir husustur. Günümüzde örgütlerin etkiliği ve sürdürülebilirliği açısından yöneticilerin de birer lider olması gerektiği düşünülmektedir (Şimşek, 2002). Özetle, başkalarının davranışlarını ve faaliyetlerini etkilemek, bir liderlik özelliğidir ve yönetimde de çok önemli bir yere sahiptir.

2.2 Liderlik Kuramları

Liderlik konusu, uzun yıllardır pek çok araştırmanın konusu olmuş ve liderlik birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınarak incelenmiştir. Çağın değişimlerine ve gelişmelerine paralel olarak hala değişmeye devam eden liderliğin herkesin hemfikir olduğu bir tanımını yapmak pek mümkün görünmemektedir. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar sonucunda pek çok liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlk ortaya çıkan kuramlarda daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları üzerinde durulurken, zamanla izleyenlerin rolleri ve ilişkili olduğu faktörlerle bir bütün olarak ele alınmaya başlamıştır (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003).

Geleneksel liderlik anlayışında liderlik kavramı, özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramı olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir. Özellikler kuramı, liderlik kuramlarından ilkidir, liderin özelliklerine odaklanır ve liderliğin doğuştan gelebileceği gibi zamanla da ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Davranışsal kuramlar, liderliğin ne olduğu ya da hangi özellikleri taşıması gerektiği ile değil, liderin davranışlarıyla ilgilenmektedir. Fakat zamanla, liderlik için sadece özelliklerin ve davranışların yeterli olmadığı, farklı durumsal faktörlerin de liderliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonuç durumsallık kuramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Durumsallık kuramı, liderliği etkileyen farklı durumsal faktörlerin üzerinde durmuştur, liderin özellikleri, davranışları, içinde bulunulan örgütün ve çevrenin yapısı gibi değişkenlerin önemini vurgulamıştır (Bilgin Demir ve diğerleri, 2017).

Daha sonra liderlikte yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bölümde bazı liderlik kuramlarından kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, etik liderlik, süper liderlik, vizyoner liderlik, öğrenen liderlik ve transformasyonel liderlik kuramları hakkında kısa açıklamalar yapılmıştır.

2.2.1 Kültürel Liderlik

Kültürel görüş ve paradigmaların yönetim alanında 1980 yılı ve sonrasında önem kazanmasıyla birlikte, araştırmacılar bu alanda çalışmalar yapmaya başlamış ve bu durum liderlik çalışmalarının da kültürel odaklı olmasına yol açmıştır. Kültürel liderlik, liderliğin sadece örgütlerin üretim sistemi ya da iletişim kısmı olmadığını, örgütsel kültürün de örgütlerin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasında temel faktör olarak ele alınması gerektiğini kabul etmiştir. Böylece yönetim alanında kültürel liderlik kuramı gelişmeye başlamıştır (Çelik, 2013).

Kültürel liderliğe göre, liderin etkili olabilmesi için örgütsel kültürü oluşturması gerekmektedir. Yani örgütsel kültürü güçlü ve sağlam oluşturulan örgütlerde, liderler de o ölçüde etkili olmaktadır. Fakat liderin sadece etkili ve güçlü bir örgütsel kültür oluşturması yeterli değildir. Çünkü liderin etkililiğinde, örgütsel kültürü oluşturması ve biçimlendirmesinin yanında, oluşturduğu örgütsel kültürü yönetmesi de aynı oranda önemli bir faktördür (Toprakçı, 2002). Kültürel liderler örgüt kültürünü oluştururken, hem içinde bulunduğu toplumun hem de çalışanların benimsediği kültürel değerleri çok iyi gözlemlemeli, geliştirebilmeli ve sürekliliğini sağlayabilmelidir (Keçecioglu, 2003).

Liderin oluşturmuş olduğu örgüt kültürü güçlü bir yapıya sahip olsa dahi, bu güçlü örgütsel kültürün yönetim biçimi de büyük önem taşımaktadır. Lider, örgütsel kültürü tutucu ve değişimlere kapalı bir şekilde yönetirse, oluşturmuş olduğu örgüt kültürünün etkili olması mümkün değildir. Özellikle değişimlerin ve yeniliklerin hızla yaşandığı bu çağda, örgüt kültürü ancak esnek bir yapıda ve değişimlere açık olduğu sürece başarılı olacaktır. Yine kültürel liderlerin başarılı olabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık, güvenilir, çalışanlarına karşı saygılı, ihtiyaç ve beklentileri dikkate alan, sürekli öğrenme ve başarıya arzusu içerisinde olan dürüst bireyler olmaları gerekmektedir (Vries, 2007). Dolayısıyla kültürel liderlik kuramı, örgüt kültürünün temel değerlerinin ve normlarının örgüt çalışanları tarafından benimsenmesini ve asla zorla kabul ettirilmeye çalışılmamasını savunur.

Eğitimsel liderlik açısından bakıldığında, kültürel liderliğin önemli bir katkı sağladığı görülmektedir. Özellikle okulların, kültür üreten, aktaran, yorumlayan kurumlar olduğu düşünüldüğünde, kültürel liderliğin, okulun toplumsal görevleri,

sorumlulukları ve sahip olduğu misyonla da önemli oranda tutarlı olduğu görülür. Okulun, toplumsal kültürü üretebilmesi, kuşaktan kuşağa aktarabilmesi, hatta kendine özgü kültürler oluşturarak öğrencilere benimsetebilmesi ve onlarda istendik davranış değişiklikleri oluşturabilmesi, güçlü bir kültürel liderlik gerektirir (Çelik, 2013). Liderin kültürel lider vasfını taşıyabilmesi, sistemli bir örgüt kültürü oluşturup, sonrasında da çalışanlara ve çevreye örgütsel kültürü benimselerine yardımcı olmasıyla kısaca sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmasıyla mümkündür (Baştuğ, 2009).

Kültürel liderlik kuramını benimseyen okul yöneticileri, güçlü bir okul kültürü oluşturarak okulun daha etkili olmasını sağlar. Böylece okulun çevreye uyum sağlaması ve öğretmenler arasında güven ve işbirliği temeline dayalı bir iletişim kurulmasını da kolaylaştırır. Güçlü bir okul kültürü, okulun hem kendi içinde hem de çevresiyle olan insan ilişkilerinde güçlü bir etkileşimin ortaya çıkmasına yardım eder (Çelik, 2013). Okulun oluşturduğu kültürün, çevre tarafından da tanınmasını sağlar ve yöneticinin düzenleyeceği kültürel etkinlikler sayesinde okul dışı bireylerin okulla iletişimi artırır.

2.2.2 Öğretimsel Liderlik

Eğitimsel liderliği temel alan öğretimsel liderlik kuramı, okul örgütünün etkili bir şekilde yönetimi için geliştirilmiştir. 1970'li yıllarda batılı ülkelerdeki başarılı okullarda yapılan araştırmalarda, liderlerin başarıyı artıran önemli bir faktör olduğu görülmüş ve liderlerin özelliklerinin araştırılması neticesinde öğretimsel liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Şişman, 2004). Önceki liderlik kuramlarında okul yönetiminde yönetsel roller ön planda tutulurken, öğretim liderliği ile birlikte öğretimin geliştirilmesi konusu ön plana çıkmıştır.

Öğretimsel liderlik kuramını benimseyen bir okul yöneticisi, öğretimin gerçekleştirilmesine odaklanırken öğretimsel liderlik okul yöneticilerini program geliştirme ve öğretim konusunda uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Bu sayede lider, astlarının karşısında daha güçlü bir konuma gelmektedir. Okul yöneticisi olarak bir öğretimsel lider, eğitim programlarını hazırlar, öğretim stratejileri ve uygun yöntemleri seçer, öğrencilerin psikolojik durumları ile ilgili öğretmenlere liderlik yapmaya çalışır. Ayrıca öğretimsel lider bir okul yöneticisi, uzmanı olduğu

öğretimsel davranışlar konusunda da öğretmenlerine müdahale etme gücüne sahip olmaktadır (Çelik, 2013). Dolayısıyla öğretimsel lider, uygun bir eğitim ortamı sağlamaya çalışırken, okulun amaçlarına ulaşabilmesi ve onun daha verimli olabilmesi için okuldaki tüm ekinliklerin eğitim-öğretim temelli olması gerektiğini bilir ve çalışanlarına da bunu hissettirir (Özden, 2008).

Öğretimsel liderlik, okul içindeki farklı örgütsel faktörlere yönelmeyip özellikle öğretimsel davranışlara yönelmesi nedeniyle okulu köklü bir değişikliğe sürükleyememektedir. Aslında bu olumsuz durum öğretimsel liderliğin sınırlılığı olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2013). Öğretimsel liderlik, olağanüstü kişisel özellikler gerektirmeyen, eğitimle de sağlanabilen bir liderlik türüdür. Karizmatik bir liderlik değildir ve eğitim sayesinde geliştirilebilmektedir.

Öğretimsel lider olan okul yöneticisi, okulun amaçlarını somut bir şekilde öğrencilere ve öğretmenlere benimsetmeye çalışır (Özden, 2008). Okulun içinde bulunduğu çevreyi, çevrenin değerlerini, beklentilerini, öğrenci ve personelin görüşlerini de sürece dahil ederek doğru bir şekilde çözümlmek, bu doğrultuda ortak misyon belirlemek, öğretimsel liderlikte açıkça tanımlanmaktadır. Okul içerisinde bu temel misyona ilişkin farklı bakış açıları oluşması durumunda, bireylerin ortak misyonun etrafında buluşması güçleşmektedir (Akdağ, 2002). Öğretimsel liderlik, bireylerin benimseyecekleri ortak değerler temelinde bir misyon oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda öğretimsel liderlik, eğitimin kalitesini kontrol eden ve daha nitelikli hale gelmesini sağlayan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.3 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan yeni liderlik kuramı ve yaklaşımlarından biridir. Hızlı bir değişim sürecinin yaşanmasıyla birlikte, öğretimsel liderlik yerini zamanla transformasyonel liderlik yaklaşımına bırakmıştır (Çelik, 2013). Dönüşümcü liderliğin temelinde dönüşümcülük vardır ve örgüt liderlerinin dönüşümsel düşünceleri büyük önem taşımaktadır.

Dönüşümcü liderlik, örgüt yapılarında köklü değişiklikler yapılmasını amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler, örgütteki insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması, geliştirilmesi ve değişimlere ayak uydurabilecek şekilde

dönüştürülebilmesini sağlayarak örgütün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır (Aydın, 2007). Örgütlerde bu değişim ve dönüşümlerin gerçekleşebilmesi için dönüşümcü liderin, paylaşılan bir vizyon oluşturması ve dönüşümü gerçekleştirebilecek temel davranış yönelimlerine sahip olması gerekmektedir. Dönüşümcü lider, örgütsel yapının hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmesi için çok boyutlu liderlik becerilerine sahip olmalıdır (Çelik, 2013).

Dönüşümcü liderler, dönüşümün en güçlü gerçekleştircileri olduklarından bireylerin enerjilerini de harekete geçirmekte uzadırlar. Temel dayanakları dürüstlük, bireylere saygı ve kararlılık olduğundan bireyler için güvenilirlerdir. Bu sayede kendilerini takip eden bireyleri de yeniliklere ve dönüşümlere gayet kolay ikna edebilmektedirler (Özden, 2008). Dönüşümcü liderler, sahip oldukları liderlik becerileriyle insanları yönlendirebilecek düşünce ve davranışlarda bulunarak bireyler için ortak bir gelecek oluşturabileceklerdir.

Eğitim alanındaki değişim ve yenilikler, eğitim örgütleri olan okullarda da dönüşümcü liderlere olan ihtiyacı artırmıştır. Dönüşümcü lider, karizmatik davranışlarıyla öğretmenlere dönüşümün heyecanını yaşamaları ve entelektüel olmaları konusunda özendirir ve onlara bu yönüyle ilham kaynağı olur. Çünkü dönüşümcü liderliğin mevcut düzeni korumak gibibir amacı yoktur, tersine örgüt çalışanlarının dönüşümünü gerçekleştirmeyi hedefler (Akyüz, 2002). Özellikle eğitim alanındaki yenileşme çalışmaları sürecinde tüm eğitim personelinin etkili bir şekilde yönlendirilmesi, değişim ve dönüşüme uyum sağlayabilmesi aslında Dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir.

Dönüşümcü liderlik, eğitimsel açıdan değerlendirildiğinde, eğitim sisteminde, okulun yapısında ve süreçlerinde değişimleri sağlar. Bunu sağlayabilmek için aynı zamanda vizyon geliştirmeye odaklanır ve bu yönüyle vizyoner liderliği kapsayıcı bir liderlik biçimi olarak görülebilir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgüt içi ilişkilerin yanında örgüt dışı ilişkilere de büyük önem vermektedir. Diğer liderlik kuramlarından farklı olarak, örgütün çevreyle ilişkilerini örgütün iç çevresiyle sınırlandırmamış, dış çevre ilişkilerini de ele almıştır. Çünkü örgütün dönüşümünün etkili bir şekilde sağlanabilmesi için dış çevredeki değişim ve yeniliklerin de çok iyi takip edilmesi gerekmektedir.

Okul yöneticisinin transformasyonel bir lider olarak etkili olabilmesi için, dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, gerekli dönüşümü başlatarak yöneten ve bu dönüşümü örgütün tamamının benimseyeceği şekilde kurumsallaştıran lider etkili bir dönüşümcü lider olacaktır. Dönüşümcü lider olarak okul yöneticisi, okuldaki örgüt ya da grup yapısını durağanlıktan kurtarır, dönüşüme, değişime ve yeniliklere açık hale getirir. Böyle bir okul ortamında öğretmenlerin iş doyumları ve motivasyonları yüksek olacak, öğrenciler de dönüşümün bir sonucu olarak yeni gelişmelere uygun ve açık olarak yetiştirileceklerdir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

2.2.4 Süper Liderlik

Süper liderliğin, liderlik kuramında dayandığı farklı ve köklü paradigma değişimiyle liderlik kuramları içerisinde ayrı bir yeri vardır. 1990'lı yılların başında ortaya çıkan yeni liderlik kuramlarıyla beraber gelişmeye başlamıştır. Diğer liderlik kuramlarında olan liderin izleyenleri etkileme yaklaşımına karşı çıkarak, herkesin kendi lideri olduğu görüşünü kabul etmektedir (Çelik, 2013).

Süper liderlik kuramı, örgüt içerisinde herkese lider olabilme imkânı sunmaktadır. Çünkü süperlilerlikte, izleyenlerin lideri takip etmesi anlayışı yoktur ve liderlik herkes için kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde astlar da kendilerini yetiştirmek durumundadır ve dolayısıyla örgütün işleyişinde hiyerarşi yerine kişisel olarak gelişim ve olgunlaşma söz konusu olmalıdır (Erdoğan, 2002). Süper liderlik, sürekli bir gelişim sürecini gerektirmektedir ve çalışanlar kendi öz disiplinleriyle yetiştirildiklerinde birer süperliler olabileceklerdir (Erdoğan, 2004).

Okul örgütü açısından süper liderlik kuramına bakıldığında, hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin liderlik yönlerine ilişkin yeniden bir değerlendirme yapılmasının gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Süper liderlik kuramı, öğretmenlerin kendilerini geliştirerek ve özdisiplin içinde yetiştirerek süper lider olabileceklerinin üzerinde durur. Okul yöneticilerinin de tıpkı öğretmenler gibi süper lider olma imkânı vardır ve okul yöneticilerinin öğretmenleri bu konuda teşvik etme ve özendirme sorumluluğu bulunmaktadır (Çelik, 2013). Dolayısıyla her öğretmeni kendi kendinin lideri yapan süper liderlik, diğer liderlik kuramlarında çok zor yakalayabileceği etkili lider olma fırsatını öğretmenlere sunmaktadır.

Süper liderlik, öncelikle bireyin kendini yetiştirmesidir ve bunu gerçekleştiren birey başkalarının kendini geliştirmesine ve yetiştirmesine liderlik yapabilmektedir. Süper liderliğe bir süreç olarak bakıldığında, kişinin hedefleri doğrultusunda kendi motivasyonunu ve performansını artırarak başarıya ulaşması, özdisipliniyle sürekli olarak kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, izleyicilerine de süper lider olmayı öğretmesi ve bunu bir yaşam biçimi haline getirmesidir (Bostancı, 2011). Örgütlerdeki hiyerarşik liderlik yapısında bazı değişiklikler yaparak, lideri pasif konuma getirmektedir. Çünkü süper liderlik bireyin iç yönelimli liderliğini temel alır, kişinin kendini bireysel olarak yetiştirmesini ve içsel olarak olgunlaştırmasını gerekli kılar (Erdoğan, 2008). Bu durum okul yöneticilerine de kendilerini yetiştirme ve geliştirme sorumluluğunu yüklemektedir. Okul yöneticisi kendini yetiştirdikten sonra öğretmenlerinin de süper lider olarak yetişebilmelerinde onlara liderlik yapmalıdır.

Süper liderliğin gelişebilmesi için uygun bir okul kültürüne gereksinim vardır. Okul kültüründe bireysellik ve güven temeline dayanan ortak değerler, bireylerin okul ortamında süperlider olmalarını kolaylaştırır. Süper liderlikle ilgili okul yöneticisinin sahip olacağı en önemli sorumluluğu, kişilerin kendi liderliklerini gerçekleştirebilecekleri uygun bir liderlik kültürü oluşturmaktır (Çelik, 2013).

2.2.5 Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik yaklaşımı, vizyon oluşturma ve yönetmeye dayanan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyon belirlemek, örgütlerin geleceği açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü insanların motivasyonlarını yüksek tutmak ve kapasitelerini tamamiyle ortaya koymalarını sağlamak, ancak ortak bir vizyonla gerçekleştirilebilir. Vizyon oluşturma ve geliştirme sürecine çalışanların katılımını sağlamak, vizyona bağlılığın sağlanmasında kritik öneme sahiptir (Vaughan, 1997; aktaran, Çelik, 2013).

Vizyoner liderlik kuramında, liderin sadece vizyon oluşturma yeterli değildir, oluşturulan vizyonun gelecek yönelimli olması da gerekmektedir. Vizyoner liderler, örgütün gelecekte daha etkin ve verimli olabilmesine yönelik planlar yaparak, başarıya karşı çalışanları da motive ederler (Doğan, 2007). Örgütün hedeflerine ulaşırma kararlılığında olan vizyoner lider, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirecek ve destekleyecek bir örgüt kültürü oluşturur.

Vizyoner lider, çalışanların, hem bugün hem de gelecekteki örgütsel amaçlara ulaşmaları için odaklanmalarını sağlarken, çalışanlarını dinleyerek onlara saygı duyan liderler olarak daha da güçlenirler. Dolayısıyla kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar, örgütün vizyonuna daha çok sahip çıkarlar. Vizyoner lider, örgüt vizyonunun örgütün tamamına yayılmasını ve benimsenmesini sağlayarak, değişim ve gelişimleri takip eder (Quigley, 1998).

Eğitimsel liderlik açısından bakıldığında, vizyoner liderliğin önemli bir etki kaynağı oluşturduğu görülmektedir. Vizyoner lider olarak bir okul yöneticisi, gelecek yönelimlidir, değişim ve yeniliklere açıktır. Vizyoner liderlik, okul yöneticisinin hayal gücünü geliştirirken, değişimlere de ayak uydurmanın arayışı içerisinde olmasını sağlar. Vizyoner lider olan bir okul yöneticisi, gelecekte eğitimle ilgili oluşabilecek eğilimleri doğru analiz edecek ve örgütün değişimlere kolay bir şekilde uyumunu sağlayacaktır (Çelik, 2013). Böylece vizyoner lider, örgütün tüm bireylerini kapsayacak, etkileyecek şekilde ve ortak değerlerle harekete geçirebilecek geleceğe yönelik ortak hedefler oluşturabilecektir (Özden, 2008).

Vizyoner liderlik, kültürel liderlik ve transformasyonel liderlikle de yakından ilişkilidir. Odağına dönüşümü alan transformasyonel liderlik gibi, vizyoner liderlik de değişime açıktır ve uyum sağlamaya çalışır. Diğer liderlik kuramında olduğu gibi vizyoner liderlik kuramının da etkili olabilmesi için uygun bir okul kültürünün sağlanması gerekmektedir. Çünkü örgütü hedeflenen başarıya ulaştırmada çalışanlarıyla birlikte yol çizmek, onları motive etmek, oluşturduğu güçlü örgüt kültürünü de tüm örgüte yaymak, değişim ve gelişimlere açık olmak vizyoner liderliğin temelini oluşturmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

2.2.6 Öğrenen Liderler

Öğrenen liderler, üstün birtakım kişisel özelliklere sahip olmalarından çok, öğrenebilme becerisine sahip olabilen bireylerdir. Öğrenen liderlerle birlikte öğrenen örgütler, geleceğin etkili örgütleri olacaktır (Çelik, 2013). Yaşadığımız bu hızlı bilgi ve değişim çağında, mevcut bilgilerin sürekli yenilenmesi, öğrenen liderlerin önemini daha da artırmıştır.

Öğrenen liderlik yaklaşımında, lider, öğrenme ve kendini yetiştirme sorumluluğunu göstermelidir. Aynı zamanda öğrenen liderin, öğrenen bir örgüt kurma sorumluluğu

da bulunmaktadır. Bu bağlamda, öğrenen lider hem kendi öğrenmesinden hem de çalışanlarının öğrenmesinden sorumludur.

Örgütlerde bireysel, grupla ve örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi, problemlerle karşılaşmamak ya da karşılaşılan problemlerin çözmek için oldukça önemlidir. Çünkü öğrenmenin gerçekleşmesi, çalışanların davranışlarını ve örgütün faaliyetlerine ilişkin bakış açılarını değiştirmelerini sağlayacaktır. Dolayısıyla örgüt içinde bilgi alışverişi sağlanacak, çalışanların birbirleriyle etkileşimi artacak bu sayede örgütsel öğrenme hızlanacaktır. Sonuçta da daha fazla örgütsel çıktı elde edilecektir (Ünal, 2006).

Öğrenen liderlik yaklaşımı, öğrenen ve öğreten okul örgütlerinde, rahatlıkla uygulanabilmektedir. Zaten bir öğretmen olan okul yöneticisi, öğrenen lider olarak yaşam boyu öğrenme sorumluluğunu üstlenmektedir. Öğrenen lider olarak okul yöneticisi, sürekli bir öğrenme süreci içerisinde olduğundan, okulu da öğrenen bir okul olmaya özendirilmektedir. Bu sayede öğrenme bireysel olmaktan çıkacak, örgütsel öğrenmeye dönüşecektir.

Öğrenen liderlik yaklaşımına göre, liderler yetiştirilir ve lider yetiştirme eğitimlerinde bu yaklaşımdan yararlanılabilir. Öğrenen lider olarak yetiştirilen okul yöneticileri, gelecekte karşılaşacakları liderlik rollerine hazır olacaklar ve daha kolay uyum sağlayabileceklerdir (Çelik, 2013). Aynı zamanda öğrenmenin gerçekleştiği ortamlarda, öğrenen liderler, çalışanların öğrenmelerine liderlik ederek, onların öğrenmelerinden sorumlu bir konuma geleceklerdir (Töremen, 2002).

Öğrenen lider, öğrenme temelli bir bakış açısına sahip olduğundan, örgütsel kültürü de öğrenme temelli olarak geliştirmektedir. Öğrenen lider, sembolik öğelerle ilgilenmek yerine dönüşümcü ve öğrenen bir örgüt kültürü oluşturur ve bu şekilde okulun kültürel değerlerini öğrenme üzerine yerleştirmiş olur (Çelik, 2013). Uygun bir örgütsel kültürde, örgütsel öğrenme de gerçekleşir.

Öğrenen liderlik kuramı, öğrenci başarısının artırılmasına büyük katkı sağlamaktadır. Öğrenme odaklı okul yöneticisi ve öğretmenler, öğrencilerin de öğrenme odaklı olmalarını sağlayacaktır. Çünkü öğrenen liderler örgütlerinin de öğrenen örgütler olmasını ve öğrenmenin sadece tek taraflı olarak değil takım olarak

gerçekleşebileceği ortamlar sağlamaya çalışırlar (Baştuğ, 2009). Böylece hep birlikte öğrenen bir okul ortamı sağlanacak ve bu durum da öğrenci başarısını önemli ölçüde artıracaktır.

2.2.7 Etik Liderlik

Etik liderlik, son zamanlarda daha fazla araştırmaya konu olan ve çok daha önem kazanan bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik liderliğin temel şartı etik liderin, etik değerleri ve ilkeleri benimsemesidir. Bu durum da etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Etik liderlikte, liderliğin etik özellikleri ve etik davranışlara uygunluğu ön plana çıktığından, bu davranışların sergilenebilmesi için uygun bir ortamın sağlanması gerekmektedir (Çelik, 2013).

Etik liderlik kuramında, etik davranışların sergilenebileceği uygun bir ortamın olması, liderin bu davranışları sergilemesinde çok önemlidir (Bowers, 2009). Etik değerlere uygun bir ortamın sağlanması da örgütün kültürüyle ilgilidir. Çalışanların eylemlerini hangi ortamda gerçekleştireceği, hangi davranışları sergileyecekleri, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışına karşı davranışlarında hangi değerleri esas alacaklarına ilişkin yazılı olmayan kurallar bütünü, örgüt kültürünü oluşturduğundan (Bilgin Demir ve diğerleri, 2017), etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Güçlü bir örgüt kültürü, etik ilke ve değerlerin çalışanlar tarafından da benimsenmesini sağlar. Dolayısıyla etik liderliğin sergilenip uygulanmasında örgüt kültürü çok önemli bir faktör olarak kabul edilir.

Etik lider, ilişkilerini sürdürürken etik değerleri ve ilkeleri dikkate alır (Erdoğan, 2002). Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı, insan ilişkilerinin daha da karmaşıklaştığı düşünüldüğünde, etik ilke ve değerlerde de bazı değişimlerin yaşanması kaçınılmazdır. Konuyla ilgili olarak etik sorunların artması, örgütlerde güçlü bir etik lidere olan ihtiyacı artırmaktadır. Zamanla birtakım etik değerlerin güncellenmesi ya da yerine yeni etik değerlerin konması gerekmektedir (Çelik, 2013). Özetle belirtmek gerekirse, etik lider, etik davranışlarıyla çalışanlarına model olan ve gerektiğinde oluşturacağı yeni etik değerleri ve ilkeleri onlara benimseterek, örgütün gelecekteki çalışmalarına da yön verecektir. Etik liderlik kavramının iyi anlaşılabilmesi için ahlak ve etik konusunun daha ayrıntılı incelenmesi gerekir.

2.3 Kavramsal Açıdan Ahlak ve Etik

Günümüzün en önemli tartışma konularından birisi etik kavramı ve etik değerlerdir. Etik son zamanlarda pek çok bilimsel araştırmanın konusu olan bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik ve etik değerler, günümüzde çok daha fazla önem kazanmış, başta yönetimler olmak üzere çalışma hayatının en önemli gereksinimi haline gelmiştir (Kılavuz, 2003). İlk başlarda etik, Amerika’da “İş Etiği” (Business Ethics) kavramı olarak ön plana çıkmış ve bu konuda çok sayıda çeşitli bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Başlarda iş etiği konusunda pek çok makale ve kitap yayınlanmış, bunun yanısıra konferanslar düzenlenerek yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır (Paul, 1991). Zamanla etik, Türkiye’de dâhil olmak üzere çok sayıda ülkede gündeme gelmiş, tartışma ve araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Ahlak ve etik kavramları günümüzde üzerinde en çok tartışılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı tanımlamalarda, birbiriyle aynı anlamda kullanılan ahlak ve etik kavramı bazı tanımlarda ise birbirinden tamamen farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Ahlak, bir toplum ya da sınıfa özgü, yine toplumun, sınıfın ya da içinde bulunulan kesimin tutumlarını bir takım törel görüşler, ilkeler, normlar ve değerlere göre kurallaştıran davranış ve ilişkiler biçimidir. Etik ise hem geçmiş hem de gelecek için doğru ve yanlış davranışların anlatımını temel almaktadır (Çalışlar, 1983). İnsan içinde bulunduğu toplumun ahlaki ilke ve değerlerini bizzat yaşayarak davranışlarıyla ortaya koyar fakat davranışlarında benimsediği bu ahlaki değerlerin anlamlarını, gerçekte ne olduklarını düşünmeye ve düşündüklerini de dile getirmeye, başkalarına da aktarmaya başladıklarında, ahlak boyutundan çıkıp etik boyutuna geçmiş olur (Cevizci, 2002). Bu durumda etiğin temelinde, tüm insanları kapsayan ve tüm zamanlar için ortak olan, bir takım ilkeler üzerine kurulu ahlaksal bir düzen düşüncesi yer almaktadır (Barutçugil, 2004). Bu nedenle bu iki kavramı birbirinden ayrı düşünmemek gerekir.

İnsanlar sosyal varlıklar olup diğer insanlar tarafından kabul görmek isterler. Kabul görmek yaşamsal ihtiyaçların karşılanmasında olmazsa olmazlar arasında yer alırlar. Dolayısıyla insanlar yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir araya gelir, aile, devlet vb. gibi kurumlar oluştururlar. Bu yapılarda belli bir düzenin sağlanabilmesi için, eşitlik, adalet, güven, özgürlük vb. temel bir takım etik ilkeler geliştirirler. Bu sayede sadece bireyin fiziksel değil aynı zamanda huzurlu ve mutlu yaşayabilmesini

sağlayacak davranışlar öngörürler. Dolayısıyla etik, her durumda toplumun haklarını ve değerlerini korumuştur (Aydın, 2012). Etik, öncelikli olarak hedeflenen, istenilen bir yaşamın araştırılması, bu konuda neyin yapıp neyin yapılmayacağıının, neyin istenip neyin istenmeyeceğinin bilinmesidir (Kılavuz, 2003). İnsanların bilinçli olarak yapmış oldukları davranışlarını doğru-yanlış boyutunda araştırarak, iyi ve kötü arasında belli sınırlar oluşturmaktadır (Brown ve Trevino, 2006).

Etik, felsefenin bir disiplin alanıdır, hatta ahlaki eylemin bilimi olarak da tanımlanmaktadır (Bolay, 1997). Bu açıdan bakıldığında etik, insan davranışlarını ahlakilik açısından inceleyerek ahlakilik kavramını temellendirir (Pieper, 1999). Etik, bireylerin ya da grupların davranışlarına rehberlik ederek, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi standartları oluşturur ve bu yönüyle de moral ilkelerinin kodları oluşturur (Holt, 1987). Bu etik kodlar, insanların birbirleriyle etkileşimlerinde temel prensipler olarak tanımlanan: güvenilirlik, dürüstlük, adaletli olmak gibi sadece bireysel olmaktan öte, toplumun tamamının birbirine karşı davranışlarına yön veren ilke ve standartları oluşturur (Paine, 1997). Nyaw ve Ng'ye (1994) göre de etik, doğruluk, dürüstlük gibi temellere dayanır ve evrensel değerler taşır (aktaran, Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Bu bağlamda etik, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi ahlaki yargıları da ele alarak, ahlaki eylemlerin neler olması gerektiğini ve iyi bir yaşam için nelerin gerektiğini açıklamaya çalışan bir felsefe dalıdır (French, 1994).

Etik, normatif etiği ve ahlak teorisini de kapsayarak, felsefi boyutuyla bilimin önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir ve ahlaki değerleri, eylem ve davranışları ilgilendiren önemli bir çalışma alanı olmuştur (Rosenthal ve Yudin, 1997). Etik, Yunanca da “karakter” anlamında kullanılan “Ethos” sözcüğünden türemiştir. Kelime anlamı olarak toplum tarafından kabul edilen alışkanlıklar ya da töre olarak da tanımlanır kısaca ahlaki yasalara uygun davranışlar olarak da tanımlanmaktadır. (Şimşek ve Altinkurt, 2009). “Ethics” kavramı, soyut ve ideal olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesiyle toplumda daha çok bilinen ve kabullenilen ahlak pratiğinden ayrı, daha özel ve felsefi olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2012).

Etik ve ahlak arasındaki ilişki, teori ve pratik açılarından bakıldığında farklılıklar göstermektedir. Ahlak kavramı bir disiplin olarak değerlendirildiğinde, etik yaşamın

içerisinde daha pratik olarak kabul edilen kurallar demetidir (Kılavuz, 2003). Başka bir anlatımla, ahlaki olarak “ben” olan, etik olarak “biz”in bir parçası kabul edilir (Bauman, 1998). İnal’a (1996) göre ahlak, toplumsal davranışları ve bununla birlikte inanışları yönlendiren değerler sistemidir. Etik daha çok soyut bir bakış açısına sahipken, ahlak bunun tersine, bireylerin günlük yaşamdaki olması gereken davranışlarını detaylı bir şekilde ve pratik olarak düşünerek ele alır (İnal, 1996). Aydın’a (2012) göre etik, ahlaka göre daha kapsamlı olmakla birlikte daha evrensel ilkeler üzerinde durmaktadır. Çeşitli açılardan ele alındığında, ahlak kavramına ilişkin ilke ve değerlerin her toplumda aynı olmadığı, etik ilkelerin aksine toplumların yapısına göre farklılaşabildiği görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2013).

Bir toplumda farklı inanışlara, farklı etnik, dinsel, cinsel kimliklere sahip insanların olması, ahlak anlamında da farklı değer yargılarını ortaya çıkarmaktadır. Değer yargılarının değişebilme durumu sadece farklı gruplarda değil, aynı gruplar içerisinde de gözlemlenebilir. Ahlak kuralları ise yazılı olmayıp çok geniş kitleleri kapsayan ve ne şekilde davranılması gerektiğini ortaya koyan standartlardır. Koşullara bağlı olarak zaman içerisinde bazı davranışlar (örneğin; önceden yasaklanan bir davranış zaman içinde teşvik edilen bir davranışa dönüşebilir) değişebilir. Farklı anlayışlara sahip gruplar açısından, temelde aynı olan bir eyleme farklı yorumlar yapılabilir. Bu durumda ahlak, temelde ortak olan değerlerle ilgili olarak iyiyi ve kötüyü, doğruyu ve yanlışını açıklamaya çalışırken, nasıl davranılması gerektiğini de ortaya koyar. Fakat etik, başta mesleki etik olmak üzere değerleri evrenseldir ve yerele göre farklılık göstermez. Etik, somut olarak bir şeyin iyi olduğunu değil, soyut olarak bir şeyin iyi olduğu kararının nasıl verileceğini ortaya koyar. Yani etik ahlakın oluşmasını sağlamaz, ahlakla ilgili konular üzerine konuşur (Pieper, 1999). Dolayısıyla etik, ahlakla ilgili konulara genel düzlemde bakar ve soyut açıdan tartışır.

Etik kavramının çıkış noktası ahlaktır. Ahlak kavramından yola çıkarak davranışları ve eylemleri anlamlandırır. Bunu yaparken nerede veya hangi durumda ne yapılacağı ile ilgili ahlaki yargılara varmaz. Bunun yerine ahlaki eylemlerin gerçekleştirilebilmesi için nasıl davranılması gerektiği ile ilgili konularda bilgi verir. Etik ve ahlak ilişkisini bir analogi ile netleştirebiliriz (Pieper, 1999).

Bir birey belli bir amaca ulaşmak için yola çıksa ve amacına ulaşabilmek için eline bir pusula alsa, sadece pusulayı kullanarak kendi konumunu ve onu hedefine götüreceği yolu hemen göreceğini düşünürse, elbette ki büyük bir yanılgı içerisinde olacaktır. Pusula sadece kuzey yönünü gösterir, hedefe ulaştıracak yolu doğrudan göstermez. Pusulanın hedefe götürebilmesi için, bireyin nereye gideceğini, kendi bulunduğu konumu ve konumunun kuzeye göre ne olduğunu bilmesi gerekir. Dolayısıyla pusula sadece hedefe ulaşabilmek için doğru yolun nasıl belirleneceğini gösterir bunun ötesine bireyin karar vermesi gerekir.

Bu örneği etik ve ahlak ilişkisine uyarladığımızda, etiğin doğrudan bir eylemi uygulamak ya da yasaklamak gibi bir işlevinin olmadığı görülmektedir. Etik, tıpkı pusulanın kuzey yönünü yani sabit yeri değişmez referans noktası olarak göstererek hedefe ulaştıracak yolun belirlenmesini sağlaması gibi, bir eylemi ya da davranışı gerekli bir eylem olarak kabul edilecek şekilde referans noktası olarak sunar. Pusula, yalnızca doğru yolun bulunmasında yardımcı olur, fakat bu doğru sayılan yolun izlenmesi konusunda bireyi zorlayamaz. Etik de, bireyi ahlaki olarak kabul edilen davranışları yapmaya zorlamaz, sadece doğru davranabilme iradesini ahlaki açıdan belirlemede bireye yardımcı olur. Etiğin doğrudan davranışları belirleme gibi bir işlevi yoktur, bireyi ahlaki eylemlerin koşulları ve anlamları hakkında bilgilendirir ve bireyin geçmiş ve gelecek eylemleri açısından aydınlanmasını sağlar (Kılavuz, 2003).

Etik, bireye ahlaki eylemin anlamı hakkında yöntemsel ve sistematik bilgi sunar. Etik, ahlaki eylem değildir fakat ahlaki eylemin içeriği hakkında bilgi sunar. Bir anlamda etik, ahlaki eylem alanlarını karmaşıklıktan çıkararak kavramsal olarak insanın aklıyla kavrayabileceği hale dönüştürür (Pieper, 1999). Sonuç olarak etik, bireylerin, iyi temellendirilmiş ahlaki kararları hiç kimseye, otorite ya da sözde güçlü ve yetkin kişilere teslim olmadan kendi başına vermek durumunda olduğunu, toplumda diğerleriyle birlikte yaşarken, hiçbir vesayetin altına girmeden, kendi olarak varolabilmesine ilişkin yolları göstermeyi amaçlar (Kılavuz, 2003).

Etik kavramı, mesleki etik, örgütsel etik ve yönetsel etik olmak üzere üç başlık altında incelenebilir. Mesleki etik kavramı, mesleki yaşamlarında bireylerin davranışlarını yönlendirerek onlara rehberlik eden etik standartlar olarak

tanımlanabilir (İşgüden ve Çabuk, 2006). Örgütsel etik, örgütlerin etik prensiplere göre faaliyetlerini yerine getirmeleri olarak, yönetsel etik ise, yönetim faaliyetlerinde yöneticilere rehberlik eden davranış ilkeleri olarak görülür. Böylece etik, örgüt yönetimi ve mesleki faaliyetler konusunda da önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4 Etik Liderlik Kavramı

Hızla gelişen ve değişen dünyada, örgüt ortamları pek çok farklı girdilere maruz kalmakta, buna bağlı olarak da çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile yöneticilerin görev ve sorumlulukları farklılaşmaktadır. Günümüzde insan ilişkileri daha da karmaşık bir yapıya dönüşmüş, örgüt içinde karşılıklı anlayışın sağlanması, ortak değerler ve davranışlar sisteminin oluşması, örgütün geleceği açısından büyük önem kazanmıştır. Örgütlerin etik liderlere günümüzde daha çok ihtiyacı vardır çünkü etik liderlik davranışının eksikliği günümüzde örgütlerin en önemli sorunları arasında yer alır (Monahan, 2012). Bürokratik ya da yasaların vermiş olduğu güç artık insanları etkilemek için yeterli olmamakta, güven temelli, doğruluk, dürüstlük, inanç gibi değerlerden güç alan bir otoriteye ve liderlik biçimine ihtiyaç duyulmaktadır (Akdoğan, ve Demirtaş, 2014). Günümüzde örgütlerin başarılı olmasında lidere her zamankinden daha fazla gereksinim olduğu ve ihtiyaç duyulan liderlerin daha fazla kritere sahip olması gerektiği görüşü hâkimdir (Gardner, 1990; aktaran, Moorhouse, 2002). Bu bağlamda etik değerler, başarılı liderlerin sahip olması gereken en önemli ölçüt olarak değerlendirilebilir.

Son yıllara bakıldığında işletmelerin en önemli girdi unsuru olan insan kavramı daha fazla ele alınmaya başlanmış, örgüt içi güven ortamının sağlanması ve insanların örgüt içindeki verimliliğinin artırılmasına yönelik bir takım standartlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Etik liderlik, çalışanların birbirleriyle uyumlu çalışabilmesi ve örgüt içi kararlar alınırken insanlarla çift yönü iletişim kurabilmesini esas almaktadır (Piccolo, Greenbaum, Denhartog ve Folger, 2010; Tuna ve Yeşiltaş, 2013). Ayrıca etik liderlik, sadece lidere odaklanarak değerlendirilmemeli, liderlik ettiği örgütün tüm bileşenleri, karşılaşılan durumlar, liderin sahip olduğu özellikler ve örgüt çıktıları da bir bütün olarak ele alınarak değerlendirilmelidir (Freeman ve Stewart, 2006).

Etik liderlik kavramı alan yazında incelendiğine etik liderlerin, örgüt içinde önemli bir rol model olduğu, ahlaki değerler bakımından takipçileri tarafından örnek alındıkları, kararlarında etik ilkeleri temel alarak etik değerlere dayalı bir sistem oluşturan liderler oldukları görülmektedir (Yılmaz, 2006). Çünkü etik liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en temel özelliği etik ve ahlaki değerleri temele almasıdır. Lider etik davranış sergilediğinde, çalışanlarında etik davranışlar sergilemesi ve benimsemesi kolaylaşacak, böylece etik ilkeler örgütün tamamına yansıtılacak ve hatta toplumun ahlaki gelişimine de katkı sağlayacaktır (Ünverdi, 2016). Çünkü bireylerin hem kendilerine hem de içinde buldukları çevreye ait değerlerle bir bütünlük içinde yaşamlarını sürdürdükleri düşünüldüğünde, bireyler, okulun ve toplumun değerlerini oluşturacaklar, kendi değerlerini de okulun ya da toplumun değerleriyle değiştirebileceklerdir (Turan ve Aktan, 2008). Bu görüşü destekleyen Lewis'e (1985) göre, etik danışmanı olan kişilerin etik değerlere uygun davranması muhtemeldir (aktaran, Moorhouse, 2002).

Örgütün belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için tüm çalışanların benimseyecekleri ortak bir değerler sistemi oluşturulduğu düşünüldüğünde, etik lider (Harvey, 2004), bu sistem içerisindeki değerleri, vizyonu ve hedefleri etik anlayış içerisinde uygulanabilir hale getirerek somutlaştırmaktadır (Freeman ve Stewart, 2006). Çünkü etik liderler, karar alırken çift yönlü iletişim kurarak algıları dikkate almak, istikrarlı bir politika izlemek, örgütün hedeflerine ulaştırmada öncelik almak ve değişimlere odaklanmak gibi özelliklere sahiptirler. Bu bağlamda tüm liderlik türleri içerisinde etik liderliğin yönetimde büyük öneme sahip olduğu görülmektedir (Sergiovanni, 1992).

Etik liderliğin en önemli görevlerinden biri, örgütte herkes tarafından kabul edilecek ve benimsenecek normlar ve değerler sisteminin oluşturulmasıdır (Minkes, Small ve Chatterjee, 1998). Örgütlerde geliştirilen etik standartları ve etik değerleri tüm çalışanların etkili bir şekilde uygulayabilmesini sağlayabilmek ancak etik liderlik ile mümkün olabilmektedir (Connock ve Johns, 1995). Etik liderlik insanlar arasında doğru kararların alınabilmesi için etkili bir iletişim ortamını esas alır ve etik ilkelerin sadece iş yaşamında değil yaşamın her alanında uygulanması gerektiğini ortaya koyar. Bunun sağlanabilmesi için de lidere güven çok önemlidir. Çünkü etik lideri

lider yapan en önemli özelliği, verdiği sözleri tutmak ve çalışanlara ilham verebilmektir (Pipkin, 2000).

Yılmaz (2006), etik liderliği dört boyutta ele almaktadır. O bu dört boyutu iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik olarak sıralamıştır (Yılmaz, 2006). Bu araştırmada etik liderlik bu dört boyutta ele alınarak incelenmiştir.

İklimsel Etik: Etik liderliğin bu boyutu etkili bir okul iklimi oluşturma temeline dayanmaktadır. Ancak okullarda etik iklimin oluşabilmesi için yöneticilerin sadece etik davranması yeterli olmamakta, etik liderlik yapmaları gerekmektedir (Aronson, 2001). Özellikle örgüt ikliminin, örgütteki çalışanların sahip oldukları değer ve tutumları ile ilgili bir işlev olduğu düşünöldüğünde, hem çalışanların iş doyumlarını hem de örgütün performansını ve verimini etkilediği söylenebilir (Balcı Bucak, 2002).

Okul yöneticileri, öğretmenler ve veliler arasındaki olumlu ilişki okulun iklimini olumlu yönde etkilemektedir (Uğurlu, 2012). Bu bağlamda örgüt liderlerinin çalışanların haklarına sahip çıkması, okulun hedeflerini açık bir şekilde ortaya koyması, örgütün vizyon ve misyonunu çalışanlara benimsetebilmesi, çalışanların fikirlerine önem vermesi ve onları desteklemesi, sevgi ve saygı temelli bir iletişim ortamı sağlaması, etkili bir okul ortamı oluşması için gereklidir (Yılmaz, 2005b).

Etik iklim, çalışanlara ahlaki olarak nasıl davranmaları gerektiği konusunda olduğu kadar doğru karar verebilme ve karşılaşılan etik sorunlara nasıl çözümler bulunacağı konusunda da yön gösterir. Dolayısıyla lider, hem kendisi hem de çalışanları için etik ikilemler karşısında etik bir iklim oluşturmak durumundadır (Sezgöl, 2010). Oluşturulan etik iklim ortamı çalışanları etik davranmaya teşvik edecek, örgütün etkinliğini ve verimini de olumlu yönde etkileyecektir.

İletişimsel Etik: Etkili bir örgüt ortamı için sağlıklı bir iletişim ortamı çok önemlidir. Örgütlerde çalışanların düşünce ve görüşlerine değer verildiğinde, onlara karşı açık sözlü ve dürüst davranıldığında ve onlarla olumlu bir iletişim ortamı sağlandığında yöneticilere olan güvenin de artacağı beklenmektedir (Yılmaz, 2005b). İletişimsel etik de yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim ortamının

sağlanması ve bu sayede de çalışanların kendilerini daha değerli hissederek örgütle güçlü bir bağ kurmaları temeline dayanmaktadır.

Etik liderlik tanımlarına bakıldığında, özellikle etkili ve çift yönlü iletişimin, kişileri etik ilke ve değerler çerçevesinde davranışlara yönlendirirken diğer taraftan ahlaki düşünebilmelerini sağlamanın önemine vurgu yapıldığı görülmektedir (Tuna ve Yaşıltaş, 2013). Çünkü liderler etkili bir iletişim yoluyla etik değerleri izleyicilerine benimsetebilmektedirler (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Etik liderlerin en önemli özelliklerinin başında çalışanlarını anlayışlı bir şekilde dinleme becerisine sahip olmaları ve onlarla açık bir iletişim kurabilmeleri yer almaktadır. Bireylerin sağlıklı iletişim kurabilmesinde, doğru üslup ve konuşma tarzının seçilmesi oldukça önemlidir (Dökmen, 1994). Etik kurallar çerçevesinde sağlıklı bir iletişim ortamında çalışanlar kendilerini daha güvende hissedecekler ve yöneticilerinin kendilerini dinleyeceğini bildiklerinden düşüncelerini daha iyi ifade edebileceklerdir (Trevino, Brown ve Hartman, 2003).

Davranışsal Etik: Örgütlerin işlevlerini düzgün bir şekilde yerine getirebilmesi için etik bir örgüt ikliminin sağlanması çok önemlidir. Davranışsal etik, örgüt içinde yöneticilerin aldığı kararlarda ve yaptığı uygulamalarda adil olmalarını, çalışanlarına dürüst ve eşit davranmalarını temel almaktadır. Her ne kadar örgütlerde etik bir iklimin oluşması ve bu etik ortamın sürdürülebilmesi için bir takım resmi sistemler uygulanmaya çalışılsa da, bu tam olarak yeterli olmamaktadır. Özellikle liderlerin etik davranışlar göstermeleri, çalışanların etik ilkelerin benimsenmesine de kaynaklık edecektir (Uğurlu, 2012). Ayrıca örgütlerde bu durumun tersi ile karşılaşıldığında, çalışanlar hayal kırıklığına uğramakta, liderlerine olan güvenleri zedelendiğinden olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler (Zhu, May ve Avolio, 2004).

Karar Vermede Etik: Liderler, örgüt içinde birçok problemle karşılaşmaktadırlar ve karşılaştıkları problemlerin çözümü için doğru ve iyi olan kararları almak durumundadırlar. İşte bu durumda etik, liderlerin tutarlı kararlar alabilmelerini aynı zamanda doğru ve yanlış ayırabilmelerini sağlayan en önemli yol göstericidir (Moorhouse, 2002). Liderlerin doğruyu yanlıştan ayırt edebilmeleri, doğru ve etiğe uygun kararlar alabilmeleri, karar vermede etiğin temelini oluşturmaktadır (Turhan, 2007).

Etik liderlerin verdikleri kararların etik ve ahlaki açıdan uygun olması sadece onlar için değil aynı zamanda içinde buldukları örgüt açısından da büyük önem taşımaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Çünkü karar verme süreci yönetimin en önemli kısmı olarak kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2010).

Çalışanlar örgüt ortamında, çeşitli etik sorunlarla karşılaşmakta, çözmeye çalışmakta ve çözemediklerinde de bu sorunların çözümünde onlara rehberlik edecek, yol gösterecek, herkes tarafından doğru olarak kabul edilecek şekilde çözecek liderlere gereksinim duymaktadırlar (Sezgül, 2010). Etik liderler, karar süreçlerinde, benimsedikleri etik ilkeleri ve değerleri ölçüt olarak kullanırlar (Harvey, 2004; Trevino ve diğerleri, 2003). Zaten insanlar etik liderlerden, demokratik davranmalarını, hoşgörülü ve tarafsız olmalarını, verdikleri kararlarda adil ve eşit davranmalarını, çalışanlara örgütsel değerlerde rehberlik ederek onları cesaretlendirmelerini beklerler (Karlı, 2004; Moorhouse, 2002). Liderlerin çalışanlar tarafından etik lider olarak kabul edilebilmelerinin temel koşullarından biri de, karşılaşılan sorunları etik ilke ve değerlere uygun olarak çözümleyebilmeleridir (Brown ve Trevino, 2006).

2.5 Etik Liderlik Özellikleri

Örgütlerde etik bilincin geliştirebilmesi, etik ilke ve değerlerin uygulanabilmesi için bir takım faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Yapılacak ilk iş, üst yöneticiler tarafından etik davranışlar ve uygulamalara yön verecek olan etik ilkeleri belirlemektir. Sonrasında bu etik ilkelerin uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için bir etik kurul oluşturulmalı ve etik ilkelerin benimsenmesini sağlayabilmek için “Eğitsel Etik Programları” düzenlenmelidir. Bu süreci sürekli hale getirebilmek için hem örgüt içinde ve hem de örgüt dışında etkin bir koordinasyon oluşturulmalı ve bireylerle iletişim sağlanmalıdır.

Örgütlerde bireylerin faaliyetlerini etkileyen en temel unsur liderin davranışlarıdır. Lider davranışlarıyla örgüt çalışanlarını etkiler ve bu durumun doğal bir sonucu olarak çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için harekete geçmesini sağlar. Davranışlarıyla rol model olan lider sadece örgütün başarılı olmasını ve çalışanlarının uyum içerisinde olmasını sağlamakla kalmaz aynı zamanda izleyenlerinde de bir takım inanç, davranış ve değerler sistemi oluşmasına yardım

eder. Bu bağlamda, liderler davranışlarında ve geliştirmiş oldukları stratejilerde etik ilkelere ne kadar uygun davranırlarsa, izleyiciler tarafından da o derece olumlu karşılanırlar. Böyle bir durumda liderin izleyiciler üzerindeki etkisi de anlamlı olur (Arslantaş ve Dursun, 2008). Etik ilkelerin benimsenmesinde ve sürekli davranış haline getirilmesinde, yöneticilerin görevleri dışında esas görev lidere düşmektedir. Dolayısıyla bu konuda liderler ayırt edici bir takım özelliklere sahip olmalıdırlar (Bakan ve Doğan, 2013).

- Etik lider, doğru zamanda doğru kararı verebilmelidir. Verdiği kararlar, adaletli, tarafsız ve isabetli olmalıdır. Etik açıdan doğru karar verdiği düşünülen bir lider aynı zamanda çalışanların örgüte bağlılıklarını da artıracaktır.
- Sadece iş yaşamında değil kendi kişisel hayatında da dürüst ve güvenilir olmalıdır. Böylece yaşamlarının her alanında etik davranan, ilkeli ve adil karar vericiler olarak görülmelidir.
- Etik değerleri yaptıkları her işe yansıtmalıdır.
- Çalışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini dikkate almalı, onların kendilerini geliştirebilmeleri ve gerekli becerileri kazanabilmeleri için onları sürekli desteklemelidir.
- Davranışlarının tümünde etik değerleri temsil eden ve uygulayan kişi olmalıdır.
- Çalışanlarla sürekli iletişim ve etkileşim halinde olmalı, etik ilke ve kuralları sık sık hatırlatmalıdır.
- Onurlu davranmalı, kişilerin haklarına ve temel insani değerlere saygılı olmalı, hoşgörülü davranarak örgüt içi bağı kuvvetlendirici davranışları yerine getirmelidir.
- Kişisel çıkarları yerine örgütün çıkarlarını düşünmeli, örgütün başarısına odaklanmalıdır.
- Sadece örgüt içinde değil çevredeki paydaşlarla etik değerlerin benimsenmesi ve paylaşılmasıyla ilgili iletişim halinde olmalıdır (Freeman ve Stewart, 2006).
- Örgüt çalışanlarının kendi aralarındaki davranışlarında da etik değerleri benimsemelerini sağlamalıdır.
- Çalışanları motive etmeli, yeni fikirler ve riskler konusunda cesaretlendirmelidir.

Bir liderin sahip olması gereken özelliklerinin başında hiç şüphesiz etik değerler gelmektedir. Etik liderliğin temel yapı taşları ise güven, doğruluk ve dürüstlüktür. Lider, sahip olduğu öz bilgisiyle kendini çok iyi tanımalı, güçlü ve zayıf yönlerini bilmeli, isteklerinin nedenlerini, niçinlerini doğru teşhis etmelidir. Bu sayede önce kendine dürüst olacak, sahip olduğu ilkelere bağlılığı ve içtenliği ile samimiyetini ortaya koyacak ve insanlarla karşılıklı etkileşim halinde birlikte çalışma olgunluğunu gösterecektir (Brown ve Trevino, 2006).

Yukl (2010) ise, etik lider ve etik olmayan liderlerin davranışlarını değerlendirirken Tablo 3'teki kriterlerin olması gerektiğini vurgulamaktadır (aktaran, Zincir ve Tunç, 2017).

Tablo 3: Etik Liderliği Değerlendirirken Kullanılan Kriterler

Kriterler	Etik Lider	Etik Olmayan Lider
Liderlik gücünü kullanışı ve izleyenleri üzerindeki etkisi	Örgüte ve izleyenlerine hizmet eder.	Kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmeye ve kariyer hedefine ulaşmaya çalışır.
Paydaşların çok çeşitli isteklerini idare etme	Aralarında bir denge kurmayı ve bütünleşmelerini sağlar.	En fazla faydayı sunan tarafın yararına olacak şekilde davranır.
Örgüt vizyonu geliştirme	İzleyenlerin ihtiyaçlarını, fikirlerini ve değerleri de vizyonun bir parçası olarak görür.	Kendi vizyonunu örgütün başarıya ulaşmasında izlenecek tek yön olarak gösterir.
Dürüst lider davranışı gösterme	Benimsenen değerlere uygun davranır.	Kişisel hedeflerine ve çıkarlarına ulaşmak için ne gerekiyorsa yapar.
Kararlarında, uygulamalarında ve harekete geçirmede risk alma davranışı gösterme	Belirlenen vizyon ve misyona ulaşmada kişisel riskler almaya ve harekete geçmeye hazırdır.	Kişisel risk gerektiren kararlardan ve eylemlerde bulunmaktan kaçınır.
Birbiriyle ilişkili bilgilendirme faaliyetleri arasındaki iletişimi sağlama	Olaylar, problemler ve eylemler ile ilgili bilgileri zamanında ve tam olarak açıklar.	Problemler, eylemler ve süreçle ilgili yanıtıcı ve çarpık bilgiler sunarak izleyenlerini farklı şekilde yönlendirir.

İzleyenlerinden gelen eleştirileri ve anlaşmazlıkları yanıtlama	Eleştiri niteliğindeki değerlendirmeleri daha iyi çözümlere ulaşma yolları olarak görür ve teşvik eder	Eleştirileri ve anlaşmazlıkları görmezden gelerek yeni fikirlerin gelişmesi yönündeki cesareti kırar.
İzleyenlerinin beceri ve kendine güven duygularını geliştirebilme	Koçluk, mentorluk ve farklı eğitime yöntemleri kullanarak izleyenlerini geliştirir.	Lidere bağımlılıklarının devam etmesi için gelişime verilen önemi azaltır ve izleyenlerin zayıf kalmalarını sağlar.

Kaynak: (Yukl, 2010; aktaran, Zincir ve Tunç, 2017)

Etik değerler temelinde bir yönetim anlayışı içerisinde olmayan liderler, etik bir örgüt ortamı oluşturamayacaklardır. Dolayısıyla başarılı bir dönüşümcü lider olsa dahi, etik ölçülere uygun davranışlar sergilemeye önem vermediği takdirde kendisini çalışanlarına kabul ettirmekte etkili olamayacaktır (Çelik, 2010). Örgüt içinde karşılaşılan sorunlarda, etik liderlerin değerleri ile davranışlarının tutarlı olması çok önemlidir. Örgütün bu etik değerler sistemine aykırı davranan yöneticiler, güvenilirliklerini de kaybedeceklerdir (Moorhouse, 2002).

2.6 Yönetimde Etik Neden Önemlidir?

Genel olarak tanımlandığında örgüt, toplumda bir takım ihtiyaç ve gereksinimlerin karşılanmasını sağlamak amacıyla, birden fazla kişinin birlikte çalıştıkları toplumsal bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler, sadece bir takım hizmetleri ya da ürünleri üreterek topluma hizmet etmekle kalmaz aynı zamanda toplumsal bir takım sorumlulukları da yerine getirmek durumundadırlar. Dolayısıyla, örgütler toplumların yararına çalışmalı, topluma zararlı olabilecek her türlü zararlı etkinlikten de uzak durmalıdırlar (Aydın, 2012).

Örgütsel yaşamlarına bakıldığında yoğun çalışma saatleri, artan iş yükü ve faaliyetler bireylerin yaşamlarını zorlaştırıp stres yaşamalarına neden olabilmektedir (Cemaloğlu, 2007a). Bu durumda da çalışanların örgüte bağlılıkları azalarak, verimleri ve performansları düşmektedir. Dolayısıyla olumlu bir örgüt ortamı çalışanların çatışma ve karmaşalardan uzak daha sağlıklı iletişim kurmasına, olumlu davranışlar sergileyerek etik değerleri benimsemelerine ve ayrıca yöneticilerine de güven duymalarına yardım eder (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008).

Etik değerlere uygun davranışlar sergilemek ve ahlaki açıdan doğru kararlar alabilmek, özellikle rekabetin arttığı, insan ilişkilerinin ise karmaşıklıştığı günümüzde en önemli sorumluluktur. Dolayısıyla yöneticiler yenilenen ve daha da zor hale gelen insan unsurunun yönetimi eylemini etik değerler sistemi içerisinde ele almak durumundadırlar. Ayrıca bir örgütün sürekliliği ve dayanıklılığı, liderin etik ve ahlaki değerlere bağlı kalmasıyla yakından ilişkilidir (Barnard, 1968; aktaran, Moorhouse, 2002).

Günümüzde iş yaşamında etik dışı davranışların olumsuz sonuçları önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğrunun-yanlışın, iyinin-kötünün ne olduğuna ilişkin ciddi fikir ayrılıkları örgütlerin en önemli sorunları olarak görülmektedir. Örgütler için belirlenen etik standartlar, çalışanların etik ilkelere uygun davranmalarını teşvik eder, örgüt kültürünü önemli ölçüde etkileyerek, çalışanlardan beklenen davranışları tanımlar ve onlara açıklık getirir (McKenna, 1994; aktaran, Aydın, 2012). Bu noktada etik ilkeler, hem örgüt içi hem de örgüt dışında belli standartlar oluşturarak sorunların çözümünde en önemli etkendirler.

Güven, iş yaşamında bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada tutan en önemli unsurdur. Yönetici pozisyonundaki kişilerin adil, güvenilir ve dürüst olmak gibi kişisel özelliklere sahip olmaları, etik ilke ve davranışları sergileme konusunda çalışanlarına rol model olmaları, örgüt çalışanlarını olumlu etkileyerek örgüte bağlılıklarını artıracığı gibi, aynı zamanda da örgüt verimliliğinin artmasına ve bunun sürdürülebilmesine de yardım eder (Engin, 2007; Moorhouse, 2002). Bu nedenle örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve beklenen başarıyı gösterebilmesi, çalışanların örgüt ortamlarını haklarının gözetildiği, adil kararların verildiği, verilen kararların eşit olarak uygulandığı, kaynakların adil dağıtıldığı bir ortam olarak algılaması son derece önemlidir. Ancak böyle bir ortamda güven tahsis edilebilir ve yaratıcılığın geliştirilmesine fırsat verilebilir.

Yaşanan hızlı değişimler, iş yerlerinin farklı değişkenlerin etkisi altında kalmasına zemin hazırlamış, özellikle politik davranışların etkisi gözle görülür derecede artmaya başlamıştır. Bu durumda, bireyler kendilerini daha ileriye taşıyabilecek kaçınılmaz gerçeği politik davranışlarda görebilmektedirler. Örgütsel yaşamın önemli öğelerinden biri olan politik davranışlar, bireyler tarafından farklı düzeylerde

olmak üzere işyerlerinde sergilenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerde karşılaşılan bu politik davranışlar bir takım taktikler geliştirilerek yönetime dâhil edilen bir süreç olmalıdır. Günümüzde politik davranışlar örgütlerde çok yaygın olarak uygulama alanı bulabilmektedir. Buna karşılık bireyler bu davranışları bazen bilinçli, bazen de bilinçsiz olarak sergileyebilmektedirler. Bireyler bu politik davranışları bilinçsiz sergileyerek bazen örgütün amaçlarına zarar vermekte ve sonuç olarak da örgütlerde pek çok olumsuzlukla karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla yönetimde tüm bu süreçlerde doğru kararlar ve olumlu sonuçlar alabilmek, örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasını ve verimliliğinin artırılmasını sağlamak ancak etik liderlik ile mümkün olacaktır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Örgüt yönetiminde etik dışı davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkan güvensizlik ortamı, çalışanlar arasında iletişim sorunlarına, yönetime saygının azalmasına, örgüt ortamındaki değerler sisteminin uygulanamaz hale gelmesine sebep olabilmektedir (Tınaz, 2006). Dolayısıyla örgüt ortamında güvenin sağlanması, çalışanları, etik dışı davranışlara kaynaklık edebilecek durumlara ilişkin endişe ve kaygılardan uzaklaştıracak, soru işaretlerini en aza indirerek daha sağlıklı bir örgüt ortamı sağlayacaktır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

2.7 Okul Yönetiminde Etik İlkeler

Yönetimi, mevcut kaynakların belirlenen hedeflere ulaştırılmasında onların en akılcı şekilde kullanılması olarak tanımlarsak, eğitim yönetimi de eğitim sistemini, belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için mevcut kaynakların en etkili şekilde kullanılması etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2002). Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı, daha dar kapsamlı olanıdır, yani okula uygulanmasıdır. (Bursalıoğlu, 2010).

Yönetimin, genel olarak temel ilkeleri ve teknikleri vardır ve bu temel çerçeve her yer için uygulanabilecek bir yapıdadır. Bunun nedeni de yönetimin gerçekleştiği her yerde belli amaçlar, belli süreçler, bu süreçlerin sonunda oluşan birtakım ürünler ve sonrasında da bu ürünlerin kontrol edilmesi gibi olguların söz konusu olmasıdır. Bir eğitim kurumu olarak okullar belirli amaçlara ulaşmaya çalışırlar ve bu amaçlar doğrultusunda süreçlerine yön verirler (Erdoğan, 2002).

Her ne kadar farklı kurumlarla yönetim açısından genel benzerlikler olsa da okullar, belirli açılardan bir takım temel farklılıklara sahiptirler. Bu temel farklılıkların başında da eğitimin, herhangi bir kurumun gerçekleştirdiği üretime her yönüyle benzeyen bir süreç olmaması gelmektedir. Okullar, gerek amaçları gerek insan kaynakları gerekse işlerin yapılışı açısından diğer işletmelerden kendine özgü belirli yönleriyle farklılaşmaktadırlar (Erdoğan, 2002).

Okullardaki hem insan hem de maddi kaynakların en verimli şekilde kullanılabilmesi ve okulun belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerin sadece eğitim yönetimine ilişkin bilgi ve becerileri yeterli değildir. Bunun yanında hem okul içinde hem de okul dışındaki bireyleri harekete geçirilebilmek için okul yöneticilerin davranış bilimlerinde de yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2000). Özellikle örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artmasında yöneticilerin etik değerlere uygun davranışları en önemli etkidir. Çünkü çalışanlar yöneticilerinden verdikleri sözleri tutmalarını, dürüst davranmalarını (Polat, 2007), yeniliğe ve değişime açık olmalarını, öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne alarak örgüt kararlarına onları da dâhil etmelerini beklemektedirler (Yılmaz, 2005b). Yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel kararlara katılması, onların motivasyonlarını, verimliliğini, üretkenliğini, iş tatminlerini ve güvenlerini artırmaktadır (Brestick, 1999; aktaran, Eraslan, 2002). Böyle bir ortamda örgüt iletişimi daha sağlıklı olacak, çalışanlar örgüt işlevlerini yerine getirebilecekler ve örgütün amaçlarını yerine getirmede daha verimli ve etkili olacaklardır.

Öncelikle belirtmek gerekirse eğitim ve öğretim süreci çok karmaşık işlemlerden oluşmaktadır. Okullar, diğer sektörlerdeki işletmelerden farklı olarak çok sayıda kişi ve kurumların ilgisi alanındadır. Çünkü okullar diğer kurumların ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve değerleri üreten, farklı sektörler için gerekli olan becerileri kazandıran/kazandırması beklenen sistemlerdir. Toplum, çocuklarının okullarda sosyalleşmesini, temel ve kültürel değerleri öğrenmelerini beklemektedir. Tüm bu etkenler, kendileriyle ilişkili buldukları okullardaki işleyişi değişik şekillerde etkileyebildiği gibi aksine zaman zaman da sınırlayabilirler. Dolayısıyla okullardaki işleyişte bu kurumları göz ardı etmek ya da desteklerini almadan eğitim-öğretimi

sürdürmek zor olacaktır. Okul yönetimi, eğitim konusunda farklı beklentileri olan bu kurumlarla duyarlı ve dikkatli bir ilişki içerisinde olmalıdır.

Buna ek olarak eğitim kurumlarında amaçlar kesin ve açık değildir. “Ulusunu seven, çağdaş, yardımsever, insancıl, hoşgörülü bireylerin yetiştirilmesi” gibi tanımlamalar açık ve kesin olmayan amaçlara nasıl ulaşılacağı, bunların ne anlama geldiği içinde bulunulan duruma ve kişilere göre değişmektedir. Dolayısıyla okullarda, bu soyut sayılabilecek bilgi, beceri, davranış ve değerler kazandırılmaya çalışılırken ölçme ve değerlendirmenin ne ölçüde gerçekleştiğini belirleyebilmek de zorlaşmaktadır (Erdoğan, 2002). Gerek bu amaçlara ulaşmada gerekse okulların diğer işlerinde her ne kadar temel önlemler alınmış olsa da her zaman istenilen sonuçlara ulaşamayabilir. Dolayısıyla yöneticilerin tüm süreçleri, yapılan işleri, elde edilen gelişmeleri ve ilerlemeleri kontrol edebilme güçleri sınırlıdır. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında, okullardaki eğitim, öğretim ve öğrenme süreçlerini etkileyen çok değişik etkenler ortaya çıkmaktadır.

21. yüzyılın başından itibaren eğitim yönetiminde ihtiyaç ve beklentiler de farklılaşmaya başlamış, özellikle etik ilkeler eğitim yönetiminde çok daha fazla önem kazanmıştır (Gümüseli, 2001). Günümüzde hem yönetici hem de öğretmenlerden etik davranışlar sergilemeleri beklenir. Aksine toplumda güven ve adalet duyguları bundan olumsuz etkilenir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013). Haynes, Emons ve Ben-Avie (1997) sağlıklı bir okul ortamı oluşturmada, okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlar sergilemelerinin büyük bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır (Haynes ve diğerleri, 1997). Çünkü okullarda, adalet, eşitlik, özgürlük gibi konuların ele alınmasından okul yöneticileri sorumludur. Bunu gerçekleştirebilmek için de okul yöneticilerinin hem kendinin hem de toplumun değerlerini çok iyi bilmesi ve faaliyetlere rehberlik edecek şekilde modelleyebilmesi gerekir (Moorhouse, 2002).

Okul yöneticilerinin adaletli, tarafsız, duyarlı, bireylerle ilişkilerinde olumlu, karar vermede çevrenin ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne alan ve etik bir anlayışa sahip olmaları, olumlu bir okul ortamının en önemli etmenlerindedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin davranışlarında etik değerleri benimsememeleri, aldıkları kararlarda adil ve tarafsız olmamaları, değişikliklere, farklı fikir ve görüşlere kapalı olmaları,

bireylerle etkileşim halinde değil de tek taraflı iletişim halinde olmaları, verdikleri sözleri tutmamaları ve dürüst davranmamaları çalışanların okul yöneticilerine olan güvenlerini zedeleyebilecektir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

Yapılan çalışmalara bakıldığında, güven ortamının sağlandığı okullarda, öğretmenlerin daha verimli ve istekli çalıştıkları, öğrencilerin olumlu davranışlarında ileri düzeyde bir gelişme görüldüğü ve sağlıklı bir iletişim ortamının sağlandığı vurgulanmaktadır (Arslan, 2009; Cemaloğlu, 2007a; Tımaz, 2006; Yılmaz, 2008). Ayrıca bu sayede öğretmenlerin değişime ve yeniliklere daha açık hale geldiği, birbirlerini daha iyi anladıkları, daha umutlu oldukları ve öğrenme süreçlerinin daha etkili olabilmesi için neler yapılabileceğini sürekli düşündükleri görülmektedir (Yılmaz, 2005b). Dolayısıyla okul yöneticilerinin okul ortamında yaşanan sorunların çözümünde izleyecekleri ilk yol, yönetime ilişkin güven düzeyinin artırılmasını sağlamak olmalıdır (Kılınç, 2010).

Pipkin'e (2000) göre güven, liderliğin hem ürünü hem de en önemli bileşenlerinden birisidir. Dolayısıyla etik liderlik uygulaması, güvenin sağlanmasında çok önemli bir etkidir. Dolayısıyla, güçlü etik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri, okullarda örgütsel güven düzeyini artırmakta ve örgüte ilişkin olumsuz algıların azalmasını sağlamaktadırlar (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Teyfur ve diğerleri, 2013; Yılmaz, 2006).

Cemaloğlu' nun (2007a, 2007b) yaptığı bazı araştırmalarda, örgüt yöneticilerinin davranışlarının, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları sorunlarda en belirleyici etken olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla genel olarak okullarda yaşanan sorunların nedenleri arasında okul yöneticisinin liderlik biçiminin ve etik davranışlar sergilemesinin önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin çağdaki değişimlere ve gelişimlere ayak uydurabilmesi için toplumun değişen istek ve beklentilerini de göz önünde bulundurarak, okulun geleceğine yön veren uygulamalar yapmaları gerekmektedir. Diğer yandan okulun gerek yönetim gerekse örgüt yapısında çağı yakalayabilecek şekilde gerekli değişimleri ve yenilikleri gerçekleştirebilmeleri, tüm bu çalışmalarını yaparken etik ilke ve değerleri kendilerine rehber edinmeleri gerekmektedir (Gümüşeli, 2001).

Ülkemizde de 2004 yılında “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” oluşturulması, yönetimde etik konusunda atılmış önemli bir adım olarak görülebilir. Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun temel görevi, etik davranış ilkelerini belirlemek ve geliştirmek, karşılaşılan etik dışı davranış sorunlarını değerlendirerek kararlar almak ve etik kültürün yerleştirilmesine katkıda bulunmaktır. 2005 yılında yayınlanan Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik çerçevesinde belirlenen etik ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir (MEB, 2005):

1. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilincine sahip olunmalıdır.
2. Halka hizmet etme anlayışı ön plana alınmalıdır.
3. Hizmet standartlarına uygun bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.
4. Amaç ve misyona uygun davranışlar sergilenmelidir.
5. Dürüstlük ve tarafsızlık ilkeleri tüm eylem ve işlemlerde ön planda tutulmalıdır.
6. Saygınlık ve güvenin sağlanması en önemli öncelik olmalıdır.
7. Davranışlarda nezaket ve saygı ön plana çıkarılmalıdır.
8. Etik ilkelerle bağdaşmayan ya da kamu zararına neden olabilecek durumlarla karşılaşıldığında bunlar yetkili makamlara bildirilmelidir.
9. Çıkar çatışmalarından her durumda uzak durulmalıdır.
10. Görev ve yetkiler menfaat sağlamak amacıyla kullanılmamalıdır.
11. Hediye alma ve menfaat sağlama yasağına uygun davranılmalıdır.
12. Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı konusunda azami ölçüde dikkat edilmelidir.
13. İsrاف ve savurganlıktan kaçınılmalı, kaynakların kullanımında tutumlu davranılmalıdır.

14. Bağlayıcı açıklamalar yapılmamalı ve geręek dışı beyanlarda bulunulmamalıdır.
15. Bilgi verme konusunda usül ve esaslara uygun davranılmalı, yapılan hizmetlerde saydamlık ve katılımcılık esas alınmalıdır.
16. Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu olduğu unutulmamalı, denetime her zaman açık olunmalıdır.
17. Eski kamu görevlileriyle ayrıcalıklı herhangi bir ilişki içerisinde olunmamalıdır.
18. Mal bildiriminde bulunma usül ve esaslarına dikkat edilmeli, taşınır ya da taşınmaz mallar ile borę ve alacaklar hakkında mal bildiriminde bulunulmalıdır.

Yine aynı yönetmelikte bulunan Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi aşağıdaki maddeleri içermektedir (MEB, 2005):

- a) Halkın günlük yaşamını kolaylaştırmak, en etkin, hızlı ve verimli biçimde ihtiyaçlarını karşılamak,
- b) Toplum memnuniyetini ve kaliteli hizmet anlayışını artırıcı çalışmalar yapmak,
- c) Görevin yerine getirilmesinde insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkelerini temel almak,
- d) Her türlü dil, din, felsefi inanę, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedensel engelli ve cinsiyet ayrımından, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalardan kaçınarak, tarafsızlık içerisinde hizmet etmek,
- e) Görevin yerine getirilmesinde, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar veya özel menfaat beklentisi içinde olmamak,
- f) Kamu malları ve kaynaklarını kamusal amaçlar ve hizmet gerekleri dışında kullanmamak ve kullandırmamak, bu mal ve kaynakları israf etmemek,

- g) Kişilerin dilekçe, bilgi edinme, şikayet ve dava açma haklarına saygılı davranmak, hizmetten yararlananlara, çalışanlara ve diğer muhataplara karşı ilgili, nazik, ölçülü ve saygılı hareket etmek,
- h) Kurul tarafından hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmak ve hizmet sunmak.

Okulunda olumsuz davranışların sergilenmesini önlemek isteyen bir okul yöneticisinin, öncelikle Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesine uygun hareket etmesi, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaya katkıda bulunması ve okul ortamında güvene dayalı bir iletişim ortamının sağlanmasına yönelik davranışlar sergilemesi gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla Aydın'a (2012) göre, her meslek için ortak kabul edilebilecek ve okul yöneticilerinin de uymaları gereken etik ilkeler şöyle sıralanabilir (Aydın, 2012):

Adalet: Yöneticiler, örgüt içindeki görevlerin, sorumlulukların ve sonuçların eşit şekilde dağıtımından sorumludurlar. Adalet, insanlara eşit toplumsal olanaklar ve özgürce gelişme fırsatı sağlar, sorumlulukların ve hakların eşit paylaşımını, eşit hak ve ödevlerin herkese tanınmasını öngörür. Erdemli davranışların toplum tarafından benimsenmesini ve güvence altına alınması temeline dayanan etik ve hukuk ilkesidir (Çalışlar, 1983).

Yönetimde adalet kavramı iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki hak dağıtıcı adalet (distributive justice) diğeri ise düzeltici adalet (rectificatory justice)' dir (Aydın, 2012).

Hak dağıtıcı adalette, çalışanlara görevlerin, hakların ve örgüt sonuçlarının dağıtımına ilişkin ilkeler ve esaslar belirlenir, düzenlenir (Buchanan, 1992; aktaran, Aydın, 2012). Hakların ve sorumlulukların dağıtımında, çalışanlar farklı algılara da sahip olabilirler. Yönetimin aldığı kararların çalışanı zarara uğratıp uğratmama durumuna göre haklı ya da haksız bulabilirler. Bunun sonucu olarak da çalışan tarafından adaletli bulunmayan dağıtım, bireylerin adalet algılarını olumsuz yönde etkileyecek ve çalışanların uğradığı zarar gerilime neden olabilecektir (Başaran, 1985).

Düzeltilici adalet ise, çalışanların karşılaştıkları davranış ya da uygulamalarla haksızlığa uğramaları durumunda, bu eşitsizliğin ve adaletsiz durumun ortadan kaldırılması temeline dayanmaktadır. Düzeltilici adalet, çalışanın uğradığı zararın ortadan kaldırılmasında üç yöntem kullanır: Bunlardan ilki telafidir; karşılaşılan haksızlığın veya zararın giderilmesi temeline dayanır. İkincisi zarara ya da haksızlığa uğratan bireyin bir takım avantajlardan mahrum bırakılmasına dayanmaktadır. Sonuncusu ise cezalandırmadır; zarara uğratan bireyin cezalandırılması temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla hak dağıtıcı adaletin işlevini yerine getiremediği durumlarda düzeltilici adalet kusurları gidererek sorunların çözümünde önemli bir araç olmaktadır (Cottingham, 1992; aktaran, Aydın, 2012).

Doğruluk ve Dürüstlük: Kişilerarası ilişkilerde sağlıklı iletişim kurmanın en temel unsuru güvendir. Örgütlerde güven ortamının sağlanabilmesi için etik davranışlarda dürüst, içten ve samimi olunmalıdır. Yöneticilerin dürüst ve içten davranmadığı örgütlerde güven ortamı zedelenecek, çalışanlarda iletişim olumsuz yönde etkilenecektir (Aydın, 2012).

Doğruluk, bireylerin yaşamlarını ve davranışlarını gerçekler üzerine şekillendirmesi temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla bu gerçekler bireyin tüm yaşamını ve tüm eylemlerini kapsamaktadır. Bireylerin kendi yararları, duygu ve düşünceleri için gerçeklerin çarpıtılması elbetteki bireyin sonraki doğru davranış ve eylemlerini de ortadan kaldıracaktır. Bu durumda her dönemde etik ve ahlak dışı olarak kabul edilen yalan ortaya çıkacaktır (Covey, 2016). Oysa yönetici her koşulda yalandan uzak durmalı, doğruluğu temel prensip olarak benimseyerek ast ve üstlerin bu konuda güvenini kazanmalıdır. Ayrıca astlarını korkutmadan, onların da düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilecekleri ortamlar sağlamalıdır ki bu sayede yalan söylemelerini ve gerçekleri çarpıtmalarını önlemelidir (Öymen, 1955). Çalışanlarının etik davranışlara yönelik dönüşümlerini sağlayacak rol model olan etik liderler için dürüstlük, asla taviz verilmeyecek en önemli erdemlerdendir (Aslantaş ve Dursun, 2008).

Yöneticiler özellikle günümüzde politik güç kazanma çabası içerisinde olabilmektedir. Politik güç kazanma çabası elbette etik bir davranış olarak değerlendirilemez. Fakat yöneticiler, politik güç elde etmek amacıyla gerçekleri

çarpıtır, dürüst davranmaz, çalışanların hak ve sorumluluklarında zararlara neden olurlarsa, etik kuralları önemli ölçüde ihlal etmiş olacaktırlar (Lamberton ve Minor, 1995).

Eşitlik: Örgüt içerisinde hakların, uygulamaların, sonuçların ve tüm hizmetlerin eşit şekilde dağıtılması ve bu süreçte dikkat edilecek sınırların belirlenmesi temeline dayanmaktadır. Özellikle etik davranışlardan adalet ve dürüstlük kavramalarıyla bütünleşmiştir (Aydın, 2012).

Tarafsız olmak: Tarafsızlık, bireylerin ya da nesnelere oldukları gibi, kişinin kendi duygu, düşünce, korku ve gereksinimlerini işe karıştırmadan, çarpıtmadan görebilmesidir (Fromm, 1981). Dolayısıyla örgüt içindeki görev ve sorumluluklar, hak ve hizmetlerde yöneticilerin yansız davranması ilkesine dayanır. Yöneticiler herşeyden önce kamu görevlisi olduklarından özellikle siyasi anlamda tarafsız olma sorumluluğu taşımaktadırlar. Aksi halde çalışanlar yöneticilerine açık olamayacak, kendilerini yöneticilerine karşı kapatacak, bu durum çalışanların güven ve adalet duygularının zedelenmesine neden olacaktır (Aydın, 2012).

Hukukun Üstünlüğü: Toplumda hukuk sisteminin sağlıklı çalışması, bireylere ve topluma güven verir, huzurun ve mutluluğun egemen olduğu rahat bir yaşama ortamı sunar (Köknel, 1996). Dolayısıyla bu düzenli ve sağlıklı ortamın sağlanabilmesi için hukukun üstünlüğü ilkesinin tüm bireyler tarafından benimsenmesi, kanunların tüm bireylere eşit olarak uygulanması, yöneticilerin de kanunlara uygun davranması ve kanunlara uygun davranışlarda bulunmayanların yasalar çerçevesinde cezalandırılması gerekmektedir.

Sorumluluk Duygusu: Sorumluluk, bireylerin belirli bir görevi ya da eylemi belirtilen niteliklerde yerine getirebilme yükümlülüğüdür. Yöneticiler, yetki ve sorumlulukları dağıtırken çalışanlara eşit muamelede bulunmalıdırlar. Bireyler sorumluluğu dışarıdan kendilerine verilmiş bir görev olarak algılamakta, bu sorumluluğun beraberinde verilen yetkiyi de kullanmak durumundadırlar (Fromm, 1981).

İnsan Haklarına Saygılı Olmak: İnsan hakları, insanların maddi manevi gelişimlerini sağlayan, onurlarını koruyan, insan olma özelliğinden dolayı sahip

oldukları haklardır. İnsan hakları bireylerin tüm haklardan ve kurallardan eşit şekilde yararlanmasını sağlar ve dolayısıyla da eşitlik temeline dayanmaktadır. Örgüt içerisinde, insan haklarına saygının tam olarak benimsenebilmesi için, yöneticiler etik değerlere öncelik vermelidir. Hatta insan haklarına saygılı olmayan yöneticilerin etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri mümkün olmayacaktır (Aydın, 2012).

Sevgi: Kişinin hem kendisiyle hem de çevresiyle sağlıklı ve düzgün ilişkiler kurabilmesinde sevgi temel koşuldur. Kişi sevgi duyduğu kişi ya da kişilerle ilgilenmek, onların gelişmesi ve yetişmesine yardımcı olmak, bu konuda bazı sorumluluklar almak, saygı duymak ve bilgisini paylaşmak ister (Fromm, 1995).

Yönetim açısından bakıldığında, yönetici, sürekli olarak insanlarla iletişim içindedir ve onlarla birlikte çalışmak durumundadır. Dolayısıyla bu durum yöneticinin bireyleri sevmesini gerekli kılar. Çalışanlarını seven ve çalışanlarının gereksinimlerine önem veren yöneticiler, çalışanlarını kendilerini gerçekleştirme konusunda motive edecek hem de çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracaktır (Aydın, 2012). Mesleğini seven bir yönetici kendini daha fazla geliştirmek için çalışacak, karşılaşılan sorunlara da hızlı ve etkili çözümler bulabilecek, sağlıklı insan ilişkileri kurabilecektir.

Saygı: İnsan, sahip olduğu özellikler bakımından canlı varlıkların en gelişmişidir ve düşünebilme, iletişim kurabilme, karşılaştığı durumlara ve eylemlere ilişkin fikir yürütebilme, geleceğe dair planlar yapabilme gibi yönleriyle saygı değerdir (Aydın, 2012). İnsanın değeri, herşeyden önce insan olduğu içindir.

Saygının özünde, insanın olduğu gibi görülebilmesi ve kendine özgü bireyselliğiyle kabul edilmesi vardır. Tersine korkunun ya da çekinmenin değil, bireyi olduğu gibi doğal bir kişi olarak kabul etmenin temeline dayanmaktadır. Örgütler içinde yer alan bireyler, oldukları gibi kabul edilmek ve değer görmek istemektedirler. Özellikle yöneticiler çalışanlarına birer birey olarak saygı duymalı, kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak etik değerleri benimsemelerine yardımcı olmalıdırlar. Böyle yaptıkları sürece onlardan saygı görürler.

Hoşgörü: Kavram olarak incelendiğinde hoşgörü, tahammül etmek, katlanmak anlamlarına gelmektedir. Bireylerin ve toplumların düşünce ve inanç farklılıklarına karşı anlayışlı olmak, özgürlük tanımaktır.

Hoşgörü, insana saygı duyma, onu anlama ve bilme temeline dayanmaktadır. İnsanların birbirlerinden farklı düşünceleri, inançları, duyguları, olaylar karşısında farklı tutum ve davranışları vardır (Köknel, 1996). İnsanlar birbirleriyle etkileşim içinde olduklarından, birbirlerine eşduyum içinde olmalarını, yasalara ve etik kurallara aykırı olmadığı sürece kusurlara tahammül edebilmeyi sağlamaktadır (Başaran, 1995).

Emeğin Karşılığını Verme: Bireylerin, bir iş için ortaya koydukları zihinsel ya da bedensel güç emek olarak nitelendirilmektedir. Yöneticiler, çalışanların emeklerinin karşılığını hem yaptıkları ödemelerle hem de değerlendirmelerindeki objektiflikleriyle vermelidirler. Ayrıca yöneticiler, kendilerine ait olmayan düşünce ve hizmetleri o emeği verenin iznini almadan kullanmamalı, kendine mal etmemelidir (Aydın, 2012).

Tutumlu Olmak: Tutumluluk, kaynakları doğru zamanda, doğru yerde ihtiyaca göre, etkili ve verimli şekilde kullanmaktır. Mevcut kaynakları verimli şekilde kullanmak ve kaynakların örgütün amaçlarına uygun kullanımını sağlamak, örgütün sürekliliği ve amacına ulaşmasında önemlidir (Bursalıoğlu, 2010). Özellikle son zamanlarda kamu kurumlarında savurganlıkların önlenmesine ilişkin tasarruf genelgeleri yayınlanmaktadır. Fakat yine de kamu kurumlarında yöneticilerin makam odalarının donanımları, telefon, kırtasiye malzemeleri, fotokopi makinelerinin kullanımı gibi giderlere pek fazla dikkat edilmediğini yani savurganlık yapıldığını göstermektedir.

Tutumlu olmak, sadece maddi kaynakların verimli kullanılması değil, aynı zamanda zamanın da verimli ve etkili kullanılmasını gerektirmektedir. Kullanışlı ve ekonomik araç gereçlerin, işlevsel ve lüksten uzak donanımların seçimi, kaynakların örgütün amaçlarına uygun tüketilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla kısıtlı olan kamu kaynaklarının sadece kamu hizmeti için kullanılması israfın önlenmesi açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Olumlu İnsan İlişkileri Kurma: İnsan ilişkileri, insanların hem ilişki içerisinde olduğu kişilerden hem de çevresinden etkilenmesi, bu etkiye kendince tepki vermesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan etkileşiminin ürünüdür (Başaran, 1992). Örgütlerde insan ilişkileri hedeflenen sonuçlara ulaşmak ve çalışanların iş doyumlarını sağlamak açısından çok önemlidir. İnsan ilişkilerinin sağlıklı olduğu örgütlerde, çalışanların sadece güçlü yönleri ve yeteneklerinin değil, aynı zamanda zayıf yönlerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin de anlaşılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla sağlıklı insan ilişkileri örgütlerde başarıyı belirleyici olurken, insan ilişkilerinin olumsuz olduğu örgütlerde ise başarısızlığın belirleyicisi olabilmektedir (Lamberton ve Minor, 1995).

Yasa Dışı Emirlerle Karşı Direnme: Kamu görevlilerinin yetki ve görevlerine ilişkin kurallar yasalarla açıkça belirlenmiş olmasına rağmen, bazen astlar, üstleri tarafından verilen yasalara aykırı emirlerle karşılaşabilmekte ve bu emirleri yerine getirmek zorunda kalabilmektedirler. Yapılması gereken, yasadışı bir emirle karşılaştığını düşünen yöneticinin bu emri yerine getirmemesi ve bu konuda kesin bir kararlılıkta olmasıdır. Hatta yasalara aykırı emirle karşılaştığını anlayan yönetici bu durumu üstlerine bildirmeli, emrin kendisine yazılı olarak tebliği edilmesini istemeli, bu şekilde yasadışı emrin hem verilmesinden hem de yerine getirilmesinden ortaya çıkan sorumluluğu üstün üstlenmesi sağlanmalıdır (Tutum, 1979).

Yöneticilerin yasalara aykırı emirler vermesi durumunda astların bunu üstlerine bildirmesi ve üstlerin keyfi yönetim anlayışlarının ortadan kaldırılması hukuk sisteminin sağlıklı ve düzenli işlemesine büyük katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde bu tür etik dışı davranışlara izin vermeyen yöneticiler, etik değerlere ve yasalara aykırı emir vermeme konusunda da duyarlı olacaktır.

Açıklık: Örgütlerde kişilerarası iletişim kalitesi örgütün işleyiş ve düzeni açısından büyük öneme sahiptir. İletişimin olabilmesi için, iletişime katılacak olan kişilerin yüz yüze olmaları, birbirleriyle karşılıklı, sözlü ya da sözsüz ileti paylaşımında bulunmaları gerekmektedir (Dökmen, 1994).

Bir iletişim ortamında açıklıktan söz edebilmek için kişilerin eleştiriye açık olmaları gerekmektedir. Birçok yönetici, astlarının düşüncelerini açıkça ifade etmelerinden hatta kendilerinin bile açık sözlü olmalarından rahatsız olmaktadır (Başaran,

1989). Dolayısıyla açık sözlü olan astlar yöneticiler tarafından çok sevimsiz algılanabilmektedirler.

Eleştirilerin anlamlı, gerçekçi, amacına uygun, güven verici, yapıcı ve nesnel şekilde yapıldığı örgütlerde, açıklıktan söz edilebilir (Taymaz, 1993). Örgüt ortamında bu ilkelere uygun olarak yapılan eleştiriler, hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından saygı ve hoşgörü ile karşılanacaktır. Ayrıca yöneticiler aldığı kararlarda ve yaptıkları uygulamalarda da açık olmalı, çalışanlarında güvensizlik ve kuşku uyandıracak gizlilikten uzak durmalıdırlar. Yöneticilerin yaptığı uygulamalarda açık olmalarının yanında, eylemlerine ilişkin hesap verebilme açıklığını da gösterebilmelidirler (Aydın, 2012).

Demokrasi: Demokrasi, insanın kişisel gelişimini özgürce gerçekleştirmesini sağlar ve insanı, önem verilmesi gereken bir değer olarak kabul eder. Demokrasinin bir yaşam biçimi olabilmesi ve benimsenebilmesi için eğitime gereksinim vardır. Dolayısıyla eğitim demokrasi için bir ön koşul olmaktadır (Gülmez, 1996).

Okullar, demokrasinin öğretilmesinde en temel kurumlardır. Öğrencilere demokratik tutumların öğretilmesinde elbette ki en önemli görev yöneticilere ve öğretmenlere düşmektedir. Çünkü etik bir lider olan okul yöneticisi, demokratik bir toplumun sürdürülmesinde önemli bir yere sahiptir (Yates, 1996; aktaran, Moorhouse, 2002). Demokratik bir ortamın oluşmasında, yönetici ve öğretmenlerin birer rol model olarak demokratik yaklaşımı benimsemeleri ve bu yaklaşıma uygun davranmaları gerekmektedir. Okullar yapısı itibarıyla katılımcı bir yönetimi gerekli kılmakta, onlar katı bir hiyerarşik sistemler olmadığından demokratik yaklaşımların en etkili uygulanabileceği örgütler olmaktadır. Ayrıca demokratik bir ortamın oluşturulabildiği okulların verimi ve etkililiği de artmaktadır (Aydın, 2012).

2.8 Okul Yönetiminde Karşılaşılan Etik Sorunlar

Eğitimin ana unsuru insandır ve toplumun tüm değerleri eğitim sayesinde kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumları olan okulların etik değerler sistemini en güzel şekilde temsil etme sorumluluğu vardır. Okul yöneticisi bu etik değerler sisteminin oluşturulmasında ve uygulanmasında en yetkili kişidir.

Okullar tamamen bireye dayalı yapılardır ve okul yöneticileri de konumlarından dolayı toplumun çok geniş bir kesimiyle iletişim halindedirler. Dolayısıyla toplumun bu farklı kitlelerinin okuldan ve okul yöneticilerinden beklentileri ve istekleri de farklılaşmaktadır. Sürekli değişim içinde bulunun bir çağda yaşanıldığı ve insan ilişkilerinin daha karmaşıklaştığı düşünüldüğünde, toplumun bu farklı kesimleri tarafından okuldan beklenenler ve istenenler, okul yöneticilerini sık sık etik sorunlarla yüz yüze getirebilmektedir. Özellikle son zamanlarda daha fazla karşılaşılmaya başlanan bu sorunlardan bazıları aile yapısındaki farklılıklar (boşanmış, tek ebeveynli, hemcinslerden oluşan vb.), sağlıkla ilgili yaşanan olumsuzluklar (obezite, süregen hastalıklar vb.), cinsel taciz, şiddet, ırkçılık ve kökten dincilik, cinsiyet eşitsizliği, cinsiyete yaklaşımda farklılıklar, çocukların suiistimali gibi konulardır. Bu olumsuz durumlar sonucunda özellikle eğitim yönetiminde etik ilkelere uygun davranışlar ve etik liderlik becerileri son yılların en çok araştırılan ve tartışılan konusu olmaktadır (Akbaba Altun, 2003).

Günümüzde yönetim işleyişine bakıldığında, alınan kararlarda, yapılan uygulamalarda ya da yönetimle ilgili iş ve işlemlerde kaçınılması gereken pek çok davranışın yapıldığını, dolayısıyla da etik dışı davranışlar sergilendiği görülmektedir. Yönetimde etik anlayışı yıpratın ve bu konuda önemli rol oynayan unsurlar gerek bürokratik yönetim gerekse hiyerarşik yapılar olabilmektedir (Erdem, 2015). Çalışanların yönetime olan güvenleri örgüt için çok önemli olmakla birlikte, özellikle yönetimde karşılaşılan bu etik dışı davranışların artık normal karşılanırlı olması ve sıradan hale gelmesi, yönetime olan güveni büyük oranda sarsacaktır (Başaran, 1991; Köknel, 1996). Yönetimde karşılaşılan ayrımcılık, yıldırma- korkutma, şiddet-baskı, işlerine politika karıştırma, hakaret, küfür, ihmal, dedikodu, görevini ve sorumluluklarını yerine getirmeme, yetkisini kötüye kullanma gibi etik dışı davranışlar sonucunda oluşan yönetime karşı güvensizlik örgütsel bağlılığı azaltarak çalışanların motivasyon ve verimleri azalacaktır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

Okul ortamında farklı kesimlerden çok sayıda birey iletişim halinde olup bu olumlu örgüt ikliminin sürdürülebilmesi için iletişimin sağlıklı olması gerekmektedir. Dolayısıyla olumlu bir örgüt ortamının sağlanabilmesinde etik davranışlar sergilemek büyük öneme sahiptir. Etik dışı davranışlar velilerden ve öğretmenlerden kaynaklanabileceği gibi bazen de okul yöneticilerinden kaynaklanabilmektedir.

Çalışanlar, iş yerlerinde yaşadıkları sorunların nedeni olarak yöneticilerinin etik davranmamalarını ve liderlik becerilerinden yoksun olmalarını göstermektedirler (O'Driscoll ve Beehr, 1994). Yine Beck ve Murphy'in (1993) çalışmasında, yöneticilerin karşılaştıkları sorunların çoğunun temelinde etik dışı davranışların olduğunu ortaya koymuştur (aktaran, Moorhouse, 2002). Bu bağlamda, yöneticiler bir takım etik dışı davranışlardan kaçınarak görevlerini yerine getirmelidirler. Karar almada, uygulama ve eylemlerinde, davranışlarında ve insanlarla olan ilişkilerinde yöneticilerin kaçınmaları gereken etik dışı davranışlar şöyle sıralanabilir (Aydın, 2012):

Ayrımcılık Yapma: Bireylere adil olmayan, zarar verici davranışlarla ve önyargılı tutumlarla muamelede bulunmak ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir (Lamberton ve Minor, 1995; aktaran, Aydın, 2012). Ayrımcılık, açık ve kurumsal ayrımcılık olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır (Ezorosky, 1992; aktaran, Aydın, 2012). Cinsiyet, inanç, ırk gibi farklılıklara dayanarak yapılan ayrımcılık açık ayrımcılık olarak tanımlanırken, belli grupların örgüt içerisinde eşit şekilde temsil edilememesiyle ortaya çıkan ayrımcılık ise kurumsal ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. Kadın olduğu için işe alınmaması ya da inanç ve ırk gibi farklılıklar sebebiyle örgüt kaynaklarının ve çıktılarının eşitlik ilkesine uygun dağıtılmaması açık ayrımcılığa örnek olarak gösterilebilir. Aynı şekilde kurumsal ayrımcılığın önüne geçilebilmesi için, ayrımcılığa maruz kalan azınlık guruba yönelik örgütlerde belirli kotalar ayrılması sorunun çözümünde etkili olacaktır.

Rüşvet: Birçok yöneticiye, farklı nedenlerle farklı niteliklerde hediyeler verilmekte, toplumsal bir kültürün gereği olduğu düşünülerek hediyelerin kabul edilebilir bir davranış olduğu düşünülmektedir. Fakat hediye konusunda bireylerin görüşleri ve algıları farklılık gösterebilmektedir. Özellikle hediye niteliğine göre bazen rüşvet ile hediye ayrımını açık şekilde yapmak çok daha zor olabilmektedir. Kamu görevlilerinin birtakım hediye, eşya, para gibi maddi çıkarlar sağlayarak kişilere ayrıcalıklı davranması ve kamusal çıkarlar sağlaması rüşvet olarak tanımlandığından (Berkman, 1983), yöneticilerin ve öğretmenlerin iş ilişkisi içerisinde oldukları kişilerden hediye kabul etmemeleri, temel ahlaki ilkelerinden biri olmalıdır.

Kayıрма: Kamu görevlilerinin sahip olduğu yetkileri, aile bağları, akrabalık ilişkileri gibi maddesel olmayan nedenlerden dolayı ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanmaları kayırma olarak nitelendirilmektedir (Berkman, 1983). Dolayısıyla kamu görevlileri, aile ve akrabalık bağları nedeniyle ya da yakın ilişki ierisinde oldukları grupların etkisiyle ayrıcalıklı davranışlarda bulunabilmektedirler.

Sömürü (İstismar): Sömürü, bir takım çıkarlar elde etmek amacıyla, insan ya da nesnelerin amacının dışında, adaletsiz kullanımudur. İnsanlar kendi çıkarları için diğer insanları araç olarak kullanmakta, amaçlarına ulaşmada kaynakları da adaletsizce kullanabilmektedirler. Sömüren kişi, çıkarlarını ve kazancını korumak amacıyla bazen sömürdüğü kişiyi kandırarak bazen de onayını alarak bunu gerçekleştirebilmektedir (Aydın, 2012). Sömürülen kişi bu durumdan negatif etkilenebilir, bazen yarar ya da zarar sağlamayabilir fakat her koşulda sömürülen birey, haksızlığa uğrayan birey olmaktadır (Arneson, 1992; aktaran, Aydın, 2012).

İhmal: Yöneticilerin görevlerini yerine getirirken uymaları gereken kurallar ve yetkilerinin sınırları yasalarla belirlenmiştir. Türk Ceza Kanunu'nun 230. maddesinde ihmal tanımlanırken, herhangi bir neden olmaksızın görevin geciktirilmesi, yerine getirilmemesi olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, yetkilerini yasaların belirlediği sınırlar ierisinde kullanmalı ve görevlerini tanımlanan şekilde yerine getirmelidirler. Aksi durumda görevin ihmali söz konusu olacaktır, bu durum da yasalarda belirlenen cezanın uygulanmasını gerektirir ve ciddi bir mesleki etik ihlali olduğu anlamına gelmektedir (Aydın, 2012).

Bencillik: Örgüt yönetimlerinde bencillik, yöneticinin sadece kendi ihtiyalarına ve çıkarlarına göre davranması, başkalarının zarara uğrayıp uğramadığını umursamadan eylemlerde bulunmasıdır (Başaran, 1991). Bencil insanlara göre, dünya sadece kendi çıkarları için vardır, başkalarının ihtiyaç ve gereksinimleri önemli değildir, diğer insanların kişiliklerine ve değerlerine saygı duymaya gerek yoktur (Fromm, 1995).

Yolsuzluk: Kamu kaynakların ve yetkilerinin bir çıkar amacıyla yasalara uygun olmayacak şekilde kullanılması yolsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Burada çıkar maddi kazanç olabileceği gibi maddi olmayan kazançlar da olabilmektedir. Kamu görevlisinin kendisine çıkar sağlayacak kişi için yetkilerini ayrıcalıklı kullanması, yetkilerini kendisine çıkar sağlayacak kişinin özel amaçları için yasa dışı olarak

kullanması ya da normalde yapılmaması gereken işlemleri kolaylaştırarak karşılığında çıkar sağlamaları yolsuzluk olarak değerlendirilmektedir (Berkman, 1983).

Yaranma – Dalkavukluk: Örgüt içinde başarılı olmanın yollarından biri olarak görülen yaranma ve dalkavukluk, rahatsız edici ve bir anlamda da sahtekârlık davranıştır. Hem çalışanlar hem de yöneticiler başarılı olmak için uyumlu ve geçimli olmanın gerekliliğine inanırken, yaranma ve dalkavukluk yapmanın da başarı için bir gereklilik olduğunu düşünürler. Bu durum çalışanlar arasında olumsuz bir ortamın oluşturulmasına ve birbirlerini etik dışı davranışlara yönlendirmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler sahip oldukları yetki ve gücü sağlıklı şekilde kullanabilecek bir bakış açısına sahip olmalı, çalışanları yeterliklerine göre değerlendirmeli ve çalışanların birbirlerini bu tür etik dışı davranışlara teşvik etmelerini önlemeye çalışarak, tutum ve davranışlarıyla buna fırsat vermemelidirler.

Şiddet – Baskı ve Saldırganlık: Şiddet, kaba ve sert davranışları içeren, kaba kuvvet ya da beden gücünün kötüye kullanılması olarak da ifade edilen, zarar verici, yıkıcı eylemler olarak tanımlanmaktadır (Köknel, 1996). Şiddete başvurulmasında amaç başkalarını zarara uğratmak, oluşturulan korku ortamıyla caydırılmasını sağlamak olduğu gibi, dışavurum olarak kullanılan ve sonuç olarak hiç önemsenmeyen bir kahramanlık gösterisi de olabilmektedir (Ünsal, 1996).

Yöneticilikte, kişi yapılan iş ve eylemlerde birçok engelle karşılaşmaktadır. Fakat karşılaşılan sorunların ortadan kaldırılmasında kullanılacak yöntem asla şiddet olmamalıdır. Yöneticiler iş ve eylemlerinde kendileri için engel olduğunu düşündükleri bireylere ya da nesnelere doğrudan şiddet içeren davranışlar gösterebilecekleri gibi bazen de konu ile hiçbir ilgisi olmayan kişilere de bu durumu yansıtabilmektedirler.

İlişkilerine Politika Karıştırma: Örgütün işlevlerini sağlıklı olarak yerine getirmede yöneticinin tarafsızlığı ve yönetimde politik davranışlardan uzak durması büyük öneme sahiptir. Aksi durumda yönetmiş olduğu kurum, politik bir kurum olarak algılanacak, böyle bir durum astların da politik davranışlar sergilemelerine sebep olacaktır. Dolayısıyla yönetimin yeterliği önemini kaybedecek, politik ilişkiler ve kayırmacılık önem kazanacaktır (Bursalıoğlu, 2010).

Bedensel ve Cinsel Taciz: Bir şiddet türü olarak tanımlanan bedensel taciz, hem ailelerde hem de öğretmenler tarafından bir eğitim aracı olarak kullanılabilir. En başta dayak olmak üzere, saç-kulak çekme, tekme atma, tebeşir ya da silgi fırlatma, başını sıraya/duvara vurma gibi taciz olayları öğretmenler tarafından yapılan bedensel şiddet davranışlarıdır (Gözütok, 1993). Bu tür şiddete yönelik davranışları sergileyen öğretmenlerin ise özel yaşamlarının sorunlu olduğu ve mesleki anlamda da yetersiz oldukları ortaya çıkmıştır. Bir araştırmada, öğretmenleri tarafından bedensel şiddete maruz kalan öğrenciler, büyük bir korku, kin, mahcubiyet üzüntü, bunalım ve isyan duyguları içerisinde olduklarını belirtmişlerdir (Gözütok, 1993).

Cinsel taciz ise kapsamı çok geniş olmakla birlikte, el kol hareketleri yapmak, laf atmak ya da ırza geçmek gibi çok daha ağır sonuçlanan haksız ve kötü niyetli davranışlardır (Köknel, 1996). Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetkiyle, astlarının da itiraz edemeyeceklerini düşünerek asla taciz davranışında bulunmamalı, her türlü taciz davranışından da özenle kaçınmalıdırlar (Aydın, 2012).

Görev ve Yetkiyi Kötüye Kullanmak: Yöneticiye verilen yetkiler, bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirmede kullanması gereken yetkililerdir ve yasalar tarafından sınırları belirlenmiştir. Dolayısıyla yönetici kendine verilen bu yetkileri, örgütün amaçları dışında başka amaçlar için kullandığında görevini ve yetkisini kötüye kullanmış olur (Başaran, 1989). Yönetici yapması gereken işleri bir kenara bırakır ve başkalarının ya da kendi çıkarlarının gerçekleşmesi için uğraşır. Yetkinin ve görevin kötüye kullanılması, iş ve eylemlerin daha hızlı yapılması için bir takım çıkarıcı gruplara ayrıcalık tanıyarak ortaya çıkacağı gibi, kamu işlemlerinin çıkar için yasalara aykırı olarak yapılmasıyla da ortaya çıkabilmektedir (Aktan, 2003).

Dedikodu: Bireyler iletişim biçimlerini, açık ve dürüst olmak gibi değerlerin temeline dayandıramadıklarında, eleştirilerini birbirlerinin yüzlerine söylemek yerine, diğer kişilere anlatarak arkadan konuşmakta ve birbirlerini bir diğerine çekiştirmektedirler. İnsanlar başkaları hakkında üçüncü kişilere konuşurken olayları kendilerine göre çarpıtabilmekte, hakkında konuştukları kişiyi kötüleyip kınayabilmekte ve hatta suçlayabilmektedir. Gerçekliğinden emin olunmayan bu konuşmalar dedikodu olarak adlandırılmaktadır (Köknel, 1996).

Örgütlerde bireyler kendi eksik ya da kusurlarını başkalarını kötüleyerek, dedikodu gibi yanlış ve amaçlı konuşmalar yaparak gidermeye çalışabilmektedirler. Dolayısıyla bu yanlış iletişim şekli, örgütlerde zaman, motivasyon ve verim kaybına neden olmaktadır. Bu durumda çalışanların ilişkileri olumsuz yönde etkilenmekte, birbirlerine olan güven ve saygı azalmaktadır (Aydın, 2012). Hatta öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmada, dedikodu yapılan kurumlarda orta dereceli stres yaşandığı ortaya çıkmıştır (Pehlivan, 1993).

Kötü Alışkanlıklar: Kötü alışkanlıklar, kişisel olarak değerlendirildiğinde bireysel bir konu olmasına rağmen, işyerlerinde uygulanmaya başlandığında kamuyu ilgilendiren davranışlara dönüşmektedirler. Yöneticilerin, alkol ve sigara gibi kötü alışkanlıkları astların ve öğrencilerin görebileceği şekilde sergilememeleri gerekmektedir.

Zimmet: Zimmet, kamu kaynaklarının yine kamu görevlileri tarafından kendi kişisel çıkarları için kullanması anlamına gelmektedir (Berkman, 1983). Aslında bir yolsuzluk şekli olmasına rağmen, alan ve veren olmadan sadece tek kişinin kendi çıkarları için kaynakları kullanımı söz konusu olduğundan, zimmet rüşvetten ayrılmaktadır.

Yobazlık – Bağnazlık: Yöneticilerin, tek doğru olarak sadece kendini görmesi, kendi inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeden aksi düşünenlere saldıran, sevgiden ve hoşgörüden yoksun davranışlar sergilemesi yobazlık ve bağnazlık olarak nitelendirilmektedir (Ateş, 1994).

Dogmatik Davranış: Doğru olarak kabul edilen bir durumun, kavramın ya da inancın doğruluğu artık ortadan kalkmış olsa bile yine de bağlı kalmaya devam etmek dogmatiklik olarak tanımlanmaktadır. Dogmatik davranışa sahip bir yönetici, mesleğinde elde ettiği bilgilere, kavramlara ya da inançlara değiştiremeyecek kadar bağlanabilmektedir. Hatta böyle bir yönetici, kendi görüş ve düşüncelerini değiştirmeye ve yenilikleri kabul etmeye karşı direnç gösterebilmektedir (Başaran, 1991).

Hakaret ve Küfür: Hakaret ve küfür, saldırganlık içeren sözel bir şiddet olarak değerlendirilebilir. Bu etik dışı davranışı sergileyen kişiler, karşılarındaki insanları

küçümserler, ezerler ve bu şekilde kendilerini yücelttiklerine inanırlar (Köknel, 1996).

Yapılan araştırmalara bakıldığında, okul yöneticilerinin kararlarda adil olmama, öğretmenlerin fikirlerine önem vermeme, okulun kaynaklarını gereksiz, keyfi ve amacının dışında kullanma, politik görüşleri temel alarak öğretmenlere yaklaşma, okul-veli ilişkisini güçlendirecek faaliyetler yerine okulun çevresini kendi çıkarları için kullanma, ödül-ceza, terfilerde veya değerlendirmelerde taraflı davranma, kurallara uymama gibi etik dışı davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Erdoğan, 2016). Etik liderlerden, örgütün beklentileri ile çalışanlarının beklentileri arasında denge kurması beklendiğinden, örgütsel kararlarda etik dışı davranışlarda herhangi bir aksama söz konusu olduğunda, liderler liderliklerini sorgulanma durumuyla karşı karşıya kalacaklardır (Sezgül, 2010).

Okul yönetiminde etik dışı davranışlarla karşılaşan öğretmenler, öncelikle yönetime olan güvenlerini kaybedecek, motivasyonları ve okulun amaçlarına ulaşmasında gösterecekleri çaba azalacaktır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, öğretmenlerin iş yükü fazladır ve bu durum onların daha fazla stres ve yorgunluk yaşamalarına, sağlıklı bir okul ortamına daha fazla ihtiyaç duymalarına sebep olmaktadır (Cemaloğlu, 2007a). Öğretmenlerin yaptıkları iş sürekli eleştirildiğinde, sürekli bir hata bulma çabası içerisinde olduğunda ve mesleki başarıları önemsenmediğinde kendilerini önemsiz hissedeceklerdir. Onların okul içinde etkinlikleri daha da azalacaktır (Hoel, Faragher ve Cooper, 2004). Yine Blase ve Blase (2002) ve Leymann'ın (1990) çalışmalarına bakıldığında, okul yöneticilerinin liderlik becerileri ve etik bir anlayış gösterdikleri okullarda öğretmenler kendilerini daha değerli hissetmekte ve çabalarının haklı sonuçlarını göyerek daha umutlu olmaktadır (aktaran, Cemaloğlu ve Kılınç, 2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ve performanslarını da artırdığı görülmektedir (Çelik, 2013). Dolayısıyla okul yöneticilerinin etik dışı davranışlardan kaçınabilmeleri, hem öğretmenlerin hem de diğer çalışanların örgüte güvenlerini ve bağlılıklarını artırabilmesi için etik ilkeler belirlemesi çok önemlidir (Calabrese, 1989; aktaran, Aydın, 2012).

2.9 Okul Yönetiminde Etik Liderliğin Önemi

Eğitim yönetimi, topluma eğitim hizmetleri vermek, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulan eğitim örgütlerinin, belirlenen amaç ve stratejilerini yerine getirebilmek için en etkili ve verimli şekilde işletilmesi, geliştirilmesi ve yenilenmesi süreçlerinin tamamıdır (Başaran, 1993). Eğitim yönetiminin kapsam alanı çok geniştir. Gerek merkezi gerekse yerel düzeyde örgütler, yine eğitim hizmetleri veren birimler, okullar vb. yönetimler de eğitim yönetiminin kapsamındadırlar.

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt alanıdır ve tıpkı eğitim yönetimi gibi devletin eğitim politikalarını ve bu politikalara ek olarak yetkili organlarca belirlenmiş olan eğitimin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek durumundadır (Kaya, 1993). Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşabilmesinde en etkili ve işlevsel kurumlar okullardır. Okullar ise sadece politik, bürokratik ve eğitim örgütleri olarak görülmemeli, gelişen ve değişen dünyaya hızla uyum sağlamanın artık bir zorunluluk olduğu bilgi çağında dönüşümü gerçekleştirebilmelidirler. Dolayısıyla okulların topluma öncülük edecek dönüşümleri gerçekleştirebilmesi, bu sayede de eğitimin işlevlerini ve amaçlarını yerine getirebilmesi beklentisi, okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını değiştirmiştir (Bayrak ve Terzi, 2004). Tüm bu amaçlar ve görevler yerine getirilirken eğitim yöneticilerinin, sadece yasalara uygun davranması değil aynı zamanda etik ilkelere de daima uyması beklenir.

Okul yöneticileri, görevlerine başlarken atama yoluyla gelirler. Dolayısıyla resmi bir yetkilendirmeyle kendini güçlü hisseden bir üst konumundadırlar. Fakat yöneticiler etik ilkelere uygun davranarak belli bir değerler sistemi oluşturabilirse ve bu durum okulun tümü tarafından benimsenirse lider konumuna gelebilirler (Bursalıoğlu, 2010). Bu bağlamda yöneticilerin liderliğe geçişlerini sağlayan en önemli faktör etik değerlere uygun davranışlar sergilemek olmaktadır.

Okul yöneticisi, tamamen insan merkezli bir kurumun yöneticisidir. Bu durum okul yöneticisinin toplumun kapsamlı ve geniş bir kesimiyle ilişki içerisinde olmasını gerektirmektedir. Toplumun birçok kesimiyle içli dışlı olması aynı zamanda okul yöneticisini pek çok beklentinin de hedefi haline getirmektedir. Okul yöneticisinin tüm bu etkileşim içerisinde uyumu sağlayabilmesi için mesleksel olarak iyi yetişmiş

olsa bile sağlam bir değerler sistemi oluşturması da gerekli görülmektedir. Çünkü yönetimde, sadece yönetime dair bilgi ve beceriler yeterli değildir, onun insanlar hakkında bir takım görüş ve beklentilerin yanında doğru, iyi ve güzel bir anlayışa da sahip olması gerekir (Güçlüol, 1985). Bu durumda yönetici, karar sürecini belirlemiş olduğu değer sistemine dayandırır, aldığı kararlar dış etkilerden bağımsız ve etik ilkelere uygun olarak sonuçlanır (Bursalıoğlu, 2010).

Yöneticiler, eğitim sisteminde çok önemli bir konumun temsilcileridirler. Eğitim yönetiminde etik değerler ve standartların benimsenip benimsenmediği ilk olarak, yöneticinin davranışları ile belli olmaya başlamaktadır. Yönetici, her gün insanlarla yüz yüze gelmekte, bir takım durum ya da sorunlarla karşılaşmaktadır. Yöneticinin karşılaştığı durumlar ya da sorunlar karşısında mesleki ve ahlaki olarak nasıl davrandıkları, sahip oldukları etik değerlerle ilgilidir. Yöneticinin aldığı kararlar sahip olduğu bu değerlerden etkilenmektedir. Öğretmenler ve diğer çalışanlar, yöneticilerin davranışlarında ve kararlarında bu etik değerlerin yansımalarını görme gereksinimi içindedirler. Dolayısıyla öğretmenler ya da diğer çalışanlar, yöneticilerinin etik dışı davranışlar sergilediklerini gördüklerinde moralleri bozulur, yöneticilerinin dürüstlüğünden, kararlarında adilliklerinden ve tarafsızlığından kuşku duymaya başlarlar (Cevizci, 2002). Bu durum zamanla diğer alt yöneticilerinde böyle davranmalarına neden olur, örgütün ahlaki bozulmalara uğramasına zemin hazırlar. Bu sebeple günümüzde etik ilkeler, yöneticilerin en önemli yol göstericileridir. Bir anlamda etik ilkeler, yöneticileri olumsuz imalı durumlardan, doğru olmayan yaklaşımlardan ve tartışmaya açık davranışlardan korur (Drake ve Roe,1994; aktaran, Aydın, 2012). Etik ilke ve değerleri topluma aktarması beklenen okullarda, etik dışı davranışlar sergilendiğinde, kurum içi ve dışında güven duygusunun zarar göreceği ya da adaletli bir yönetimin varlığından şüphe edileceği düşünülebilir. Dolayısıyla etik davranışların örgüt ortamında benimsenebilmesi için önce üst yönetimler tarafından sergilenmesi gerekmektedir (Aydın, 2012).

Okulların, bireylere davranış kazandıran kurumlar olduğu düşünüldüğünde, okul yönetiminde etik liderlik davranışları sergilemenin de ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılır. Günümüzde okullar, çoğulcu demokratik toplumun farklı kültür ve düşüncede, farklı sosyo-ekonomik düzeyde ve özgür bireylerden oluşmaktadır. Bu durum, eğitimin nasıl olması gerektiği, eğitimin içeriği ya da eğitimin sonunda ne

elde edilmesi gerektiği konularında da beklenti ve düşünce farklılığını ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticisi, karşılaşabileceği farklılıkları öngörebilmeli, anlayışlı olabilmeli, farklı beklenti ve gereksinimlere doğru yaklaşımı ve tutumu gösterebilmelidir (Cevizci, 2002). Yöneticinin, okuldaki etik havanın en temel belirleyicisi olduğu düşünüldüğünde, farklılıklara karşı hoşgörüle yaklaşımın bu havanın oluşumuna önemli bir katkıda bulunacaktır. Çalışanların ortak kararlar alabilmeleri ve ortak sosyal olgulara ulaşabilmeleri için, okulun etik bir bakış açısına sahip olması gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticileri, etik liderlik davranışlar sergilediklerinde, öğretmenlerin motivasyonlarının olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Çalışanların işe ilgilerinin artırılması, çalışanın işinde daha etkili ve verimli olmasına neden olacak ve böylece örgütün verimliliğini de artıracaktır (Güney, 2012). Dolayısıyla etik liderlik stillerinin benimsendiği bir yönetim, çalışanlar için olumlu bir örgüt ortamı oluşturacak, bu sayede moral ve motivasyonu yüksek olan öğretmenler yüksek iş doyumunu yaşayacak ve buna bağlı olarak da okul denilen örgütteki etkililik artacaktır (Emirbey, 2017).

Farklılıklar sadece öğretmenler arasında değil aynı zamanda öğrenciler arasında da mevcuttur. Sosyo-ekonomik düzeylerine göre, öğrencilere farklı davranışlar sergilemek ya da farklı eğitimlere yönlendirmek etik ilkelere aykırı davranışlardır. Oysaki bütün bireyler okullardaki eğitim olanaklarından eşit şekilde yararlanmalı, başarılı olabilmek için fırsatlardan eşit şekilde yararlanmalı ve eşit davranışlar görmelidirler. Yönetici, hem örgütün etik ilkelerine hem de kendi bilinçaltındaki etik değerler sistemine uygun davranarak ayrımcılığı hoşgörmemelidir.

Okulların, toplumsal gelişme ve değişimleri takip edebilmesi, öğrenci, öğretmen ve veli arasında iyi ve doğru ilişki kurabilmesine ve toplumun okulla ilgili örgütleriyle sürekli bir paylaşım içinde olmasına bağlıdır. Bu sayede okul sıcak ve çekici hale gelebilir, öğrenci, öğretmen ve velilerin okulla paylaşımları ve iletişimleri artar ve hatta okul tarafından istediklerini hissederek okulla daha güçlü bağlar kurarlar. Dolayısıyla yönetici, okulla toplum arasında olumlu bir iletişim ve etkileşim kurmak zorundadır.

Yöneticiler, her zaman etik davranabilecekleri uygun ortamlarla karşılaşmayabilirler. Kızgın bir veliyle, üst düzey bir yöneticiyle, öğretmen arkadaşlarıyla ya da bir baskı grubuyla karşılaştıklarında da etik davranabilme cesaretini gösterebilmelidirler. Çünkü etik cesaret, etik davranışın olmazsa olmazıdır (Cevizci, 2002). Yönetici, etik davranışlarından ödün verme durumuyla karşı karşıya geldiğinde, bu durumu reddedebilecek etik cesarete de sahip olmalıdır.

Okuldaki etik havanın oluşumunda, etik değerlerin astlarla paylaşımı çok önemlidir. Yönetici, belirlemiş olduğu etik ilkeleri ve standartları uygulama konusunda liderlik yapmalıdır. Etik liderlik, okulun amaçlarına ulaşmasında, öğrencilere ve topluma karşı yükümlülüklerini yerine getirmesinde, okulun kaynaklarının doğru kullanılmasında, okulda alınan kararların adil olmasında, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve etkili bir öğrenme ortamı sunmalarında, öğrenme sürecinde ailelerle ve çevreyle işbirliğinin sağlanmasında çok büyük bir öneme sahiptir (Cevizci, 2002).

2.10 Etik Lider Olarak Okul Yöneticisi

Tüm örgütsel yapılar göz önüne alındığında, eğitim kurumlarının toplumun en önemli ve en dinamik parçası olduğu görülmektedir (Argon ve Mercan, 2009). Eğitim kurumlarında çalışanların, belirlenen amaçlara ulaşmak için değişiminin ve gelişiminin sağlanması, çeşitli faaliyetlere yönlendirilmesi ise okul müdürleri tarafından sağlanmaktadır. Eğitimin daha kaliteli olabilmesi, öğretmenlerin kendilerinin geliştirebilmeleri ve öğrencilerin daha nitelikli bir eğitim alıp her yönden gelişimlerinin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin liderlik özellikleri taşımaları gerekmektedir (Gökkyer, 2004). Okul yöneticilerinin bir lider olarak ele alınmaya başlandığı 1980'li yıllardan bu yana, okul ortamını başarılı ve etkili yapmak, doğru bir şekilde yönetmek ve bunun da devamlılığını sağlamak için liderlik özelliklerinin okul yöneticileri için en önemli unsur olduğu vurgulanmıştır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Bunun doğal bir sonucu olarak, okuldaki her türlü faaliyetleri yöneten ve yönlendiren okul yöneticileri günümüzde lider olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

Eğitimde liderlik, formal ve informal olmak üzere iki tür kavramla incelenebilir. Bunlardan formal yetki diğer bir ifadeyle yasal yetki, yöneticiye daha çok statü liderliği sağlarken, informal yetkiyle ise grubun yöneticisi lider olarak kabul etmesi

ve ona liderlik görevini vermesi söz konusudur (Ilgar, 2007). Mevzuatta "okulu müdür yönetir" sözüyle okuldaki tüm yetki, sorumluluk ve yönetim gücü gibi özelliklerin hepsi okul müdüründe toplanmıştır. Böylece okulun yönetiminde izlenecek yolların belirlenmesinde, kurum içinde işleyiş ve düzenin sağlanmasında, işbirliğine dayalı olumlu bir örgüt ortamının oluşturulmasında yararlanılacak dinamiklerin neler olduğuna okul müdürünün kendisi karar verecektir. Dolayısıyla burada okul yöneticilerinin liderliğinin önemi ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, Umurkan ve Kuru, 2013).

Eğitim liderlerinin çok yönlü ve bilgili olmaları, kurumun amaçlara dönük politikalarını belirleyebilmek ve bu doğrultuda hedeflere ulaşabilmek adına çok önemlidir. Okul yöneticilerinin en temel liderlik özelliklerinin başında problemlere bakış açıları gelmektedir (Ilgar, 2007). Lider yönetici, problemlere gerçekçi bakabilmeli, cesaretle karşılayarak kurumun yararına çözebilecek yeteneklere sahip olabilmelidir. Aynı zamanda etik liderlik becerileriyle, etik değerler ve etik ilkelere uygun bir kurum kültürü oluşturarak, kurumda tam bir katılım sağlamalıdır. Bu sayede okulun varlığı, öğrenciler ve toplum için amacına ulaşır (Yılmaz, 2006).

Okul yöneticileri aslında birer lider olarak algılanırlar ve onların öğretmenlere liderlik yapmaları beklenir. Okul yöneticisi bunu yaparken sadece kendi alanıyla yetinmemelidir çünkü okulundaki derslerin ve öğretmenlerin denetimlerini yapan kişidir. Okuldaki öğretmenleri denetlemek ve gerektiğinde onlara rehberlik etmek ve yönlendirmek önemli bir gereksinimdir (Ilgar, 2007). Dolayısıyla okul yöneticisi kendini belli bir branşla sınırlamamalı, diğer alt branşlar hakkında da ilgisi dâhilinde ve uzmanlığa saygı duyarak bilgi edinmelidir.

Etik lider olarak okul yöneticileri, huzurlu bir okul ortamını sağlamak durumundadırlar. Personel ilişkilerinde eşitlik ilkesini esas almalı, adil, dürüst, tarafsız olmalıdırlar. Yönetici, öğretmenleri motive edebilmeli, emeklerini takdir etmeli ve gerekli hakkaniyeti göstermelidir. Objektif ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemeli, etik ilke ve kurallara göre muamelelerde bulunmalıdır (Doğan, Uğurlu ve Kaya, 2015).

Okul yöneticilerinin atamayla görevlerinin başına geldikleri düşünüldüğünde, onlar liderden önce bir üst olarak görülmektedirler. Okul yöneticilerinin lider olarak

görülebilmelerinin önünde birtakım güçlükler olmakla birlikte, lider olmaları imkânsız değildir ve birtakım yollarla sağlanabilir. İlk olarak, eğitimin temel değerlerini içselleştirmeli, eğitimin temel ideallerine uygun davranabilmelidir. Bireylerin kendilerini değerli hissettikleri bir ortam oluşturmak, öğrencinin her yönden gelişimini sağlamak, okulun verimli hale getirilmesi, işbirliğine önem verilmesi, okul yöneticisinin liderlik görevleriyle ilgilidir. İkinci olarak, üyelerin ihtiyaçlarını göz önünde tutarak okulun amaçlarına ulaşılmasını sağlamaya çalışmalıdır. Üçüncü olarak ise, okulunda üyelerin güçlü bir iletişim ve etkileşim halinde olmalarını sağlayacak ortam oluşturmalıdır. Ancak bu sayede okul yöneticileri lider olarak görülebilirler (Ilgar, 2007).

Eşit şartlara sahip iki okul karşılaştırıldığında eğer birisinde diğerine göre öğretmenler ve diğer personeller daha mutlu, kurumlarına daha bağlı ve iş doyumları daha yüksekse, fiziki şartlar daha olumlu, karşılaşılan sorunlar daha azsa, öğrenciler daha başarılı ve veliler memnunsalr, bu durum o okuldaki yöneticinin lider olmasından kaynaklanmaktadır (Ilgar, 2007). Okul yöneticisi, değişen şartlara uyum sağlayabilmek için kendini sürekli yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir (Açıkalın, 1994). Dolayısıyla etik değerleri yaşanan çağın ihtiyaçlarına göre yenileyebilmeli, geliştirebilmeli ve uygulanmasını sağlayabilmelidir (Coşkun, 2012). Bu açıdan bakıldığında, eğitimde kalite ve niteliğin artırılmasında okul yönetimi için liderlik özelliği taşıyan kişilerin yetiştirilmesi ve göreve getirilmesi gerekmektedir.

Yönetim, özünde liderlik gerektirir ve liderlik de aslında insanları etkileme sanatıdır. Özellikle eğitim yönetimi göz önüne alındığında etkilemenin önemi büyüktür. Başarılı okul yöneticileri, uygulamalarında etik ilke ve değerler temelinde demokratik bir örgüt sistemini benimsemelidir (Calabrese, 1989; aktaran, Aydın, 2012). Dolayısıyla etik liderler, yetkilerinden çok sahip oldukları değerleriyle ve etkileme gücüyle ön plana çıkanlardır (Ilgar, 2007). Etik lider olan bir okul yöneticisi, etkili bir okul ortamı oluşturabilmek için, okulun temel etik değerler sistemini kurarak ve iş ahlakınının temel dayanaklarını da ortaya koymalıdır. Hatta oluşturacağı etik bir kültür ortamıyla, etkili okul olmanın yanısıra, erdemli bir okul ortamı da oluşturacaktır. Bu bağlamda etik lider olan okul yöneticisi, oluşturduğu erdemli okulu, yaşatmak ve yönetmek zorundadır. Etik lider olan okul yöneticisi, etkili ve erdemli okulun gerektirdiği gibi, demokratik davranışlar sergiler ve

demokratik bir örgüt ortamı oluşturur. Bu sayede etik değerler ve ilkeler okulun diğer personeli tarafından da benimsenir. Aynı zamanda etik davranışlarıyla öğretmenlere ve öğrencilerine model olan okul yöneticisi, bu yönüyle de otoritesini ve gücünü etik değerlere dayandırmaktadır (Çelik, 2013). Dolayısıyla gücünü etik değerlerden alan yöneticiler, farklı kültürlere ve görüşlere karşı hoşgörülüdür, toplumdaki herkes için eşitlik ilkesini temel alır, saygılıdır, örgüt kaynaklarını adil olarak dağıtır (Calabrese, 1989; aktaran, Aydın, 2012).

Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, okul yöneticisinin etik ilke ve değerleri benimsetebilmesi açısından çok önemlidir. Etik lider olarak okul yöneticisinin etkililiği, oluşturduğu güçlü okul kültürüyle de doğru orantılıdır. Dolayısıyla okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik arasında yakın bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Okul yöneticisinin etik liderlik davranışları, sadece okulun içine değil okulun dışında olup bitenlere de bakmasını, okulun etik değerleri ile küresel ve ulusal etik değerler arasında da bütünlük kurulmasını gerektirir. Dolayısıyla yeniliklere ve değişimlere açık etik lider olan bir okul yöneticisinin, etik değerlerin dünyadaki değişimini de çok iyi izlemesi gerekmektedir (Çelik, 2013).

2.11 Örgütsel Adalet

2.11.1 Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, insanların birbirleriyle aynı ortamda ve uyum içerisinde yaşayabilmeleri için gerekli olan en temel olgu olarak görülmektedir. Özellikle hak kavramı ile birlikte anılmakta, hak sahiplerinin haklarının gücü kontrol edenler tarafından gözetilmesi adalete ilişkin tanımlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Halis ve Akova, 2008). Günümüzde örgüt ortamlarında, çalışanlar için adalet kavramının önemi daha da artmıştır (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012). Adaletli bir örgüt ortamı çalışanların motivasyonlarını ve çabalarını artırmaktadır (Töremen, 2001). Örgütsel adalet, örgüt içinde adil uygulamaların ve ahlaki anlayışın benimsenmesini ve teşvik edilmesini temel alır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Dolayısıyla örgütsel adalet, örgütün amaçlarına ulaşmada ve onun işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesinde çok önemli bir etkidir ve örgütsel adaletin sağlanmaması örgütlerde karşılaşılan sorunların kaynağını oluşturabilmektedir.

Adalet temeline dayanan yönetim sistemlerinin ortaya çıkış süreçlerine baktığımızda, iyi bir hayatın yaşanabilmesi için özgürlük, eşitlik ve temel hakların ele alınması gerektiği yönündeki ihtiyaçların olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, adalet, insanların temel haklarını, düşüncelerini, menfaatlerini güvence altına almak, bir arada ve uyum içerisinde yaşamalarını kolaylaştırmak, onurlarını korumak ve özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır (Yavuz, 2010). Adalet kavramı pek çok felsefecinin araştırma konusu olmuş, ideal bir toplumsal düzene ulaşabilmek ve hayatı iyi bir biçimde yaşayabilmek için birçok yerde insan haklarının önemi vurgulanmıştır (Greenberg ve Bies, 1992).

Bireyler, yaşadıkları çevreye kayıtsız değillerdirler. Yaşadıkları çevrede karşılaştıkları olayları değerlendirirler ve herhangi bir adaletsizlikle karşılaştıklarında farklı tepkiler verirler. Bireyler, adalet kavramını günlük hayatta en çok da çalıştıkları ortamlarda değerlendirirler. Çalışanlar, örgütlerinin personel alımlarıyla ilgili süreçleri, ücretlerin ödenmesi ve dağılımı, sorumlulukların paylaşılması ve performanslara ilişkin değerlendirmelerden, ödüllerin dağıtımına kadar her konuda adalet beklerler. Bunlara ilaveten yapılan görevlendirmelerden, hazırlanan eğitim programlarına, ihtiyaç ve gereksinimlerin göz önüne alınması, kaynakların dağıtımını ve ihtiyaca göre araç gereçlerin tahsisi, terfi ve yükselme işlemlerinin liyakate göre yapılması ve kendilerini ilgilendiren çeşitli karar, düzenleme ve uygulamalar adaletten etkilenmektedir. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerin adil davranışlar sergileyip sergilemedikleri, ödül ve cezalandırmalarda adil olup olmadıkları, aldıkları ücretlerde adilliğin sağlanıp sağlanmadığı konusundaki değerlendirmeleri nedeniyle çevrelerine karşı farklı davranışlar geliştirmektedirler (İçerli, 2010). Dolayısıyla çalışanlar, buldukları örgüt içerisindeki sınırlı kaynakları talep eden kişiler olarak, bunların dağıtımını, bireyler arası ilişkileri, örgüt içinde alınan kararları, örgüt yönetimindeki yöntem ve kuralları adalet perspektifinden değerlendirmektedirler.

Bireylerin, örgüt içindeki eylemlerin ve kararların adilliğine ilişkin algıları, davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilmektedir. Ödül ve terfilerdeki dağılımlar, personel seçiminde izlenen prosedürler, sunulan fırsatlar, paylaştırılan görev ve sorumluluklar gibi konular örgütlerdeki adaletle ilgilidir. Yapılan çalışmalarda da, örgütsel adaletin, örgüt çalışanlarının davranışlarıyla ve örgütün amaçları doğrultusunda işleyebilmesinde önemli bir etken olduğu görülmektedir (Dağlı,

Baysal ve Korkut, 2013). Yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adaletin, çalışanların algıları ve işle ilgili davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1996; Lawler, 1990; Schappe, 1996; aktaran, Tam, 1998). Yine Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng'in (2001) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları araştırmalara bakıldığında, örgütsel adaletin, çalışanların iş doyumlarını, örgüte olan güvenlerini, örgütsel bağlılıklarını, yönetime ilişkin değerlendirmelerini ve örgütsel davranışlarını yüksek düzeyde etkilediği görülmüştür (Colquitt, Conlon, Porter, Wesson, ve Ng, 2001). Dolayısıyla çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamada, örgütün işleyişinin etkin bir şekilde devam ettirilmesinde, örgütsel adaletin temel bir gereklilik olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin rolünü tanımlayan terimdir (Moorman,1991). Dolayısıyla çalışanların iş ortamında adil bir muamele ile karşılaşp karşılaşmadıkları ve karşılaştıkları durum ve davranış biçimlerinin iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini anlamann yolları, örgütsel adaletle ilgili ilgilidir. Örgütsel adalet, bireylerin örgütsel ortamlardaki adalet algıları olarak da tanımlanmaktadır (Greenberg, 1996). Alan yazında yapılan tanımlar basit gibi görünse de, örgütsel adalet, hayatın farklı alanlarına uzanan ve çeşitli bileşenleri içeren oldukça karmaşık bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütlerdeki uygulama ve işlemlerin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütlerdeki düzgün işleyişin örgüt çalışanlarıyla ya da örgütsel sonuçlarla ilgili çıkabilecek sorunların güçlü bir tahmin edicisi olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel uygulamalarda adaletsizliğin ya da çalışanlarda adaletsiz bir muamele algısının varlığı, örgüt ortamında güveni zedeleyecek ve çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltarak örgütsel sisteme karşı tepki vermelerine sebep olabilecektir (Sehgal ve Verma, 2017). Örgütte adaletsizlik ve eşitsizlik devam ettikçe, çalışanlar örgütlerinden ayrılmak isteyecekler, bunu yapamadıkları takdirde sosyal bir yalnızlığa doğru sürüklenecekler ve örgüt içinde olumsuz ilişkiler meydana gelecektir (Eren, 2017). Nitekim yapılan araştırmalarda, örgütsel adaletin yokluğu, çalışanların işten ayrılma ve olumsuz tepki verme gibi davranışlarını artırırken, varlığı ise yönetime olan güveni ve örgütteki performansı artırmaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Örgütsel adalete ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, çalışanların algılarının ölçülmesiyle adalet kavramına ilişkin bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Poole, 2007). Ayrıca Judge ve Colquitt'in (2004) çalışması göstermektedir ki, örgütsel adalete ilişkin algılar, çalışanların motivasyonlarını, örgüte bağlılıklarını, tutumlarını ve davranışlarını da etkilemektedir (Judge ve Colquitt, 2004).

2.11.2 Örgütsel Adalet Boyutları

Yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel adaletin, farklı şekillerde kavramsallaştığını görüyoruz. Moorman'a (1991) göre, örgütsel adalet çalışanların örgüt içindeki uygulama ve işlemlerde yönetimi adil bulup bulmadıkları konusundaki algılarıdır (Moorman, 1991). Bu bağlamda çalışanlar, yönetimin ihtiyaçlara önem vermesi, elde edilen çıktılarından eşit şekilde yararlanılmasını sağlamanın ve çabaların eşit şekilde değerlendirilmesini beklemektedirler. Ayrıca bununla birlikte çalışanların örgütsel adalet algıları sadece örgüt çıktılarının eşit dağıtımıyla sınırlı değildir. Örgüt içinde pek çok değerler ve kurallar sistemi vardır. Örgüt içindeki bu kuralların uygulanış biçimleri, çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle etkin bir iletişim içerisinde olması da örgütsel adalet algılarının önemli bir belirleyicisi olarak görülür (Işık ve diğerleri, 2012). Benzer şekilde örgüt içinde liderlerin sonuçların dağıtımdaki adilliği de örgütsel adalet olarak tanımlanmıştır. Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor'a (2000) göre, örgütsel adalet algısı, örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmesinde önemli bir etkidir ve çalışanların yöneticilere tepkilerini de etkilemektedir (aktaran, Faldetta, 2016). Bu bağlamda, örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla anlaşılması ve örgütlerde uygulama ve stratejilerde kullanımı uzun vadede verimli sonuçlar ortaya çıkarabilir (Kaul ve Singh, 2017).

Örgütsel adalet, mevcut kavram genişliği ile üç perspektiften incelenmektedir: Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet. Bu üç boyutun örgütsel güven üzerindeki olumlu etkileri yapılan çalışmalarda vurgulanmaktadır (Alexander ve Ruderman, 1987; Laçinoğlu, 2010). Ayrıca örgütsel adaletin üç boyutta incelenmesi, örgüt içindeki yapılar arasındaki nedensel ilişkilerin birbirinden ayrılmasında ve doğru tespit edilmesinde önemlidir.

Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adalet örgüt sonuçlarının adil ve eşit dağılımlarıyla ilgilendir (Nojani, Arjmandnia, Afrooz ve Rajabi, 2012). Örgütün kaynaklarının, örgüt

içi ödül ve cezalarının dağıtımının adaletli olması, dağıtımsal adalet olarak adlandırılmaktadır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002). Bu adaletli düzen, ücretlerde ve örgütsel değerlendirmelerde güveni sağlayacak, çalışanlar tarafından makul olarak değerlendirilecektir (Flint, Hernandez-Marrero ve Wielemaker, 2005). Ödüllerin eşit dağıtılması, adil değerlendirme sistemi ve ekonomik eşitliğin sağlanması, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Williams ve diğerleri, 2002).

Cardona ve diğerleri (2000), Roch ve Sbanock (2006) ve Williams ve diğerleri (2002) dağıtımsal adaletle ilgili yaptığı çalışmalara bakıldığında, örgüt içinde adaletli bir dağıtımın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumlu yönde etkilediği görülmektedir (aktaran, Kittikunchotiwut, 2017). Yine yapılan çalışmalara bakıldığında, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, dağıtımsal adaletin, çalışanların örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını dengeleyen bir moderatör olarak görüldüğü vurgulanmaktadır (Chiaburu ve Marinova, 2006; Colquitt ve diğerleri, 2001).

Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların örgüt içindeki sonuçların paylaşımı ve dağıtılması, yapılan değerlendirmelerin adil olması şeklinde de ifade edilebilir (Irak, 2004). Bu bağlamda ücretler, ödüller, cezalar, terfiler, iş yükünün uygun dağılımı, performansa ilişkin değerlendirmeler dağıtımsal adaletin kapsamında yer almaktadır (Doğan, 2002; İçerli, 2010). Dağıtım adaleti, çalışanların eşitliği, sonuçların dağıtımının adilliği ve çalışanların her türlü çıktıdan eşit şekilde faydalanmalarını gerektirmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Çünkü çalışanlar örgüt içinde karşılaştıkları davranışları ve çıktılarından elde ettikleri kazanımları hem örgüt içinde hem de örgüt dışında diğer bireylerle karşılaştırarak iş yerindeki düzenin adilliği ile ilgili bir değerlendirme yapmaktadır.

Prosedürel/İşlemsel Adalet: Örgütsel çıktıların dağılımında, adil kararların alınması ve adil yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. İşte çıktıların dağılımında bu adil yöntem ve kuralların kullanılış biçimi işlemsel adaletle ilgilidir (Li, Zhang, Zhang ve Zhou, 2017). İşlemsel adalet, örgüt yönetimi tarafından alınan kararlarda ve örgüt içinde uygulanan politika ve prosedürlerde adilliğin ne ölçüde sağlandığı temeline dayanmaktadır (Williams ve diğerleri, 2002). Diğer bir deyişle işlemsel adalet,

dağıtımla ilgili kararlar alınırken kullanılan yöntemler, politikalar, prosedürler ve tüm bu süreçlerin adil olma derecesi olarak da ifade edilebilir (Judge ve Colquitt, 2004).

Örgütlerde dağıtım kararlarıyla ilgili uygulanan yöntem ve prosedürlere ilişkin değerlendirmeler, çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir (Uğurlu ve Üstünel, 2011). Hubbell ve Chory- Esad'e (2005) göre işlemsel adalet, çalışanların yönetime güvenini belirleyen, örgütsel güvenin varlığını gösteren önemli bir belirleyicidir (aktaran, Kittikunchotiwut, 2017). Aynı zamanda işlemsel adaletin bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir yordayıcısı olduğu (Moorman, 1991) ve algılanan örgütsel desteğin artmasını sağladığı görülmektedir (Kittikunchotiwut, 2017). Dolayısıyla çalışanların örgüt içindeki kararları benimseyebilmesi ve gerektiği gibi uygulayabilmesi için, dağıtımla ilgili karar alma süreçlerini adil olarak algılamaları büyük öneme sahiptir (İçerli, 2010).

Etkileşimsel Adalet: Örgütsel çalışmalarda üzerinde durulan diğer bir adalet türü de kişilerarası adalettir (etkileşimsel adalet). Etkileşimsel adalet, bireylerin örgüt içinde karşılaştıkları davranışların ne ölçüde adil olduğuna ilişkin algılarına dayanmaktadır (Li ve diğerleri, 2017). Örgütsel adaletin bu bakış açısı çalışanların adaletle ilgili kararlarını verirken kişilerarası ilişkilerin kalitesine verdikleri öneme dayanmaktadır. Bu bağlamda, etkileşimsel adaletin temel odağının, bireylerarası kaliteli bir etkileşim ve sosyal değişim olduğu söylenebilir (Tam, 1998). Bu iletişim sürecinde etkileşimsel adaletin temelini saygı, dürüstlük, nezaket, tutarlılık gibi temel ilkeler oluşturmaktadır (Işık ve diğerleri, 2012).

Örgütlerde çalışanların adaletle ilgili algılarında uygulama ve işlemlerin adil uygulanışının yanında uygulama sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası iletişimin kalitesi de büyük öneme sahiptir. Etkileşimsel adalet, daha çok davranışlarda tutarlılık, dürüstlük, adalet, açıklık, yetkinlik, bulunabilirlik gibi güven oluşturma unsurlarını ortaya koymaktadır (Deluga, 1994). Işık ve diğerlerine (2012) göre, yöneticilerin çalışanlarıyla aralarında etkili bir iletişimin olması ve adalet temeline dayanması gerekmektedir. Etkileşimsel adalet örgütsel adaletin kişiler arası iletişime dayanan boyutudur ve örgüt içindeki uygulamaların ve prosedürlerin insani yönüyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla alınan kararların, yapılması gereken

uygulamaların bireylere nasıl iletildiği etkileşimsel adaletin konusudur (Özdevecioğlu, 2003). Etkileşimsel adalet boyutu, kişilerarası ilişkiler temeline dayandığından örgütsel adaletin faydacı tarafı olarak da düşünölebilir.

2.11.3 Örgütsel Adaletin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi

Konu ile ilgili literatüre bakıldığında, örgütsel adaletle ilgili çalışmaların son zamanlarda daha da önem kazandığı görölmektedir. Örgütün işlevlerini yerine getirmesinde karar alıcı durumunda olan yöneticiye güven çok önemlidir ve örgütsel adalet güveni etkileyen en önemli faktördür. Yapılan çalışmalara bakıldığında, performans değerlendirmelerinde önyargılı davranmak, olumsuz iletişim ve tutumlar örgütün işleyişini de olumsuz yönde etkilemektedir (Tam, 1998).

Lawson, Noblet ve Rodwell'in (2009) çalışmasına göre, örgütsel adalet algısı, çalışanların refahıyla da pozitif yönde ilişkilidir. Hatta dağıtımsal adalet boyutuna göre, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin etkisinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Lawson ve diğerleri, 2009). Ayrıca Judge ve Colquitt'in (2004) çalışmasında da etkileşimsel adalet ile işlemsel adaletin, çalışanların örgüt içinde stres algılarını etkileyen temel etkenler olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Judge ve Colquitt, 2004). Dolayısıyla örgütsel adaletsizlik, doğrudan strese neden olabilecek bir stres etkeni olarak ele alınabilir (Sehgal ve Verma, 2017).

Li ve diğerlerinin (2017) yaptığı çalışmalara bakıldığında, etkileşimsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği bulgularına rastlanmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin adil bir değerlendirme ve iletişim ortamı sağlamaları, çalışanların örgütsel desteğini ve örgüte bağlılıklarını artıracaktır (Li ve diğerleri, 2017).

Bir başka çalışmada Von Krogh (1998) tarafından yapılmış, örgüt içinde adil bir bilgi paylaşımı sürecinin olmaması durumunda, kurumlarda ciddi sıkıntılar oluşabileceği bulgularına ulaşılmıştır. Güvensiz davranışlar, bilgi paylaşımındaki adaletsizlikler, sürekli rekabet ortamı, etkin bir bilgi paylaşımı ortamını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durumun bir sonucu olarak, güvensiz bir örgüt ortamında, yardımlaşmama, empati kurmama, yargılayıcı ve verimsiz ilişkilerin ortaya çıkabileceği söylenebilir. Oysa bunun tersi olarak, yardımlaşmanın ve etkili bir

iletişim ortamının sağlanması durumunda, çalışanlar fikirlerini paylaşabilecek, endişe ya da eleştirilerini de özgürce ifade edebileceklerdir (aktaran, Faldetta, 2016)

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar, örgütün sahip olduğu olumlu sonuçlardan dolayı çok önemlidir. Çünkü çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin etkisi hem kişisel hem de örgütsel olarak çok geniştir. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışları (Karaca ve Özmen, 2018), iş doyumunu (Leung, Smith, Wang ve Sun, 1996; Yıldırım, 2007), iş tatmini (İşcan ve Sayın, 2011), çalışanların motivasyonu ve performansı (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013), örgütsel destek algısı (Ambrose ve Schminke, 2003) gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara olumlu etkileri görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel adalet olgusunun olumsuz olduğu örgütlerde de, örgütsel sapma davranışları (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012) ve antisosyal çalışma davranışları (Thau, Aquino ve Wittek, 2007) gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir.

Henle'nin (2005) araştırmasına göre, örgütlerde çalışanlara eşit muamele yapılmaması, tarafsız ve tutarlı davranılmaması, çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesine, kişilerarası iletişim sorunlarına, örgütsel bağın ve desteğin azalmasına, dolayısıyla da örgütsel verimin ve etkinliğin azalmasına neden olabilecektir (Henle, 2005). Aynı zamanda olumsuz ve sapkın davranışlar sergileyen çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha az göstermektedirler (Kelloway, Loughlin, Barling ve Nault, 2002). Buna rağmen örgüt içinde kabul gören, desteklenen, prosedürel ve dağıtımsal adaletle yönetilen çalışanların, örgütlerine sağlam bir bağlılık gösterdikleri ve örgüt içinde kalma niyetlerinin daha da güçlendiği görülmektedir (Fischer, 2004). Aynı zamanda bu durum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında olumlu etkiler oluşturacağı gibi, bir takım kişilerarası iletişim korkularının da bu destekleyici ve adaletli tutumla aşılabileceği keşfedilmiştir (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999).

Sehgal ve Verma (2017) çalışmasında, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve mesleki stres arasındaki ilişki araştırılmış, örgütsel kaynakların ve ödüllerin adaletli dağıtımının örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu, yöneticilerin örgüt içinde çalışanların adalet algılarını dikkate almalarının ve kabul etmelerinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Yine araştırmanın sonuçlarına göre, kaynakların ve

ödüllerin adaletli dağıtımı, çalışanların etkililiği ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla söz konusu çalışma, örgütlerde adaletin teşvik edilmesi konusunda önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel adalet ve mesleki stres arasındaki negatif ilişki ortaya konulmuş ve bu kritik ilişkinin çalışanlara yönelik politika ve programların tasarımında temel alınması gerektiği önemle vurgulanmıştır (Sehgal ve Verma, 2017).

Yılmaz (2010) tarafından örgütsel adalete ilişkin yapılan bir diğer çalışmanın sonuçlarına göre, adalet algısı çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla düşük örgütsel adalet algısı çalışanların iş doyumlarını azaltabilmekte, örgütsel bağları zayıflatabilmekte ve ayrıca çalışanların mesleki streslerini de artırabilmektedir. Sert, Elçi, Uslu ve Şener (2014) bu çalışmanın bulgularını destekleyici sonuçlara ulaşmış, örgütsel adalet ile mesleki stresin negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.12 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle son yıllarda etik liderlik ve örgütsel adalet konularında yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir. Bu durumda örgütlerin değişen ve gelişen yapılarına paralel olarak etik liderlik ve örgütsel adalet kavramlarının daha da önem kazandığı şeklinde yorumlanabilir.

Etik ve adalet kavramlarına bakıldığında, bu iki kavramın her dönemde çok önemli görüldüğü ve bilim insanları tarafından incelendiği görülmüştür. Özellikle örgütsel adaletin ortaya çıkışıyla birlikte, örgüt çalışanlarının davranışları ve adalet algılarına yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, örgütsel adaletin, örgütün etik değerlerinden etkilendiği, çalışanların davranışlarını, morallerini ve güvenlerini de etkilediği görülmüştür (Kaya, 2014).

Çalışanlar, yapılan uygulamaların ve sergilenen davranışların etik ilke ve değerlere uygun olup olmadığına göre adil olarak değerlendirmektedirler (Gül ve İnce, 2014). Dolayısıyla kendilerine etik davranıldığını düşünen çalışanların bulunduğu örgütlerde, etik davranış çıktılarının başında adalet gelmektedir (Sancak, 2014). Yöneticiler, örgütleri yönetirken sergilemiş oldukları etik ya da etik dışı davranışlarla, çalışanlar tarafından farklı şekilde algılanırlar. Çalışanlar, günlük iş

yaşamlarında çevrelerinde olup bitenleri sürekli olarak izlerler, alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda adil olup olunmadığını değerlendirirler. Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel davranışlarına, motivasyonlarına, örgüte bağlılıklarına da yön vermektedir. Örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanların, örgütsel bağlılıkları da düşük olacaktır. Bu durumda her an işi bırakma potansiyeline sahip olan çalışanların verimliliğini de düşürecektir (Kaya, 2014). Dolayısıyla örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşmasında çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgüt içinde etik ilke ve değerler sisteminin varlığı son derece önemli bir faktör olarak görülmelidir.

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin etkisiyle yaşanan değişim ve dönüşümlerin, örgütleri de yoğun bir şekilde etkilediği düşünüldüğünde, sadece örgüte bağlı değil, aynı zamanda örgütü benimseyen, örgüt içinde kendini güvende ve mutlu hisseden çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların örgüte güven duygularının gelişmesi ise adil bir yönetimin sağlanmasıyla mümkün olabilir. Olumlu örgütsel adalet algısına sahip olan çalışanlar, kendilerini değerli hissedecekler ve örgüt içinde olumlu tutum geliştireceklerdir (Akyel, 2017). Ayrıca yöneticilerin adaleti sağlayabilmek için gösterecekleri davranışların çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için, yine çalışanlar tarafından etik olarak algılanması çok önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Gül ve İnce, 2014).

Yapılan çalışmalara bakıldığında, yöneticilerin etik davranışlar sergilemelerinin, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde ve yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir (Bahçeci, 2014; Batur, 2015; Gül ve İnce, 2014; Kaya, 2014; Sancak, 2014). Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça, çalışanların da örgütsel adalet algıları olumlu yönde artmaktadır. Diğer bir deyişle yöneticiler, etik liderlik davranışları sergileyerek örgütsel adaleti sağlamaktadırlar (Yıldırım, 2010). Dolayısıyla örgütsel adalet ve etik ilke ve değerler birbirinden ayrı düşünülemez kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet, etik ilke ve değerlerden etkilenmekte, etik değerler de adaletle birlikte gelişmektedir. Yöneticilerin etik liderliği, hem okul kültürünün hem de okul ikliminin değişmez bileşeni olan adalet temelinde çalışmaktadır (Bahçeci, 2014).

Etik liderlik davranışları sergileyen yöneticiler, çalışanları tarafından anlayışlı, eşitlikçi, sabırlı, adil, tarafsız, doğal, bireysel haklara saygılı, doğru, dürüst ve güvenilir olarak algılanmaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak, alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda çalışanların örgütsel adalet algıları güçlenmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet algılarının güçlenmesinde, yöneticiler, sergileyecekleri etik davranışlar ölçüsünde sorumlu olmaktadır. Dolayısıyla adaleti temele almak, etik liderlerin her koşulda sergilemeleri gereken en önemli davranış biçimidir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde etik liderlik, örgütsel adalet ve etik liderlik örgütsel adalet ilişkisi konularında yapılan çalışmaların son yıllarda daha da önem kazandığı görülmektedir. Sancak (2014), okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisini incelemiş ve etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Sancak'a (2014) göre, etik liderler örgütsel adaletin inşasında önemli görev ve sorumluluğa sahiptirler. Dolayısıyla etik değerler de örgütsel adaletin sağlanmasında büyük bir öneme sahiptirler.

Yeşiltaş ve diğerleri (2012), etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma üzerindeki etkisini incelemiş, çalışmanın sonuçlarına göre etik liderlik ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca etik liderlik ile örgütsel sapma davranışları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticiler etik liderlik davranışları sergiledikçe, çalışanların örgütsel adalet algısı artacak ve örgütsel sapma davranışları azalacaktır.

Bahçeci (2014), öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algıları ve okullarındaki yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik betimsel bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler, çoğu zaman yöneticilerinin etik liderlik davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. Ayrıca, etik liderliğin, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Batur'un (2015), öğretmen algılarına göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapmış olduğu çalışmasında, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile örgütsel adalet

algılarının yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel adalet algıları anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Yine örgütsel adaletin adil etkileşim alt boyutunun da okulda çalışılan süreden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca çalışmanın sonuçları, öğretmenlerin çalıştıkları kademe türünün de etik liderlik algılarını anlamlı şekilde farklılaştırdığını ortaya koymaktadır.

Turan'ın (2015), okul öncesi kurumları yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına etkisini ortaya koymaya yönelik yaptığı çalışmasında, öğretmen algılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Buna karşılık öğretmenlerin kıdemleri ve meslekteki tecrübeleri arttıkça, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının da olumsuz yönde etkilendiği, dağıtımsal adalet algılarının ise etkilenmediği görülmüştür. Yine örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında öğretmen algılarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. İklimsel, iletişimsel ve davranışsal etik alt boyutları ile etkileşimsel adalet arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunurken, iklimsel, etkileşimsel ve davranışsal etik alt boyutları ile dağıtımsal ve işlemsel etik arasında orta düzeyde, karar vermede etik alt boyutu ile işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine karar vermede etik alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu arasında ise zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Gül ve İnce'nin (2014) araştırmasında, etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmış, elde edilen sonuçlara göre, etik liderliğin tüm alt boyutlarının örgütsel adaletin tüm alt boyutlarıyla pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Aykanat ve Yıldırım'ın (2012) araştırmasında da etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; en güçlü ilişki karar vermede etik alt boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutu arasında görülürken, en zayıf ilişki ise davranışsal etik alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutu arasında olduğu görülmüştür.

Keskin (2016) araştırmasında, lojistik sektörü çalışanlarına göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre etik

liderlik ve alt boyutları ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çalışanların etik liderlik algıları cinsiyet, eğitim durumu ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmazken, yaş değişkenine göre iletişimsel etik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algıları, çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu ve bölümlerine göre farklılaşmazken, yaş değişkenine göre iletişimsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Çalışanların iletişimsel etik algıları ve örgütsel adalet algıları, mesleklerinin ilk yılları ile mesleklerinin son yılları arasında benzerlik göstermektedir.

İnak (2016), etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerine etkisini incelemek üzere Nevşehir ilinde 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde araştırma yapmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların etik liderlik algılarının yüksek, örgütsel adalet algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Yine yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet algılarının bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yoldaş'ın (2018) okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına etkilerini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toplamda 269 katılımcının dâhil edildiği çalışmada, öğretmenlerin etik liderlik algılarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durum ve okuldaki görev süreleri değişkenleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Yine öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaş, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durum ve okuldaki görev süreleri değişkenleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmazken, cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, kadın öğretmenlerin örgütsel algılarına göre anlamlı derecede daha yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizleri başlıklarına yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde çalışma olanağı veren tarama çalışmaları, araştırmacının bağımsız değişken ya da faktörler üzerinde yönlendirmesinin olmadığı (Büyüköztürk, 2016) ve geçmişte ya da halen var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesini amaçlayan araştırmalardır (Karasar, 2016). İlişkisel tarama modelleri; iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri için kullanıldığından bu tür araştırmalar için uygun görülmektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 2000; Karasar, 2016).

3.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Bursa'nın Yıldırım, Osmangazi ve Nilüfer ilçelerinde görev yapan 24318 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü seçilirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) tolerans gösterilebilir hata için gerekli örneklem tablosu referans alınmıştır.

Tablo 4: Farklı Büyüklükte Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük lülüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası(d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80

Araştırma evreni önce tabakalara ayrılmıştır. Daha sonra her okulda bulunan öğretmenler arasından seçkisiz örnekleme yöntemiyle araştırmaya gönüllü olarak katılacak 771 öğretmen belirlenmiştir. Bu öğretmenlere ölçekler dağıtılmış ve usulüne uygun olarak doldurulmuş olan 753 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Bu örneklem grubunun evreni temsil edeceği varsayılmıştır. Evrende ve örneklemdaki öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Evrenindeki Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı

İlçeler	Okul Türleri	Okul Sayıları	Öğretmen Sayısı	Evrendeki Oranı (%)	Örneklemdaki Öğretmen Sayısı
Yıldırım	İlkokul	47	4758	19,57	117
	Ortaokul	53			
	Lise	24			
Osmangazi	İlkokul	79	10426	42,87	349
	Ortaokul	80			
	Lise	30			
Nilüfer	İlkokul	42	9134	37,56	287
	Ortaokul	42			
	Lise	15			
Toplam		412	24318	100	753

Tablo 6: Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

	Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	482	64
	Erkek	271	36
	Toplam	753	100
Kıdem	10 yıldan az	283	38
	11-20 Yıl	275	37
	21 Yıl ve Üstü	195	25
	Toplam	753	100
Okul Türü	İlkokul	360*	47,8
	Ortaokul	174	23
	Lise	219	29,1
	Toplam	753	100
Branş	Sınıf Öğretmeni	300	39,8
	Branş Öğretmeni	453	60,2
	Toplam	753	100

*360 ilkokul öğretmenin 60’ı ilkokullarda görev yapan branş öğretmenleridir.

Tablo 6'ya bakıldığında, katılımcı grubun % 64'ü kadın , % 36'sı ise erkektir. Kıdem açısından dağılıma bakıldığında birinci sırayı kıdemi 10 yıldan az olan grup almıştır (%38). Bunu % 37 ile kıdemi 11-20 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir. Son sırada kıdemi 21 yıl ve üstünde arasında olan öğretmenler yer almıştır (%25). Okul türü değişkeni açısından dağılımlara bakıldığında, ilkokul öğretmenlerinin % 47,8, ortaokul öğretmenlerinin % 23 ve lise öğretmenlerinin % 29,1 ile temsil edildikleri anlaşılmıştır. Katılımcı grubun % 60,2'i branş öğretmeni iken, % 39,8'i sınıf öğretmenidir.

3.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama amacıyla, Kişisel Bilgi Formu, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu formda araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, kıdem, görev yapılan okul ve branş bilgilerinin yer aldığı kişisel bilgiler bölümüne yer verilmiştir.

Veri toplama araçlarından ilki, "Etik Liderlik Ölçeği"dir. Yılmaz (2005a) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği", tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1), olarak puanlanan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Yılmaz'ın (2005a) Etik Liderlik Ölçeği, "iletişimsel etik", "iklimsel etik", "karar vermede etik" ve "davranışsal etik" olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Dört alt boyutun açıkladığı toplam varyans % 61'dir. Birinci faktör varyansın %22'sini (özdeğer: 8,302), ikinci faktör %14'ünü (özdeğer:5,480), üçüncü faktör %15'ini (özdeğer: 4,165), dördüncü faktör ise %11'ini (özdeğer: 5,646) açıklamaktadır. Yılmaz (2005a), Etik Liderlik Ölçeği'nin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısı kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ,97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik ,95; iklimsel etik ,92; karar vermede etik ,94 ve davranışsal etik alt boyutu ise ,90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde,

tüm maddelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almaktadır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir (Tabançalı ve Çakıroğlu; 2017).

Bu çalışmada Etik Liderlik Ölçeği'nin güvenilirliği yeniden hesaplanmış ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .98 olarak bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik .97; iklimsel etik .92; karar vermede etik .89 ve davranışsal etik alt boyutu ise .91 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Adı geçen ölçek Dağlı ve diğerleri (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Veri toplama aracı, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde görev yapmakta olan alan uzmanları tarafından incelenmiş ve bu doğrultuda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ölçek, “dağıtımsal”, “işlemsel” ve “etkileşimsel” adalet boyutlarından oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutunda 5, işlemsel adalet boyutunda 6 ve etkileşimsel adalet boyutunda ise 9 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının dağıtımsal adalet için .74, işlemsel adalet için .85 ve etkileşimsel adalet için de .92 olduğu belirtilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993). Türkiye güvenilirlik çalışmasında ise, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı dağıtımsal adalet boyutu için .79, işlemsel boyut için .90, etkileşimsel boyut için .94 ve ölçeğin tümü için ise .94 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Toplamda 20 maddeden oluşan bu ölçekte maddelerden ilk 9 ifade etkileşim adaleti, 10-15 arası ifadeler işlem adaleti ve 16-20 arası ifadeler ise dağıtım adalet boyutlarını ölçmektedir. Ölçeğin KMO ve Bartlett testi sonuçları, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri 0,56 ile 0,86 arasında değişmekte ve binişik maddeler bulunmamaktadır. Toplam açıklanan varyans ise % 67'dir. Diğer taraftan araştırmada kullanılan ölçek, orijinal ölçeğe uygun olarak boyutlanmıştır (Dağlı ve diğerleri, 2013).

Bu araştırmada Örgütsel Adalet Ölçeği'nin, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı dağıtımsal adalet boyutu için .81, işlemsel boyut için .89, etkileşimsel boyut için .95 ve ölçeğin tümü için ise .94 olarak hesaplanmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmanın veri analiz bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracına verdikleri cevapların frekans ve yüzdelik dağılımları çıkarılmıştır.

Araştırmada verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için Kolmogorov ve Simirnov testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarına İlişkin Kolmogorov-Smirnov Testi

	n	Parametreler		K-Smirnov Z	p
		\bar{x}	ss		
Örgütsel Adalet Toplam	753	3,52	0,66	1,345	0,05
Etik Liderlik Toplam	753	3,84	0,65	1,431	0,05

Tablo 7’de görüldüğü gibi Kolmogorov ve Simirnov testi sonuçlarına göre, her iki ölçek için puan ortalamalarının normal dağıldığı görülmüştür ($p < 0,05$). Ayrıca her iki ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin veriler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarına İlişkin Betimsel Veriler

	n	\bar{x}	ss	Medyan	Mod	Basıklık	Çarpıklık
Örgütsel Adalet Toplam	753	3,52	0,66	3,56	3,6	0,19	-0,46
Etik Liderlik Toplam	753	3,84	0,65	3,89	4	0,13	-0,56

Tablo 8’e bakıldığında ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir ve bu yakınlık verilerin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk Bökeoğlu, 2006). Basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında, bu değerlerin -2 ve +2 aralığında olduğu ve verilerin normal dağıldığı görülmektedir (George ve Mallery, 2003). Ayrıca araştırmanın örneklem büyüklüğü $n > 30$ olduğu için merkezi limit teoremine göre

verilerin normal dağıldığı varsayılmaktadır (Gosling, 2004; Russell ve Purcell, 2009). Dolayısıyla analizlerde parametik testler kullanılmıştır.

Araştırmanın birinci ve ikinci temel amaçlarını sınamak için, ölçeklerin her bir boyutunun toplam ve maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Alt boyut aritmetik ortalamalarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları hesaplanmıştır.

Araştırmanın üçüncü temel amacını sınamak için ankette yer alan bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek alt boyut ortalamaları arasındaki farklılıkların sınanması için “ilişkisiz grup t” testi (kategori sayısı iki olduğunda) ve ikiden fazla karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA’da istatistiksel açıdan farklılık bulunduğu durumlarda bu kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için post-hoc ve scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Araştırmanın dördüncü hipotezini sınamak üzere ölçekler toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmıştır. Son olarak araştırmanın yordama amacını sınamak üzere çoklu regresyon analizi işlemi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ilgili tablolarda kesin değerleriyle yer almıştır. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS 14,0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen değerler tablollaştırılarak yorumlanmıştır.

4.1 Araştırmanın Sürekli Bağımsız Değişkenine (Etik Liderlik) İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın sürekli bağımsız değişkeni çeşitli eğitim kademelerindeki okullarda görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleridir. Etik Liderlik Ölçeği ile toplanan veriler okul yöneticilerinin sahip olduğu etik liderlik düzeylerinin ifade etmektedir. İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan yöneticilerin sahip olduğu etik liderlik düzeyleri alt boyutlarda aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Alt Boyutlar	n	\bar{x}	ss
İletişimsel Etik	753	3,85	,70
İklimsel Etik	753	3,76	,71
Karar Vermede Etik	753	3,91	,67
Davranışsal Etik	753	3,86	,67
Toplam	753	3,84	,65

Etik Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyutları içinde birinci sırayı “Karar Vermede Etik” alt boyutu almıştır ($\bar{x}=3.91$). Bunu ikinci sırada “Davranışsal Etik” ($\bar{x}=3.86$), üçüncü sırada “İletişimsel Etik” ($\bar{x}=3.85$) ve dördüncü “İklimsel Etik” ($\bar{x}=3.76$) boyutları izlemiştir. Ölçek toplam puan ortalaması ise 3,84 olarak hesaplanmıştır. Standart sapmaların 1’den küçük olması araştırmaya katılanların görüşlerinin birbirine benzer olduğunu göstermektedir. Bu duruma göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyinin “katılıyorum” düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 10’da Etik Liderlik Ölçeğinin tüm maddelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, 3,57 ile 4,10 arasında değiştiği anlaşılmaktadır (Tablo 10).

Tablo 10: Etik Liderlik Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Etik Liderlik	n	\bar{x}	ss
E1	753	3,72	,98
E2	753	3,73	,95
E3	753	3,75	,91
E4	753	3,94	,87
E5	753	3,71	,95
E6	753	3,62	,98
E7	753	3,74	,93
E8	753	3,65	1,00
E9	753	3,69	1,00
E10	753	3,88	,90
E11	753	3,74	,96
E12	753	3,75	,97
E13	753	3,73	,98
E14	753	4,01	,83
E15	753	3,95	,86
E16	753	3,74	,99
E17	753	3,81	,90
E18	753	3,57	1,00
E19	753	3,90	,87
E20	753	3,81	,90
E21	753	3,74	,95
E22	753	3,79	,92
E23	753	3,80	,88
E24	753	3,79	,89
E25	753	3,85	,85
E26	753	3,88	,81
E27	753	3,99	,82
E28	753	3,92	,87
E29	753	4,02	,83
E30	753	3,90	,95
E31	753	3,87	,97
E32	753	3,97	,94
E33	753	3,79	,94
E34	753	3,93	,89
E35	753	3,81	,91
E36	753	3,81	,88
E37	753	3,87	,83
E38	753	4,10	,82
E39	753	4,07	,85
E40	753	4,06	,81
E41	753	3,98	,85
E42	753	3,98	,86
E43	753	3,83	,91
E44	753	3,98	,84

4.2 Araştırmanın Sürekli Bağımlı Değişkenine (Örgütsel Adalet) İlişkin

Bulgular

Bu araştırmanın sürekli bağımlı değişkeni çeşitli eğitim kademelerindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıdır. İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin farklı örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Örgütsel Adalet Ölçeği’den elde edilen bulgular alt boyutlar düzeyinde Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Alt Boyutlar	n	\bar{x}	ss
Adil Dağıtım	753	3,05	,87
Adil İşlem	753	3,63	,80
Adil İletişim	753	3,87	,73
Toplam	753	3,52	,66

Örgütsel Adalet Ölçeği toplam ve alt boyutları içinde birinci sırayı “Adil İletişim” alt boyutu almıştır ($\bar{x}=3.87$). Bunu ikinci sırada “Adil İşlem” ($\bar{x}=3.63$), üçüncü ve son sırada “Adil Dağıtım” ($\bar{x}=3.05$) boyutları izlemiştir. Ölçek toplam puan ortalaması ise 3,52 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin değerlendirme sistemine göre “Adil Dağıtım” alt boyutu dışında tüm alt boyutlar ve toplam puan ortalamaları “katılıyorum” değerlendirme kriterleri içinde yer almıştır. 3.43’den daha küçük değerde bir aritmetik ortalama olmadığı için katılımcıların örgütsel adalet davranışları “ortalamanın üstünde” (katılıyorum) olduğu görünmektedir. Ancak “Adil Dağıtım” alt boyutunun aritmetik ortalaması “3.05” olduğu için, değerlendirme kriterlerine göre “kararsızım” değerlendirme kriterleri içinde yer almıştır.

“Katılıyorum” değerlendirmesi “Örgütsel Adalet Ölçeğinin” tüm maddeleri için geçerli olmuştur. Fakat “Adil Dağıtım” alt boyutunu içine alan ilk beş madde; alt boyut toplam değeri gibi “kararsızım” değerlendirmesi kriterleri içinde yer almaktadır (Tablo 12). Bu durum, öğretmenlerin, çalışma programlarının hazırlanmasında, sorumlulukların ve iş yükünün paylaşılmasında, ödüllerin dağıtımında ve alınan ücret konusunda yöneticilerinin adaletli davranıp davranmadıkları konusunda kararsız oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Örgütsel Adalet	N	\bar{x}	ss
ÖA 1	753	3,40	1,12
ÖA 2	753	2,67	1,27
ÖA 3	753	3,25	1,09
ÖA 4	753	2,77	1,20
ÖA 5	753	3,18	1,10
ÖA 6	753	3,72	,99
ÖA 7	753	3,52	1,04
ÖA 8	753	3,59	,95
ÖA 9	753	3,77	,92
ÖA 10	753	3,56	,97
ÖA 11	753	3,61	1,00
ÖA 12	753	3,93	,87
ÖA 13	753	3,98	,85
ÖA 14	753	3,83	,90
ÖA 15	753	3,90	,85
ÖA 16	753	3,88	,86
ÖA 17	753	3,86	,89
ÖA 18	753	3,83	,87
ÖA 19	753	3,79	,91
ÖA 20	753	3,82	,91

4.3 Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün ikinci aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre Etik Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyutları puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

4.3.1 Cinsiyet

Cinsiyet değişkenine göre, çeşitli eğitim düzeyindeki öğretmenlerin okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığı sınamak için iki grubun Etik Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları arasındaki farklılığı belirlemek üzere “ilişkisiz grup t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t	sd	p
İletişimsel Etik	Kadın	482	3,83	,714	-1,05	751	,29
	Erkek	271	3,88	,687			
İklimsel Etik	Kadın	482	3,75	,728	-,640	751	,52
	Erkek	271	3,79	,678			

Karar vermede Etik	Kadın	482	3,91	,669	,001	751	,99
	Erkek	271	3,91	,682			
Davranışsal Etik	Kadın	482	3,85	,681	-,302	751	,76
	Erkek	271	3,87	,671			
Toplam	Kadın	482	3,84	,661	-,535	751	,59
	Erkek	271	3,86	,646			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, Etik Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Etik Liderlik ölçeği toplam ve alt boyutları arasında cinsiyet değişkenine göre farklılıklar yoktur [p>.05].

4.3.2 Kıdem

Tablo 14'de kıdem yılı değişkenine göre etik liderlik ölçeği alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14: Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Alt boyut	Kıdem	n	\bar{x}	ss	sd	F	p
İletişimsel Etik	0-10 yıl	283	3,80	,75			
	11-20 yıl	275	3,87	,63			
	21 yıl ve üstü	195	3,90	,72	750	1,345	,261
	Toplam	753	3,85	,70			
İklimsel Etik	0-10 yıl	283	3,72	,75			
	11-20 yıl	275	3,75	,69			
	21 yıl ve üstü	195	3,84	,67	750	1,579	,207
	Toplam	753	3,76	,71			
Karar Vermede Etik	0-10 yıl	283	3,89	,68			
	11-20 yıl	275	3,87	,66			
	21 yıl ve üstü	195	3,98	,65	750	1,790	,168
	Toplam	753	3,91	,67			
Davranışsal Etik	0-10 yıl	283	,69	,04			
	11-20 yıl	275	,64	,03			
	21 yıl ve üstü	195	,71	,05	750	,195	,823
	Toplam	753	,67	,02			
Toplam	0-10 yıl	283	3,81	,68			
	11-20 yıl	275	3,84	,62			
	21 yıl ve üstü	195	3,90	,66	750	1,001	,368
	Toplam	753	3,84	,65			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Kıdem yılı değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) açıdan hiçbir anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($p>0.05$). Kıdem yılı farklı öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini algılamaları birbirine benzerlik göstermektedir.

4.3.3 Branş

Çeşitli eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin branş değişkenine göre yöneticileri için algıladıkları etik liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak için iki grubun Etik Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları arasındaki farklılığı belirlemek üzere ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Branş	n	\bar{x}	ss	t	sd	p
İletişimsel Etik	Sınıf öğretmeni	300	3,94	,69	2,99	751	,003**
	Branş öğretmeni	453	3,79	,70			
İklimsel Etik	Sınıf öğretmeni	300	3,88	,66	3,645	751	,000***
	Branş öğretmeni	453	3,69	,73			
Karar vermede Etik	Sınıf öğretmeni	300	4,01	,63	3,527	751	,000***
	Branş öğretmeni	453	3,84	,68			
Davranışsal Etik	Sınıf öğretmeni	300	3,93	,67	2,443	751	,015*
	Branş öğretmeni	453	3,81	,67			
Toplam	Sınıf öğretmeni	300	3,94	,63	3,331	751	,001***
	Branş öğretmeni	453	3,78	,66			

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Sınıf ve branş öğretmenlerinin Etik Liderlik Ölçeği toplam ve ölçeği alt boyut ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” testinde istatistiksel açıdan en az .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İletişimsel Etik ($p<.01$), İklimsel Etik ($p<.001$), Karar vermede Etik ($p<.001$), Davranışsal Etik ($p<.05$) ve ölçek toplamda ($p<.001$); sınıf öğretmenlerin puanları, branş öğretmenlerininkinden istatistik açıdan anlamlı derecede yüksektir. Sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini, branş öğretmenlerine göre daha olumlu yönde algılamışlardır. Bu durumun nedeni olarak, sınıf öğretmenlerinin okulda daha fazla vakit geçirmeleri, yönetimle daha sık iletişime geçmeleri ve bu sayede de karşılaşılan davranışların

altında yatan nedenleri daha iyi anlayabilmeleri gösterilebilir. Ayrıca ilkokullarda merkezi sınav kaygısının olmamasından dolayı hem sınıf öğretmenlerinin hem de okul yöneticilerinin daha rahat bir eğitim öğretim süreci yaşıyor olmalarından da kaynaklandığı düşünülebilir.

4.3.4 Okul Türü

Tablo 16’da görev yapılan okul türü değişkenine göre etik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16: Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Alt boyut	Okul Tür	n	\bar{x}	ss	sd	F	p
İletişimsel Etik	İlkokul	360	3,92	,67	750	13,662	,000***
	Ortaokul	174	3,96	,63			
	Lise	219	3,64	,76			
	Toplam	753	3,85	,70			
İklimsel Etik	İlkokul	360	3,85	,66	750	8,106	,000***
	Ortaokul	174	3,79	,69			
	Lise	219	3,61	,76			
	Toplam	753	3,76	,71			
Karar Vermede Etik	İlkokul	360	3,97	,62	750	6,745	,001***
	Ortaokul	174	3,94	,70			
	Lise	219	3,77	,69			
	Toplam	753	3,91	,67			
Davranışsal Etik	İlkokul	360	3,92	,65	750	7,922	,000***
	Ortaokul	174	3,94	,63			
	Lise	219	3,71	,72			
	Toplam	753	3,86	,67			
Toplam	İlkokul	360	3,91	,62	750	9,780	,000***
	Ortaokul	174	3,91	,63			
	Lise	219	3,68	,69			
	Toplam	753	3,84	,65			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini algılamaları için Etik Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) tüm aşamalarda istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Görev yapılan okul türü değiştikçe buna bağlı olarak öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları etik liderlik özellikleri farklılaşmaktadır.

Fakat görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini algılamaları için Etik Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının varyans farklılıkları için yapılan Levene's testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Hesaplanan puan varyansları homojendir.

ANOVA'da elde edilen bu anlamlı farklılık üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere; varyansların homojen olması nedeniyle post-hoc tekniklerden scheffe testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17: Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Etik Liderlik	(I) okültürü	(J)okültürü	Ort Fark(I-J)	Std. Hata	p
İletişimsel etik	İlkokul	Ortaokul	-,04087	,06400	,816
		Lise	,27525(*)	,05940	,000***
	Ortaokul	İlkokul	,04087	,06400	,816
		Lise	,31612(*)	,07039	,000***
	Lise	İlkokul	-,27525(*)	,05940	,000***
		Ortaokul	-,31612(*)	,07039	,000***
Davranışsal etik	İlkokul	Ortaokul	-,01993	,06202	,950
		Lise	,20734(*)	,05756	,002**
	Ortaokul	İlkokul	,01993	,06202	,950
		Lise	,22727(*)	,06821	,004**
	Lise	İlkokul	-,20734(*)	,05756	,002**
		Ortaokul	-,22727(*)	,06821	,004**
İklimsel etik	İlkokul	Ortaokul	,05347	,06502	,713
		Lise	,24013(*)	,06034	,000***
	Ortaokul	İlkokul	-,05347	,06502	,713
		Lise	,18666(*)	,07151	,034*
	Lise	İlkokul	-,24013(*)	,06034	,000***
		Ortaokul	-,18666(*)	,07151	,034*
Karar Vermede Etik	İlkokul	Ortaokul	,03234	,06171	,872
		Lise	,20549(*)	,05727	,002**
	Ortaokul	İlkokul	-,03234	,06171	,872
		Lise	,17315(*)	,06787	,039
	Lise	İlkokul	-,20549(*)	,05727	,002**
		Ortaokul	-,17315(*)	,06787	,039*
Etik Toplam	İlkokul	Ortaokul	,00625	,05986	,995
		Lise	,23205(*)	,05556	,000***
	Ortaokul	İlkokul	-,00625	,05986	,995
		Lise	,22580(*)	,06584	,003
	Lise	İlkokul	-,23205(*)	,05556	,000
		Ortaokul	-,22580(*)	,06584	,003

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

İletişimsel etik alt boyutunda; ilkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici etik liderlik özelliği, lise öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha olumludur ($p<.001$). Yine ortaokul öğretmenlerinin de algıladıkları yönetici etik liderlik özelliği, lise öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha olumludur ($p<.001$). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Davranışsal etik alt boyutunda; lise öğretmenlerinin algıladıkları yönetici etik liderlik özelliği, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha düşük düzeydedir ($p<.001$). Yine ortaokul öğretmenlerinin de algıladıkları yönetici etik liderlik özelliği, lise öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha olumludur ($p<.01$). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İklimsel etik alt boyutunda; lise öğretmenlerinin algıladıkları yönetici etik liderlik özelliği, ilkokul ($p<.001$) ve ortaokul ($p<.05$) öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Karar vermede etik alt boyutunda; lise öğretmenlerinin algıladıkları yönetici etik liderlik özelliği, ilkokul ($p<.01$) ve ortaokul ($p<.05$) öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Lise öğretmenlerinin algıladıkları yönetici etik liderlik özelliği, ilkokul ($p<.001$) ve ortaokul ($p<.01$) öğretmenlerinininkinden daha olumsuz yöndedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin yönetici etik liderlik algıları birbirine eşit düzeydedir. Bu durumda, liselerde görev yapan okul yöneticilerinin, ilkokul ve ortaokullara göre daha fazla çevresel faktörlere maruz kaldığı, öğretmen-öğrenci-veli ilişkileri bakımından daha farklı sorunlarla uğraştıkları, öğrencilerin gelişim dönemleri dikkate alındığında daha büyük disiplin sorunlarıyla karşılaştıkları ve ayrıca üniversiteye giriş sınavına ilişkin başarı kaygısının da etkili olduğu söylenebilir.

4.4 Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” toplam ve alt boyutları puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

4.4.1 Cinsiyet

Cinsiyet değişkenine göre, çeşitli eğitim düzeyindeki öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılığı sınamak için iki grubun “Örgütsel Adalet” ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları arasındaki farklılığı belirlemek üzere “ilişkisiz grup t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t	sd	p
Adil Dağıtım	Kadın	482	3,04	,85	-,478	751	,633
	Erkek	271	3,07	,90			
Adil İşlem	Kadın	482	3,60	,82	-1,347	751	,178
	Erkek	271	3,68	,76			
Adil Etkileşim	Kadın	482	3,85	,76	-1,167	751	,243
	Erkek	271	3,91	,68			
Toplam	Kadın	482	3,50	,67	-1,183	751	,237
	Erkek	271	3,56	,64			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, Örgütsel Adalet Ölçeği toplam ve alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyutları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur ($p>.05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algıları benzerlik göstermektedir.

4.4.2 Kıdem

Tablo 19’da kıdem yılı değişkenine göre örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19: Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)

Alt boyut	Kıdem	n	\bar{x}	ss	sd	F	p
Adil Dağıtım	0-10 yıl	283	3,13	,82			
	11-20 yıl	275	3,00	,87			
	21 yıl ve üstü	195	3,01	,92	750	1,809	,164
	Toplam	753	3,05	,87			
Adil İşlem	0-10 yıl	283	3,64	,83			
	11-20 yıl	275	3,60	,77			
	21 yıl ve üstü	195	3,66	,78	750	,348	,707
	Toplam	753	3,63	,80			
Adil Etkileşim	0-10 yıl	283	3,85	,78			
	11-20 yıl	275	3,86	,69			
	21 yıl ve üstü	195	3,92	,71	750	,550	,577
	Toplam	753	3,87	,73			
Toplam	0-10 yıl	283	3,54	,67			
	11-20 yıl	275	3,49	,64			
	21 yıl ve üstü	195	3,53	,68	750	,427	,653
	Toplam	753	3,52	,66			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Kıdem yılı değişkenine göre Örgütsel Adalet Ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) açıdan hiçbir anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($p>0.05$). Kıdem yılı farklı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları benzerlik göstermektedir.

4.4.3 Branş

Çeşitli eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını sınamak için, iki grubun Örgütsel Adalet Ölçeği’ nin toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasındaki farklılığı belirlemek üzere ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 20’de verilmiştir

Tablo 20: Branş değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Branş	n	\bar{x}	ss	t	sd	p
Adil Dağıtım	Sınıf öğretmeni	300	2,96	,88	-2,296	751	,022*
	Branş öğretmeni	453	3,11	,85			
Adil İşlem	Sınıf öğretmeni	300	3,75	,79	3,295	751	,001***
	Branş öğretmeni	453	3,55	,79			
Adil Etkileşim	Sınıf öğretmeni	300	3,99	,67	3,510	751	,000***
	Branş öğretmeni	453	3,80	,76			
Toplam	Sınıf öğretmeni	300	3,57	,64	1,606	751	,109
	Branş öğretmeni	453	3,49	,675			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Sınıf ve branş öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyut ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t testi” nde istatistiksel açıdan en az .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Adil Dağıtım (p<.05) alt boyutunda branş öğretmenlerin puanları, sınıf öğretmenlerinkinden istatistik açıdan anlamlı derecede yüksektir. Bu farklılık, sınıf öğretmenlerinin sınıflarının, görev ve sorumluluklarının ve ders programlarının değişkenlik göstermemesi, branş öğretmenlerinin ise ders programlarının kişisel ihtiyaçlara göre ayarlanabilmesinden, görev, sorumluluk ve iş yükünün de branş öğretmenleri arasında paylaştırılıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Adil işlem (p<.001) ve Adil Etkileşim alt boyutlarında ise sınıf öğretmenlerinin puan ortalaması, branş öğretmenlerinkinden daha yüksektir. Bu farklılığın nedeni ise, sınıf öğretmenlerinin okulda geçirdikleri sürenin, yönetimle olan iletişimlerinin ve okula bağlılıklarının branş öğretmenlerine göre daha fazla olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Örgütsel adalet ölçeği toplamda sınıf ve branş öğretmenlerinin puan ortalamaları birbirine eşittir.

4.4.4 Okul Türü

Tablo 21’de görev yapılan okul türü değişkenine göre örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 21: Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Alt boyut	Okul Türü	n	\bar{x}	ss	sd	F	p
Adil Dağıtım	İlkokul	360	2,95	,89	750	6,227	,002**
	Ortaokul	174	3,22	,89			
	Lise	219	3,10	,79			
	Toplam	753	3,05	,87			
Adil İşlem	İlkokul	360	3,69	,79	750	9,911	,000***
	Ortaokul	174	3,75	,75			
	Lise	219	3,43	,82			
	Toplam	753	3,63	,80			
Adil Etkileşim	İlkokul	360	3,94	,69	750	8,708	,000***
	Ortaokul	174	3,95	,66			
	Lise	219	3,70	,82			
	Toplam	753	3,87	,73			
Toplam	İlkokul	360	3,53	,64	750	5,796	,003**
	Ortaokul	174	3,64	,63			
	Lise	219	3,41	,70			
	Toplam	753	3,52	,66			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları için Örgütsel Adalet Ölçeği'nin toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) tüm aşamalarda istatistiksel açıdan en az .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Görev yapılan okul türü değiştikçe buna bağlı olarak öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet özellikleri farklılaşmaktadır.

Fakat görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin Örgütsel Adalet Ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının varyans farklılıkları için yapılan levene's testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Hesaplanan puan varyansları homojendir.

ANOVA'da elde edilen bu anlamlı farklılık üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere; varyansların homojen olması nedeniyle post-hoc tekniklerden scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22: Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Etik Liderlik	(I) okültürü	(J) okültürü	Ort Fark(I-J)	Std. Hata	p
Adil Dağıtım	İlkokul	Ortaokul	-,27188(*)	,07993	,003**
		Lise	-,15391	,07419	,117
	Ortaokul	İlkokul	,27188(*)	,07993	,003**
		Lise	,11797	,08792	,407
	Lise	İlkokul	,15391	,07419	,117
		Ortaokul	-,11797	,08792	,407
Adil İşlem	İlkokul	Ortaokul	-,05568	,07330	,749
		Lise	,26131(*)	,06803	,001***
	Ortaokul	İlkokul	,05568	,07330	,749
		Lise	,31700(*)	,08062	,000***
	Lise	İlkokul	-,26131(*)	,06803	,001***
		Ortaokul	-,31700(*)	,08062	,000***
Adil Etkileşim	İlkokul	Ortaokul	-,00361	,06719	,999
		Lise	,24250(*)	,06237	,001***
	Ortaokul	İlkokul	,00361	,06719	,999
		Lise	,24611(*)	,07391	,004**
	Lise	İlkokul	-,24250(*)	,06237	,001***
		Ortaokul	-,24611(*)	,07391	,004**
Toplam	İlkokul	Ortaokul	-,11039	,06092	,194
		Lise	,11664	,05654	,120
	Ortaokul	İlkokul	,11039	,06092	,194
		Lise	,22702(*)	,06701	,003**
	Lise	İlkokul	-,11664	,05654	,120
		Ortaokul	-,22702(*)	,06701	,003**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Adil Dağıtım alt boyutunda; ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları adil dağıtım özelliği, ilkokul öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha olumludur (p<.001). Yine ortaokul öğretmenlerinin dağıtımsal adaletle ilişkin görüşleri, lise öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha olumludur (p<.01). Lise ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Adil işlem alt boyutunda; lise öğretmenlerinin algıladıkları adil işlem özelliği, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede düşük düzeyde (p<.001). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Adil Etkileşim alt boyutunda; lise öğretmenlerinin algıladıkları adil dağıtım özelliği, ilkokul ($p<.001$) ve ortaokul ($p<.01$) öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel adalet algısı, lise ($p<.01$) öğretmenlerinininkinden daha olumlu yöndedir. Bunun dışındaki ikili karşılaştırmalarda anlamlı farklılıklar elde edilememiştir. Bu durumda liselerde görev yapan okul yöneticilerinin, görev ve sorumlulukların adil dağılımını yapma, adil kararlar alma ve uygulama, öğretmenlerle olumlu etkileşim halinde olarak onları da karar sürecine dâhil etme gibi konularda, ilkokul ve ortaokul yöneticilerine göre daha yetersiz oldukları söylenebilir.

4.5 Araştırmada Kullanılan Algılanan Yönetici Etik Liderlik ve Öğretmen Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni Etik Liderlik, bağımlı sürekli değişkeni ise Örgütsel Adalettir. Araştırmanın bu aşamasında Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Ölçekleri toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23: Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Etik Liderlik ve Öğretmen Örgütsel Adalet Ölçekleri Toplam ve alt boyutları arasındaki ilişki

N:753	Adil dağıtım	Adil işlem	Adil etkileşim	Adalet toplam	İletişimsel etik	Davranış etik	İklimsel etik	Karar Vermede etik	Etik toplam
Adil dağıtım	1								
Adil işlem	,450(**)	1							
Adil etkileşim	,361(**)	,786(**)	1						
Adalet toplam	,753(**)	,890(**)	,844(**)	1					
İletişimsel etik	,368(**)	,728(**)	,780(**)	,743(**)	1				
Davranışsal etik	,389(**)	,710(**)	,740(**)	,730(**)	,890(**)	1			
İklimsel etik	,394(**)	,737(**)	,749(**)	,746(**)	,876(**)	,871(**)	1		
kararverme etik	,322(**)	,661(**)	,698(**)	,665(**)	,851(**)	,865(**)	,839(**)	1	
Etik toplam	,389(**)	,748(**)	,783(**)	,761(**)	,954(**)	,955(**)	,947(**)	,936(**)	1

** $p<.001$

Tablo 23’de verilen korelasyon katsayıları içinde her bir ölçek için toplam ve alt boyutlar arasındaki ilişkiler ölçeklerin yapı geçerliği göstergeleridir. Bilimsel olarak her bir ölçeğin toplam puanı ile alt boyutları arasındaki ilişkiler yüksek düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı olması gerekmektedir.

Yönetici Etik Liderlik Ölçeğinin toplam ve alt boyutları arasında en yüksek .955 ($p<.001$) ve en düşük .936 ($p<.05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel Adalet ölçeği toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler ise en yüksek.890 ve en düşük .753’dir ($p<.001$).

Yine bilimsel olarak bir testin yapı geçerliği için alt boyut puanları arasındaki ilişkiler orta düzeyde ve istatistiksel açıdan en az .05 düzeyinde anlamlı olmalıdır. Her iki ölçek için de istenen kriterlere uygun ilişki katsayıları elde edilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puanları ile Etik Liderlik Ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 ($r=.761$) düzeyinde anlamlı ilişki elde edilmiştir. Öğretmenler tarafından algılanan yönetici etik liderlik özelliği arttıkça, buna bağlı olarak öğretmenlerin kendileri için algıladıkları örgütsel adalet algıları da artış göstermektedir.

4.6 Araştırmada Kullanılan Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarından ve Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puanlarını Yordamak için Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni yönetici Etik Liderlik, bağımlı sürekli değişkeni ise örgütsel adalettir. Araştırmanın dördüncü temel amacını sınamak amacıyla Etik Liderlik Ölçeği puanlarından, Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puanlarını yordamak üzere basit regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24: Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetici Etik Liderlik/ Örgütsel Adalet Toplam

Değişken	B	Std Hata	β	t	p
İçerik	,558	,166		5,962	,000
Etik Liderlik Toplam	.770	,024	.761	32,14	,000***

R: .761 R²: .579 F=1032.05 p=.000

Etik liderlik ölçeği değişkeni, öğretmenlerin örgütsel adalet puanları ile pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .761$, $R^2 = .579$, $p < 0.001$). Etik liderlik ölçeği değişkeni, öğretmenlerin örgütsel adalet varyansın % 57,9'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ($t = 32,14$, $p = .000$) yönetici etik liderlik değişkeninin, örgütsel adalet değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

$$\text{Toplam örgütsel adalet puanı} = ,558 + (.770 * \text{etik liderlik puanı}) \text{ 'dir.}$$

Yine araştırmanın dördüncü temel amacını sınamak amacıyla Etik Liderlik Ölçeği alt boyut puanlarından, Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puanlarını yordamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmış (enter yöntemi) ve elde edilen sonuçlar Tablo 25'de gösterilmiştir.

Tablo 25: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetici Etik Liderlik Alt Boyutları/ Örgütsel Adalet Toplam

Tahmin ediciler	R	R ²	R ² değişim
a	,746(a)	,557	,557
b	,769(b)	,591	,034
c	,772(c)	,597	,006

a Predictors: (Constant), iklimsel etik

b Predictors: (Constant), iklimsel etik + iletişimsel etik

c Predictors: (Constant), iklimsel etik+ iletişimsel etik + Davranışsal etik

Etik liderlik ölçeği alt boyut değişkenleri (Karar vermede etik dışında), öğretmenlerin örgütsel adalet puanları ile pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .772$, $R^2 = .597$). Etik liderlik ölçeği, karar vermede etik dışında tüm alt boyut değişkeni, öğretmenlerin örgütsel adalet varyansın % 59,7'sini açıklamaktadır. En yüksek varyans yüzdesi tek başına iklimsel etik alt boyutuna aittir (%55,7). Modele iletişimsel etik eklendiğinde varyans yüzdesi %59,1'e yükselmektedir. Ancak tek başına iletişimsel etik, örgütsel adalet varyansının % 3,4'nü açıklamaktadır. Tek başına davranışsal etiğin açıkladığı varyans yüzdesi % .06'dır.

Tablo 26: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetici Etik Liderlik Alt Boyutları/
Örgütsel Adalet Toplam

Değişken	Standart olmayan regresyon katsayısı		Standart regresyon katsayısı	t	p
	B	Std. hata	β		
1 (İçerik)	,651	,093		6,992	,000
iklimseletik	,337	,051	,361	6,658	,000
kararvermeetik	-,088	,050	-,089	-1,762	,079
iletişimseletik	,289	,055	,307	5,253	,000
Davranışsaletik	,215	,058	,219	3,679	,000

Bağımlı değişken: örgütsel adalettoplam

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, yönetici etik liderlik alt boyut değişkenlerinin (karar vermede etik dışında), örgütsel adalet değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik ölçeği karar vermede etik alt boyut değişkeninin tek başına örgütsel adalet değişkeninin varyansını açıklama yüzdesi yeterli değildir ve yapılan “t” testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç vermemiştir.

Bu ilişki için çoklu doğrusal regresyon formülü:

Toplam örgütsel adalet puanı =,651 +(.337*iklimsel etik) + (.289 * iletişimsel etik) + (.215* davranışsal etik)'dir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1 Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının derecesi, çeşitli demografik değişkenler açısından belirlenmiştir. Yine okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada, alt problemlere ilişkin elde edilen bulguların sonuçları bu bölümde tartışılmıştır.

5.1.1 Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları hangi düzeydedir?

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda “Karar Vermede Etik” alt boyutunun ($\bar{x}=3.91$) ilk sırada yer aldığı, “Davranışsal Etik” ($\bar{x}=3.86$) alt boyutunun ikinci sırada, “İletişimsel Etik” ($\bar{x}=3.85$) alt boyutunun üçüncü sırada ve “İklimsel Etik” ($\bar{x}=3.76$) alt boyutunun ise dördüncü/son sırada yer aldığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yatkınlıklarına ilişkin verdikleri cevapların ortalamasının üstünde “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenler okul yöneticilerini etik liderlik davranışları göstermeleri konusunda yeterli görmektedirler.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin “katılıyorum” düzeyinde olduğu araştırmalar mevcuttur (Baştuğ, 2009; Doğan ve diğerleri, 2015; Ertürk, 2012; Gülcan, Kılınç ve Çepni, 2012; Karagöz, 2008; Mertler, 2015; Tutkun, 2017). Dolayısıyla yapılan araştırmalar, bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Erdoğan (2012) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenler yöneticilerin etik liderlik davranışlarına “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde olumlu olarak cevap vermişlerdir. Helvacı'nın (2010) araştırmasında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin, etik liderlik boyutlarından davranışsal, etkileşimsel ve iklimsel etik alt boyutlarında orta düzeyde, karar vermede etik alt boyutunda ise yüksek düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

5.1.2 Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet algısı ne düzeydedir?

Öğretmenlerin farklı örgütsel adalet düzeylerini belirlemek üzere her bir alt boyut toplamının aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin yapılan analiz sonucunda “Adil İletişim” alt boyutu ($\bar{x}=3.87$) ilk sırada, “Adil İşlem” alt boyutu ($\bar{x}=3.63$) ikinci sırada ve “Adil Dağıtım” alt boyutu ($\bar{x}=3.05$) ise üçüncü sırada yer almıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puan ortalaması ise $\bar{x}=3,52$ olmuştur. Yine ölçeğin değerlendirme sistemine bakıldığında “Adil İletişim” ve “Adil Etkileşim” alt boyutlarına ilişkin değerlendirme kriterlerinin “ortalamanın üstünde “katılıyorum” düzeyinde olduğu, fakat “Adil Dağıtım” alt boyutuna ilişkin değerlendirme kriterinin ise “kararsızım” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, Nergiz' in (2015) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Batur (2015), etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşlerine göre araştırmış ve öğretmen görüşlerinin “katılıyorum” düzeyinde olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Çırak'ın (2013) araştırmasında ise, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin, hem örgütsel adalet hem de örgütsel adaletin alt boyutlarında yüksek düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Dolayısıyla yapılan araştırmaların, bu çalışmanın bulgularıyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

5.1.3 Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Bu araştırmanın bulgularına bakıldığında öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarının puanları birbirine yakın değerlerde bulunmuştur. Bu bağlamda cinsiyet değişkenine göre, etik liderlik ölçeğinin kendisi ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya

çıkmamıştır. Öğretmenlerin kadın ya da erkek olması, okul yöneticilerinden beklenen etik liderlik davranışlarına ilişkin değişiklik göstermemektedir.

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin kadın ve erkek öğretmen görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir (Aktoy, 2010; Durmuş, 2015; Güler, 2017; Gültekin, 2008; İskele, 2009; Tutkun, 2017; Ünverdi, 2016; Yılmaz, 2005a; Yoldaş, 2018). Dolayısıyla bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Erdoğan'ın (2016) araştırmasında ise, cinsiyet değişkeninin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sadece iletişimsel etik boyutunda etkilediği, etkileşimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutunda ise öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeninden etkilenmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Kentsu (2007) ve Uğurlu'nun (2012) yapmış olduğu araştırmalarda, bu çalışmanın sonuçlarına göre farklı sonuçlara ulaşılmış ve yönetici etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin erkekler lehine farklılaştığı görülmüştür. Toksoy'un (2011), Erdoğan ve diğerlerinin (2013) ve Emirbey'in (2017) araştırmalarında ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kadın öğretmenler lehine anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçlarını desteklememektedir.

5.1.4 Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Branş değişkenine ilişkin elde edilen bulgularda, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Sınıf öğretmenlerinin puanları, etik liderliğin iletişimsel etik, etkileşimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarında branş öğretmenlerinin puanlarından daha yüksektir. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin etik davranış sergileme düzeylerini daha olumlu algılamışlardır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, İskele (2009), Aydın (2010) ve Toksoy'un (2011) araştırmalarında, okul yöneticilerinin davranışlarında etik ilkeleri benimseme düzeylerinin sınıf öğretmenleri lehine anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Küçükkaraduman'ın (2006) ve Doğan ve diğerlerinin (2015) yaptığı araştırmalarda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaştığı ve bu farklılığın da bu çalışmanın

tersine branş öğretmenlerinin lehine olduğu görülmüştür. Baştuğ (2009), Aktoy (2010), Erdoğan (2016) ve Ünverdi (2016) araştırmalarında ise, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları, yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir.

5.1.5 Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Etik liderlik ölçeğinin hem kendisi hem de alt boyut puanlarında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık meydana gelmemiştir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri, mesleğindeki çalışma süresine göre değişmemektedir. Mesleğinde uzun yıllar çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile mesleğinin daha ilk yıllarında olan öğretmenlerin görüşleri benzerdir. Dolayısıyla öğretmenlerin mesleki kıdemleri, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını farklılaştıracak bir etki oluşturmamaktadır. Aktoy'un (2010) ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik çalışmasında, kıdem değişkenine göre öğretmen görüşlerinde bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Gültekin (2008), Erdoğan (2016) ve Yoldaş'ın (2018) araştırmalarında da okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiş, etik liderliğin tüm boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Baştuğ (2009), Toksoy (2011), Doğan ve diğerleri (2015), Emirbey (2017) ve Güler'in (2017) araştırmalarında ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkeninden etkilendiği görülmüştür. Toytok'un (2014) çalışmasında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülürken, öğretmen görüşleri iklimsel etik alt boyutunda kıdem değişkeninden etkilenmektedir. İklimsel etik alt boyutunda 9 yıl ve altı kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşleri, 20 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur. Yine

İskele'nin (2009) araştırmasında da, etik liderliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin, etik liderliğin iklimsel etik alt boyutunda anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmen görüşlerinin, mesleki kıdemi 16-20 yıl arası ve 21 yıl üstü olan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmaların sonuçları, bu çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir.

5.1.6 Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Görev yapılan okul türü değişkenine göre elde edilen bulgulara bakıldığında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür.

İletişimsel etik alt boyutunda, ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, lise öğretmenlerinin görüşlerine göre daha olumludur. Ayrıca ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları da lise öğretmenlerinin algılarına göre daha olumludur. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri ise, okul yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutuna ilişkin benzer görüşlere sahiptirler. Dolayısıyla elde edilen bu bulgulara göre, ilkokul ve ortaokul öğretmenleri lise öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin hataları kabul etme, bencillikten uzak durma, adaletli davranma, sabırlı, şefkatli, merhametli olma, çevresindekilere eşit davranma, yapıcı ve anlayışlı olma gibi davranışları daha fazla gösterdiklerini düşünmektedirler.

İklimsel etik alt boyutunda, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, lise öğretmenlerinin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderliğin iklimsel etik alt boyutuna ilişkin görüşlerinin benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ilkokul ve ortaokul öğretmenleri lise öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri teşvik edici olma, farklı düşüncelere açık olma, öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirip yaratıcılıklarını artıracak ortamlar sunma, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturma, sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirme, başarıları değerlendirirken adil olma ve fikirlerin özgürce tartışılabildiği ortamlar oluşturma gibi davranışları daha fazla gösterdiklerini düşünmektedirler.

Davranışsal etik alt boyutunda, lise öğretmenlerinin yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderliğin davranışsal etik alt boyutuna ilişkin benzer görüşlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin, doğru sözlü olmak, dürüst davranmak, gerçeklik ilkesine uygun hareket etmek, bireysel hakları korumak, cesaretli olmak, ilişkilerinde saygıyı esas almak ve kendi kendini değerlendirebilme becerisine sahip olmak gibi etik davranışlar sergilemelerine ilişkin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri lise öğretmenlerinin görüşlerine göre daha olumludur.

Karar vermede etik alt boyutunda, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, lise öğretmenlerinin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderliğin karar vermede etik alt boyutuna ilişkin görüşlerinin benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ilkokul ve ortaokul öğretmenleri lise öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin mesleki sorumluluklarını dürüstlük temelinde yapma, kötü alışkanlıklardan uzak durma, davranışların sınırlarını bilme, ekonomik, politik ve dini konularda kazanç sağlayıcı faaliyette bulunmama, alınan kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlama, çözüm odaklı olma davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Toytok'un (2014) çalışmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi araştırılmış, elde edilen sonuçlarda öğretmen görüşlerinin görev yapılan okul türü değişkenine göre, karar vermede etik alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür.

Lise öğretmenleri, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha olumsuz olduğu ortaya çıkmıştır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri birbirine benzerlik göstermektedir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, Mertler'in (2015), özel okul öğretmenleri ile devlet okulu öğretmenlerine yönelik yaptığı çalışmasında, sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin çalışılan okul türüne göre farklılaştığı sonuçlarına ulaşmıştır. Baştuğ (2009), Aydın (2010) ve Toksoy'un

(2011) okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin yapmış oldukları araştırmalarında, özel okullarda alışan öğretmenlerin görüşlerinin devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre anlamlı derecede daha olumlu olduğu sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür. Karagöz'ün (2008) lise türleri arasında yapmış olduğu araştırmasında da, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin anlamlı farklılık oluştuğunu ortaya koymuştur. Yine Tutkun'un (2017) okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen özyeterliliği arasındaki ilişkiyi incelemek için yapmış olduğu araştırmasında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. İlkokul ve lise öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin, ortaokul öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Toktoy'un (2014) araştırmasında ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, etik liderliğin iletişimsel etik, davranışsal etik ve iklimsel etik alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmadığı, karar vermede etik alt boyutunda ise öğretmen görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Karar vermede etik alt boyutunda görülen bu farklılaşma da ortaokul ve lise türündeki okullarda görev yapan öğretmenlerden kaynaklanmaktadır.

5.1.7 öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Bu araştırmanın bulgularına bakıldığında cinsiyet değişkenine göre, Örgütsel Adalet Öleği'in toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. öğretmenlerin erkek ya da bayan olması, örgütsel adalet algılarının farklılaşmasında etkili değildir. Dolayısıyla bayan öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının birbirine benzer olduğu anlaşılmıştır.

Uğurlu (2009) ve Kara (2011) alışmalarında, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının değişmediği görülmüştür. Turan'ın (2015) araştırmasında, okul öncesi eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı düzeyde farklılaştırmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Akyüz'ün (2013) örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere yapmış olduğu alışmasında ise bu alışmanın

sonuçlarından farklı olarak, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bayan öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çırak'ın (2013) ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin araştırmasında, örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal adalet alt boyutlarında erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Doğan ve diğerlerinin (2015) ve Yoldaş'ın (2018) yaptığı araştırmalarda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı ve bu farklılığın da erkek öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın sonuçları, yapılan araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir.

5.1.8 Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, öğretmenlerin branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Branş değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Branş öğretmenlerinin Adil Dağıtım alt boyutu puanlarının, sınıf öğretmenlerinin puanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla branş öğretmenleri iş yükünün dağılımında, hazırlanan çalışma programlarında, ödüllerin ve sorumlulukların dağıtımının adil olduğuna ilişkin olumlu algıları daha fazladır. Buna rağmen sınıf öğretmenlerinin Adil İşlem ve Adil Etkileşim alt boyut puanlarının da branş öğretmenlerinin puanlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin de, okul yöneticisinin aldığı kararlarda tarafsız olduğu, öğretmenlerin fikir ve görüşlerine önem verdiği, öğretmenlerin haklarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, açık ve samimi davranması yönündeki algıları daha yüksektir. Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puan ortalamalarının ise birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, Çırak'ın (2013) araştırmasında, örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal adalet alt boyutlarında öğretmen algılarının sınıf öğretmenleri lehine anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Çelik'in (2011) araştırmasında ise işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin görüşlerinin sınıf öğretmenleri lehine anlamlı şekilde

farklılaştığı, dağıtımsal adalet alt boyutunda ise branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının benzer olduğu görülmüştür.

5.1.9 Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, öğretmenlerin kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdem değişkeni açısından elde edilen bulgularına bakıldığında, Örgütsel Adalet Ölçeği'nin kendisi ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin kıdem yılı farklılaşsa da örgütsel adalet algıları eşit düzeydedir.

İlgili literatür incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı, dolayısıyla mesleğinde çalışma süresinin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını etkilemediği görülmüştür (Bowers, 2009; Kara, 2011; Karadaş, 2014; Mertler, 2015; Yoldaş, 2018). Çırak'ın (2013) araştırmasında ise bu araştırmanın sonuçlarından farklı olarak, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı, öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça örgütsel adalet algılarının da arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

5.1.10 Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları öğretmenlerin okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları Örgütsel Adalet Ölçeği'nin kendisi ve alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değiştikçe, örgütsel adalet algıları da farklılaşmaktadır.

Adil Dağıtım alt boyutunda, ortaokul öğretmenleri ilkokul öğretmenlerine göre daha olumlu algılara sahiptirler. İlkokul öğretmenleri ile lise öğretmenlerinin ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenlerinin Adil Dağıtım alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu bağlamda ortaokul öğretmenleri çalışma planının hazırlanmasında, iş yükünün dağıtımında, verilen sorumluluklarda, ücretin dağılımında ve ödüllerin dağılımında okul yöneticilerinin adil olduklarına ilişkin algıları daha yüksektir.

Adil İşlem alt boyutunda, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarının, lise öğretmenlerinin algılarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu sonuçlarına

ulaşmıştır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin adil dağıtım alt boyutu puanlarının anlamlı derecede farklılaşmadığı görülmüştür. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin kararlarında tarafsız olmaları, karar vermeden önce çalışanların tereddütlerini dinlemeleri, verdikleri kararlarda açıklayıcı olmaları, verilen kararlara yönelik çalışanlarına itiraz edebilme veya onaylama hakkı tanınmalarına ilişkin algıları daha yüksektir.

Adil Etkileşim alt boyutunda, lise öğretmenlerinin algıları, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre anlamlı derecede düşüktür. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin adil etkileşim alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin kararları verirken nazik, ilgili, saygılı, samimi ve ilgili olmaları, kararları verirken çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, verilen kararların sebeplerini açıklayarak mantıklı izahatlar yapmaları ve kararların uygulanışını çalışanlarıyla konuşmalarına ilişkin algıları daha yüksektir.

Titrek'in (2009) okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyine ilişkin yapmış olduğu araştırmasında, ilköğretim okullarındaki örgütsel adalet algılarının liselere göre anlamlı derecede daha olumlu olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Kara'nın (2011) resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin araştırmasında, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı derecede daha olumlu olduğu görülmüştür.

5.1.11 Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algısının bir yordayıcısı mıdır?

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olup olmadığına ilişkin elde edilen bulgulara göre, yönetici etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Etik liderlik Ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olup olmadığına ilişkin elde edilen bulgulara göre, karar vermede etik alt boyutu dışında etik liderliğin tüm alt boyutlarının, örgütsel adalet algısının bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bahçeci'nin (2014) çalışmasında, etik liderliğin örgütsel adaletin bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Uğurlu'nun (2009)

araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre, etik liderlik örgütsel adaletin çok önemli ve güçlü bir yordayıcısıdır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını etkilemektedir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ne kadar güçlü olursa, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları da o derece güçlü olacaktır.

5.2 Sonuç

Bu çalışma okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin sonuçlara bakıldığında, adil etkileşim ve adil iletişim alt boyutlarında öğretmen görüşlerinin “katılıyorum” düzeyinde olduğu, adil dağıtım alt boyutunda ise “kararsızım” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgularda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Aynı şekilde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da cinsiyet değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Branş değişkenine göre elde edilen bulgularda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin puanları, branş öğretmenlerinin puanlarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Aynı şekilde branş değişkenine göre, örgütsel adalet ölçeğinin kendisi ve tüm alt boyutlarının da anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu anlamlı farklılığın, adil dağıtım alt boyutunda branş öğretmenlerinin lehine, adil etkileşim ve adil iletişim alt boyutlarında sınıf öğretmenlerinin lehine olduğu görülmektedir.

Kıdem değişkenine göre elde edilen bulgularda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Aynı şekilde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da kıdem değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul türü değişkenine göre elde edilen bulgularda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin etik liderliğin tüm alt boyutlarında, lise öğretmenlerinin görüşlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları da anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinin adil etkileşim ve adil işlem alt boyutlarında, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, lise öğretmenlerinin algılarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Adil dağıtım alt boyutunda ise ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ilkokul öğretmenlerinin algılarından anlamlı derecede daha yüksek iken, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile anlamlı derecede farklılaşmamaktadır. Ayrıca ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları da adil dağıtım alt boyutunda anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

5.3 Öneriler

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara dayanılarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

1. Eğitimde belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi, eğitimin daha verimli olmasının sağlanabilmesi, okulların etkililiğinin artırılabilmesi ve geleceğe yönelik gelişmelere zemin hazırlanabilmesi amacıyla, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.
2. Liselerde okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre daha olumsuz olduğundan, liselerde görev yapan okul yöneticilerinin, etik liderlik davranışlarının geliştirilmesine yönelik verilecek eğitimlerde öncelikli olmaları sağlanmalıdır.

3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının daha da artırılabilmesi için, okul yöneticilerine olumlu örgüt iklimi oluşturabilmeleri, iletişim ve karar verme becerilerini geliştirebilmelerine yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
4. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına göre daha düşük olduğundan, liselerde görev yapan okul yöneticilerine olumlu örgüt iklimi oluşturma, iletişim ve karar verme becerileri gibi konulardaki hizmet içi eğitimlerde öncelik tanınmalıdır.
5. Hazırlanan ders programlarında, ücretlerin dağılımında, sorumlulukların paylaşılmasında ve ödüllerin dağılımında tüm ülke genelinde eşitlik ve adalet ilkesinin benimsenmesi sağlanmalıdır.
6. Bu çalışma, sonraki çalışmalar açısından kaynak niteliği taşıyacak olup, bundan sonra yapılacak araştırmaların daha fazla değişken açısından daha geniş kapsamlı yapılması ve yönetici atamalarında bu araştırmaların sonuçlarının da dikkate alınması sağlanmalıdır.
7. Ülke genelinde farklı coğrafi bölgelerde, belli zaman aralıklarında bu çalışmalar tekrar yapılmalı, yapılan çalışmalar birbiriyle karşılaştırılmalı ve hızla değişen çağa paralel olarak etik liderlik davranışlarda da zamanla değişimin olup olmadığı kontrol edilmelidir.
8. Hem il ve ilçe düzeyinde hem de okullarda etik liderlik davranışlarının izlenmesine ve uygulanmasına yönelik etik kurullar oluşturulabilir. Böylece etik ilkelere uymayan davranışlar zamanında değerlendirilebilir hatta önlenir. Ayrıca “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” tüm ülke genelinde daha da işlevsel hale getirilebilir.
9. Okul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinde karşılaştıkları etik sorunların tespitine yönelik çalışmalar yapılabilir. Etik sorunların hangi durumlardan kaynaklandığının tespit edilmesi, önlemeye yönelik tedbirlerin alınmasını sağlayabilir. Bu sayede etik bir okul iklimi oluşturularak, etik davranışların sergilenmesi ve benimsenmesi kolaylaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaba Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-17.
- Akdağ, B. (2002). Öğretim liderliğinin bir davranış boyutu: Okulun misyonunu tanımlama. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (9), 1-7.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 107-123.
- Aktoy, B. (2010). *İlköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyel, Y. (2017). *Yönetim bağlamında adalet ve güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Akyüz, A. N. (2010). *Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi: Öğretmenler üzerine ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aktan, C. (2003). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organisational behaviour. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Ambrose, M.L. ve Schminke, M. (2003). Organizational structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *The Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 295-305.
- Argon, T. ve M. Mercan (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri. Onsekiz Mart Üniversitesi, 1. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi*, Çanakkale.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 274-288.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.

- Ateş, T. (1994). *Laiklik: Dünyada ve Türkiye’de* (7. Basım). Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Bahçeci, F. (2014). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balcı Bucak, E. (2002). Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkileri. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 7, 114-125.
- Baltaş, A. (2002). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1995). *Hoşgörü ve eğitim*. Hoşgörü ve Eğitim toplantısı (Yayına Hazırlayan: Yrd. Doç. Dr. İnyet Pehlivan). Ankara: UNESCO Türkiye Milli Komisyonu ve Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ortak Yayını, 2.

- Baştuğ, İ. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Batur, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bauman, Z. (1998). *Postmodern etik*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bayrak, C. ve Terzi, Ç. (2004). Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- Bayrak, S. (1997). *Değişen liderlik anlayışı ve Türkiye gerçeği*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi. 355-361.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.
- Berkman, Ü. (1983). *Az gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bilgin Demir, İ., Uğurluoğlu, Ö. ve Ürek, D. (2017). The relationship between leadership and organization culture: A literature review. *Journall of Strategic Research in Social Science*, 3(2), 2459-0059.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bircan, İ. ve Serbest F. (2000). *Hukuki ve yönetsel mevzuatin Türk milli eğitimi ve yönetime etkileri*. Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu Bildirileri. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, 407-411.
- Bolay, S. H. (1997). *Felsefi doktrinler ve terimler sözlüğü*. Ankara: Akçay Basım Yayın.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks* (Edited version of a report for Chase Consulting and The Management Standards Centre). University of Exeter web sayfasından erişildi: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17494>
- Bostancı, A. B. (2011). *Sınıfta ilişki düzenini oluşturmada öğretmenin liderliği*. C. Gülşen (Ed.), *Kuram ve Uygulamada Sınıf Yönetimi içinde* (215-239). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Bowers, T. H. (2009). *Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers*. Doctoral Dissertation, Ashland University, Ohio.
- Brake, T. (1997). *The global leader: Critical factors for creating the world class organization*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Brown, M.E. ve Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9, 63-89.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper&Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep, C. (2014). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N., ve Kılınç, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim Ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Chiaburu, D. S. ve Marinova, S. V. (2006). Employee role enlargement: Interactions of trust and organizational fairness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(3), 168-182.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.

- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. London New York: Routledge Falmer.
- Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Porter, C. O.L.H., Wesson, M. J. ve Ng, Y. K. (2001). Justice at the millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Pschology*, 86 (3), 425- 445.
- Connock, S. ve Johns T. (1995). *Ethical leadership*. London: Institute of Personnel and Development.
- Cottingham, J. (1992). *Justice rectificatory*. L. C. Becker, C. B. Becker (Ed.), *Encyclopedia Of Ethics*. Chicago: St. James Press.
- Covey, S. (2016). *Etkili insanın 7 alışkanlığı*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. USA: American Management Association.
- Çalışlar, A. (1983). *Ansiklopedik kültür sözlüğü*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı, A, Baysal, N, ve Korkut, A.(2013). İlköğretim okullarında örgütsel adalet. *Elektronik Eğitim Bölümleri Dergisi*, 2(3), 1-20.
- Deluga, R. J. (1994). Supervision trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim bilinci ve motivasyon*. İstanbul: Karma Kitaplar Basım Yayın.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T. ve Kaya, O. (2015). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin algı ve görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 775-789.

- Dökmen, Ü. (1994). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: İstanbul Sistem Yayıncılık.
- Durmuş, M. (2015). *Kamu kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çalışan algısı yönüyle incelenmesi: Kocaeli üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Dora Basım Yayın
- Emirbey, A. R. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen yaşadıkları motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Engin, S. (2007). *İdare etmek mi, yönetmek mi?*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2002). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbacılık.
- Erdem, A. R. (2015). Eğitim yönetimi etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 1-15.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Erdoğan, Ç. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin davranışlarının etik ilkelere uygunluğu. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 503-518.
- Erdoğan, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Erdoğdu, M. Y., Umurkan, F. ve Kuru, T. (2013). Okul yöneticilerinin etik liderlik rolleri ile kurum imajı arasındaki ilişkiler. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 37-54.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Faldetta, G. (2016). *Organizational caring and organizational justice some implications for the employment relationship*. Department of Economics and Law, Kore University of Enna, Italy.
- Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 486-503.
- Flint, D., Hernandez-Marrero, P. ve Wielemaker M. (2005). The role of. effect and cognition in the perception of outcome acceptability under different justice conditions. *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 269-277.
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Freeman, R. E., ve Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 1-13.
- French, W. (1994). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fromm, E. (1981). *Sevme sanatı*. İstanbul: Say Kitap Pazarlama.
- Fromm, E. (1995). *Erdem ve mutluluk*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. (4th edition)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gosling, J. (2004). *Introductory statistics: A comprehensive, self-paced, step by step statistics course for tertiary students*. Glebe: Pascal Press.
- Gökçer, N. (2004). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözütok, D. (1993). *Okulda dayak*. Ankara: Dizgi Yayınları.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 6, 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 433-444.

- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Güçlü, N. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Gülcan, M.G. Kılınç, A.Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Gülmez, M. (1996). *İnsan hakları eğitimi hakkı*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). *Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili türk eğitimcilerinin görüşleri*. <http://doczz.biz.tr/download/223004>. ErişimTarihi: 16.02.2019.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Halis, M. ve Akova, O. (2008). *Turizm işletmelerinde örgütsel adalet*. F. Okumuş, U. Avcı (Eds.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (459-486), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13-25.
- Haynes, N. M., Emmons, C. ve Ben-Avie, M. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 8(3), 321-329.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Journal Of World Of Turks*, 2(1), 391-410.
- Helvacı, M. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.

- Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263.
- Hoel, H., Faragher, B. ve Cooper, C. L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal Of Guidance And Counselling*, 32(3), 367-387.
- Holt, D. H. (1987). *Management: Principles and practices*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- İlgar, L. (2007). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- İşık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnak, A. (2016). *Etik liderlik davranışının etik liderlik üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- İnal, K. (1996). Sosyalist etik. *Gelecek Dergisi*, 1(3), 43.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö. ve Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşgüden, B. ve Çabuk, A. (2006). Meslek etiği ve meslek etiğinin meslek yaşamı üzerindeki etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 59-86.

- Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal Of Applied Psychology*, 89(3), 395-404. doi: 10.1037/0021-9010.89.3.395.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karaca, E. ve Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7-30.
- Karadaş, F. (2014). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N.(2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karşlı, M.D. (2004). *Yönetsel etkililik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaul, S. ve Singh, A. (2017). Organizational justice as an enhancer of organizational commitment. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 52-70.
- Kaya, T. (2014). *Okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaya, Y.K. (1993). *İnsan yetiştirme düzenimize yeni bir bakış*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. ve Nault, A. (2002). Self-reported counte-inductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Fournal Of Selection And Assessment*, 10 (1/2), 143-151.
- Kentsu, J. (2007). *Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin örgütsel etik üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, S. (2016). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kittikunchotiwut, P. (2017). The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Review Of Integrative Business And Economics Research*, 6(3), 116-130.
- Kılavuz, R. (2003). *Kamu yönetiminde etik ve bir sorun alanı olarak yozlaşma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 93-111.
- Kotter, J.P. (1999). *Liderler gelecekte ne iş yapar*. (M. Tüzel, Çev.), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Liderlik (45-66), İstanbul: MESS Yayın.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Köknel, Ö. (1996). *Bireysel ve toplumsal şiddet*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Kuru, B. (2017). *Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmenler üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lamberton, L. H. ve Minor, L. (1995). *Human relations: Strategies for success*. Chicago: Irwin Mirror Press.
- Lawson, K.J., Noblet, A.J. ve Rodwell, J.J. (2009). Promoting employee well-being: The relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24(3), 223-233.
- Leung, K., Smith, P.B., Wang, Z. ve Sun, H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in china: An organizational justice analysis. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 947-962.

- Li, X., Zhang, J., Zhang, S. ve Zhou, M. (2017). A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment. *Industrial Marketing Management*, 62, 226-233.
- Lynch, P. D., R. Eisenberger ve S. Armeli. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- MEB. (2005). Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ile başvuru usul ve esasları hakkında yönetmelik. Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi. Erişim Tarihi: 19. 03. 2019.
- Mertler, B. Z. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Minkes, A. L., Small, M. W. ve Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327-335.
- Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56-66.
- Moorhouse, J. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in business, educational, political and religious organizations from east tennessee: A delphi investigation*. PhD Thesis, East Tennessee State University, School of Graduate Studies, Department of Educational Leadership and Policy Analysis, Tennessee.
- Moorman, R. H. (1991). Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. ve Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Nergiz, F. (2015). *Öğretmenlerde örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., and Rajabi, M. (2012). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers

working in general, special and gifted education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2900-2905.

Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Öymen, M. R. (1955). *Ahlak terbiyesi meselesi*. İstanbul: Matbaacılık Okulu.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

Paine, L.S. (1997). *Leadership, ethics and organizational integrity: A strategic perspective*. Chicago: Times Mirror Higgen Education Group.

Paul, K. (1991). *Contemporary issues in business and politics*. NY: Edwin Mellen Press.

Pehlivan, İ. (1993). *Eğitim yönetiminde stres kaynakları*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Peker, Ö. (1989). *Yönetici eğitimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Piccolo R.F., Greenbaum R., Denhartog D.N. ve Folger R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.

Pieper, A. (1999). *Etîğe giriş*. ("Einführung in die Etik" kitabından çevirenler Veysel Atayman, Gönül Sezer). Ayrıntı Yayınları.

Pipkin, C. H. (2000). A call for ethical leadership. *GSU Educational Forum*, 5(1), 1-3.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Poole, W. L. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations education. *Canadian Journal of Educaiton*, 30(3), 725-748.

O'Driscoll M. P., ve Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141-155.

Quigley, J.V. (1998). *Vizyon oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması* (Çev: Berat Çelik). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Rosenthal, M. ve Yudin, P. (1997). *Felsefe sözlüğü* (Çev. Aziz Çalışlar). İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Russell, B. ve Purcell, J. (2009). *Online research essentials: Designing and implementing research studies*. USA: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul. Beta Basım Yayın.
- Sancak, Y. M. (2014). *Etik liderlik örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğinin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of scholl improvement*. California: Jossey-Bass Inc.
- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T. ve Şener, I. (2014). The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187-1198.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: Geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Sehgal, M. ve Verma, J. (2017). A study of perception of organizational justice in relation to organizational commitment and occupational stress in female school teachers. *Journal of Psychosocial Research*, 12(2), 521-529.
- Sökmen, A., Bilsel, M. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 43-62.
- Şimşek, H. (2002). *Liderlik, eğitim kurumları yönetici adaylarının eğitim yönetimi ders notları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, Çanakkale*.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*, (2. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi.

- Tabancalı, E. ve Çakıroğlu, Z. K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Tahaoğlu, F ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Tam, W. W. (1998). *An assessment of the relationships among organizational trust, organizational politics, and organizational justice, and their effects on merit pay outcomes in the malaysian public sector*. A Thesis in Public Administration, The Pennsylvania State University.
- Taymaz, H. (1993). *Teftiş: Kavramlar, ilkeler ve yöntemler*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Teyfur, M., Beytekin, O.F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (izmir ili örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Thau, S., Aquino, K. ve Wittek, R. (2007). An extension of uncertainty management theory to the self: the relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), 250-258.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Trevino, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 59(1), 5-37.
- Toksoy, H. (2011). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Toytok, E. H. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (düzce ili örneği)*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Turan, E. D. (2015). *Okul öncesi eğitimi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve var olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tutar, I. (2010). *Etik liderlik ve yöneticilerin etik sorumluluklarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutkun, B. (2017). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen özyeterliliği arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Uğurlu, C. T.(2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları. *CÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36(2), 203-213.
- Uğurlu, C. T. ve Üstünel, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Ünal, A. (2006). *İlköğretim denetçilerinin öğrenen organizasyon yaklaşımı açısından değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünsal, A. (1996). Genişletilmiş bir şiddet tipolojisi. *Cotigo Üç Aylık Düşünce Dergisi*, 6, 29-36.

- Ünverdi, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin gizemi*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M.(2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *Formal of Social Psychology*,142(1), 33-44.
- Winston, B.E. ve Patterson, K. (2006). An integrative defianction of leadership: International. *Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü: Etik liderlik. *Denetişim*, 5, 9-16.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-39.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumuna ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, E. (2005a). *Etik liderlik ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. Pamukkale Üniversitesi, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı (808-814), Denizli.
- Yılmaz, E. (2005b). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293–2299.
- Yılmaz, K. (2010). Secondary public school teachers perceptions about organizational justice. *Educational Science: Theory And Practice*, 10(1), 579-616.

Yoldaş, A. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algularına etkilerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review*, 70, 126-135.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.

Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26

Zincir, O. ve Tunç Özbebek, A. (2017). Yöneticim etik bir lider midir? beyaz yaka çalışanlarının algısı üzerine bir çalışma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 23-47.

EKLER

EK 1: Etik Kurul Kararı



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
23.05.2017	5	2017/ 101

KARAR NO: 2017 – 101
Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Burcu UYSAL'ın "Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışması okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Burcu UYSAL'ın "Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oybirliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.

EK 2: Araştırma İzni



T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 86896125-605.01-E.8990315
Konu : Burcu UYSAL'ın Tez Çalışması

14.06.2017

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : M.E.B. Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri konulu 07/03/2012 tarihli ve 2012/13 sayılı Genelgesi

19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Burcu UYSAL'ın "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki " konulu tez çalışması 19 Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü'nün 02/06/2017 tarihli ve 13187 sayılı yazısı ile bildirilmektedir.

19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Burcu UYSAL'ın "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki " konulu tez çalışması ilimiz ekli listedeki okullarda görevli öğretmenlere uygulama yapma isteği ilimizde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmiştir. Araştırma ile ilgili çalışmanın **okul/kurumlardaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, araştırma formlarının aslı okul müdürlüklerince görülerek ve gönüllülük esası ile okul müdürlüklerinin gözetim ve sorumluluğunda ilgi Genelge çerçevesinde uygulanması** ayrıca **araştırma sonuçlarının Müdürlüğümüz ile paylaşılması** komisyonumuzca uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ekrem KOZ
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Ek: Okul Listesi (1 Sayfa)

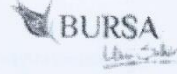
OLUR
<...>

Veli SARIKAYA
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres : Yeni Hükümet Konagı A Blok
16050/Osmangazi/BURSA
Telefon No:(0224) 445 16 00 Fax : (0 224) 445 18 10
E-posta: arge16@meb.gov.tr İnternet Adresi: http://bursa.meb.gov.tr

Bilgi İçin : Ekrem KOZ Engin SEYMEN
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı ARGE VHKİ
Tef: (0224) 445 1625 (0224) 215 25 39

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 64e1-cc2c-3acc-9270-9d7e kodu ile tevit edilebilir.



T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 86896125-605.01-E.9045796
Konu : Burcu UYSAL'ın Tez Çalışması

15.06.2017

DAĞITIM YERLERİNE

19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Burcu UYSAL'ın "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki " konulu tez çalışmasını ilçenize bağlı ekli listedeki okullarda görevli öğretmenlere uygulama yapma isteği ile ilgili onay ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, ilgililere duyurulması hususunda gereğini rica ederim.

Ekrem KOZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

EK:
Makam Onayı ve Eki (2 Sayfa)

DAĞITIM:
3 İLÇE KAYMAKAMLIĞINA
(Nilüfer, Osmangazi, Yıldırım
İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri)

Adres : Yeni Hükümet Konağı A Blok
16050/Osmangazi/BURSA

Telefon No:(0224) 445 16 00 Fax : (0 224) 445 18 10

E-posta: arge16@meb.gov.tr İnternet Adresi: http://bursa.meb.gov.tr

Bilgi için : Ekrem KOZ

İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Tel: (0224) 445 1625


Engin SEYMEN

ARGE VHKİ

(0224) 215 25 39


Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8aac-5baf-38b7-a168-ba42 kodu ile tevit edilebilir.

EK 3: Ölçek Kullanım İzinleri


 **ERCAN YILMAZ** <eyilmaz@konya.edu.tr> 29 May 2017 Pzt 17:37 ☆ ↩ ⋮
Alıcı: ben ▾

Geliştirmiş olduğum Etik Liderlik ölçeğini kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dileği ile

----- Orijinal Mesaj -----
Kimden: "Burcu YSL" <burcuysal16@gmail.com>
Kime: eyilmaz@konya.edu.tr
Gönderilenler: 29 Mayıs Pazartesi 2017 13:21:09
Konu: Etik Liderlik Ölçeği Kullanım İsteği

 **abidin dagli** <dagli@dicle.edu.tr> 12 Şubat Sal 15:35 ☆ ↩ ⋮
Alıcı: ben ▾

Sevgili Burcu UYSAL,
Örgütsel Adalet Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. Ölçek ekte sunulmuştur. Kolay gelsin.
Sevgilerimle...
Dr. öğr. Üyesi Abidin DAĞLI



EK 4: Veri Toplama Anketi

1. KISIM: KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Değerli Meslektaşım;

Bu anketler; "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki"yi belirlemek amacıyla yürütülmekte olan bilimsel bir araştırmaya veri toplamak üzere düzenlenmiştir. Sizden istenen, aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra buna ne derecede katıldığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğe (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Elde edilen veriler yalnızca araştırma amaçlı kullanılacaktır ve isminizi yazmanıza gerek yoktur. Anket maddelerinin tümünü eksiksiz ve samimiyetle doldurmanız, araştırmanın sağlıklı temele oturmasına önemli katkı sağlayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Burcu UYSAL

EYTP Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1- Cinsiyet: () Kadın () Erkek
2- Branşınız: () Sınıf Öğretmeni () Alan Öğretmeni
3- Meslekteki Kıdeminiz: () 0-10 Yıl () 11-20 Yıl () 21 Yıl ve Üstü
4- Okul Türü: () İlkokul () Ortaokul () Lise

2.KISIM: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ		Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
1	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6	Okul müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.					
7	İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.					
8	İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.					
9	Okul müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.					
10	İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.					
11	Çalışanların, okul müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.					
12	İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.					
13	İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.					
14	Okul müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.					
16	İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.					
17	İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.					
18	İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.					
19	İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.					
20	İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.					

3.KISIM: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Öğretmenleri teşvik eder.					
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.					
5	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6	Hatalarını kabul eder.					
7	Bencil davranışlar sergilemez.					
8	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
9	Öğretmenlere adaletli davranır.					
10	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
14	Doğru sözlüdür.					
15	Dürüst davranır.					
16	Olaylar karşısında cesaretlidir.					
17	Sabırlıdır.					
18	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19	Alçak gönüllüdür.					
20	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21	İnsanlara eşit davranır.					
22	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
23	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.					
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28	Bireysel hakları korur.					
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
35	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.					
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
39	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.					
40	Merhametidir.					
41	Öğretmenlere içten davranır.					
42	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.					
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.					

ÖZGEÇMİŞ

6 Mayıs 1986 Adana/ Tufanbeyli doğumlu olan Burcu UYSAL, öğrenimine 1992 yılında Erzurum İli Olur İlçesi Atlı Köyü'nde başladı. Ortaokula Bursa Emirbuhari İlköğretim Okulu'nda devam etti. Lise öğrenimine Bursa Ulubatlı Hasan Anadolu Lisesi'nde başladı. Sakarya Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümüne 2005 yılında başladı, 2009 yılında mezun olarak üniversite eğitimini tamamladı. 2010 yılında Ordu Aybastı Çok Programlı Lisesi'nde Bilişim Teknolojileri öğretmenliğine atandı. 2011 yılında Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında Yüksek Lisans programına başladı. 2011 yılında tayin isteği ile Samsun Milli Piyango Anadolu Lisesi'nde çalışmaya başladı. 2012 yılında Bursa Keles Halk Eğitimi Merkezi'nde çalışmaya başladı. 2016 yılından beri de Bursa Atatürk Ortaokulu'nda Bilişim Teknolojileri Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.