

The Journal of Academic Social Science Studies



International Journal of Social Science

Volume 6 Issue 3, p. 509-527, March 2013

**ÖĞRETMEN VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE İL/İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİ
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

*TEACHERS AND SCHOOL ADMINISTRATORS' OPINIONS
REGARDING ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOURS OF
PROVINCIAL/DISTRICT NATIONAL EDUCATIONAL OFFICE
ADMINISTRATORS*

Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

MEB-Öğretmen

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

*Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi A.B.D.*

Okt. Ramazan YİRCİ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu

Abstract

The aim of this study is to determine the degree of ethical leadership behaviours of provincial and district national educational administrators according to teachers and school administrators' point of view. As a quantitative research, this study was carried out in the academic year of 2010-2011 with the participation of 371 teachers who were employed in elementary schools in Elazığ in Turkey. Ethical Leadership Questionnaire developed by Langlois (2007) has been used in the research. All the data was processed by SPSS statistical software. One way Anova, frequency and t test were used for the analysis. According to

the findings of study, teachers and school administrators generally think that as the year of seniority increases, more teachers think that provincial and district national educational administrators act within the ethical standards. They are fair, committed to the legal regulations and impartial while they solve an ethical problem; however the provincial and district national educational administrators face ethical dilemmas when have a problem which is not explained in the legal regulations. The provincial and district national educational administrators try to resolve the ethical issues as soon as possible. According to the findings no significant difference among teachers and school administrators' view of ethical leadership behaviours has been seen by gender and branch variables, it has been observed by seniority variable. As the year of seniority increases, more teachers and school administrators think that provincial administrators act within the ethical standards. 27,62 % of the teachers in the research have stated that they feel angry when they face an ethical problem at work whereas 25,60 % are humiliated to the ethical problems.

Key Words: Ethics, Ethical Leadership, Teachers, School Principals, Provincial and District National Educational Administrators

Özet

Bu çalışmanın amacı öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda il ve ilçe milli eğitim kurumları yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergileme düzeyini belirlemektir. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, Elazığ il merkezinde görevli ilköğretim kurumlarında görevli 759 öğretmen ve okul yöneticisinin katılımıyla yürütülmüştür. Nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada veri toplama aracı olarak Langlois (2007) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında çözümlenmiştir. Veri analizinde frekans analizi, ikili karşılaştırmalarda bağımsız gruplar t testi, üçlü karşılaştırmalar için ise one way anova (varyans analizi) kullanılmıştır. Öğretmen ve okul yöneticileri genel olarak il ve ilçe milli eğitim kurumları yöneticilerinin aldıkları kararlarda yasal kurallara bağlı olduklarını, eşit ve adaletli davrandıklarını belirtmişlerdir. Ancak yasal metinlerde açıklanmayan konulardaki etik sorunlarda yöneticilerin etik ikilemler yaşadıkları görülmektedir. Eğitim yöneticileri etik sorunları en kısa sürede çözmeye gayret etmektedir. Araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinde cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamışken kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Öğretmen ve okul yöneticilerinin kıdemlerinin artmasıyla il ve ilçe milli eğitim kurumları yöneticilerinin etik ilkeler çerçevesinde hareket ettiği yönündeki düşünceleri öne çıkmaktadır. Öğretmenlerin % 27,62'ı iş ortamında etik bir sorunla karşılaştıklarında kendilerini kızgın hissederken, % 25,60'lık bir kısmı etik sorunlar karşısında utandıklarını belirtmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik liderlik, Öğretmen, Okul Yöneticisi, İl ve ilçe Milli Eğitim Yöneticileri

1. Giriş:

Pek çok kaynakta etik kavramının kökeni, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” kelimesi olarak gösterilmektedir. Ethos bir kişinin, bir grubun ya da meslek topluluğunun davranışlarına yön veren özellikler, başkalarından ayırt edilmeyi sağlayan niteliklerle ilgilidir (Fitch, 2009; Şimşek ve Altinkurt, 2009; Stefkovic & Shapiro, 2003: 89). Günümüzde bir bilim dalı olarak etik, insan davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu değerlendirme yapılırken etik, hangi ölçütlerin kullanılacağını, doğru ya da yanlışın kime ve hangi temele göre belirleneceğini açıklar (Kizza, 2007: 38- 39; Shapiro & Stefkovich,2001: 10; Werner, 1993:209; Pieper,1999).

Etik, belirli bir kararın altında yatan ilkeleri analiz etmemizi sağlar. Etik analiz, çeşitli seçenekler arasından birini, bir diğerine tercih etmemize neden olan kuralları ve değerleri inceler, insan davranışlarına rehberlik eden normlarla ilgilenir (Langlois, 2011: 59). Etiğin amacı insanlar için mutlu yaşama yollarını göstermektir. Etik, dünyayı daha yaşanabilir hale getirmek için insan davranışları üzerinde düşünmeyi gerektirir. Mükemmel bir toplumu yaratmayı amaçlayan etiğin (Usta, 2012), eğitim gibi toplumların yaşamlarında özel bir yerinin olması, önemini artırmaktadır.

Türkiye’de etik konusunun değer kazanması ve bu konuda atılan somut adımların Milli Eğitim Bakanlığındaki yansımalarını MEB Etik Komisyonu’nun kurulmasıyla görmekteyiz. 5176 Sayılı Kanun ve “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”in 29. maddesi gereği kurulan MEB Etik Kurulunun amacı Etik Kültürünü yerleştirmek ve geliştirmek, personelin etik davranış ilkeleri konusunda karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak tavsiyelerde ve yönlendirmelerde bulunmak ve etik uygulamaları değerlendirmek şeklinde açıklanmaktadır (Resmi Gazete, 2004). Buna göre MEB personelinin uyması gereken etik ilkeler şu şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci,
- ✓ Halka hizmet bilinci,
- ✓ Hizmet standartlarına uyma,
- ✓ Amaç ve misyona bağlılık,
- ✓ Dürüstlük ve tarafsızlık,
- ✓ Saygınlık ve güven,
- ✓ Nezaket ve saygı,
- ✓ Yetkili makamlara bildirim,
- ✓ Çıkar çatışmasından kaçınma,
- ✓ Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması,
- ✓ Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı,
- ✓ Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı,

- ✓ Savurganlıktan kaçınma,
- ✓ Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan,
- ✓ Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık,
- ✓ Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu,
- ✓ Eski kamu görevlileriyle ilişkiler ve
- ✓ Mal bildiriminde bulunma (MEB, 2012)

Yukarıda belirtilen etik ilkeler tüm eğitim çalışanlarını kapsayan genel ilkelerdir. Birçok farklı ülkede olduğu gibi Türkiye’de de sadece eğitim yöneticilerine yönelik belirli etik ilkeler geliştirilebilir.

2. Eğitim Liderleri İçin Etik İlkeler

Etik liderliği, bir örgütte üst yönetimin etkililiğini, çalışan performansını ve iş doyumunu artırarak örgütsel etkililiği olumlu etkilediği bilinmektedir (Eisenbeiß ve Giessner,2012; Usta, 2012). Örgütte çalışanların ve dış çevrenin yöneticiler üzerindeki beklentisi, yöneticinin etik liderlik davranışları sergilemesini zorunlu kılmaktadır. Böylece oluşacak etik örgüt iklimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinin önünü açacaktır. Etik örgüt iklimi oluşturmada eğitim liderlerine büyük iş düştüğünü belirten Bellingham (2003), etik örgüt ikliminin oluşturulmasında eğitim liderlerinin aşağıdaki davranışları sergilemeleri gerektiğini ifade etmiştir:

- ✓ Tutarlı olmak,
- ✓ Güven oluşturmak,
- ✓ Uzun vadeli düşünmek,
- ✓ Adil olmak,
- ✓ Farklı düşüncelere saygı duymak,
- ✓ Dayanışmayı sağlamak,
- ✓ Gücü paylaşmak,
- ✓ Samimi olmak,
- ✓ İnsanlara değer vermek ve
- ✓ Olaylara daha geniş bir çerçeveden bakmak.

Liderlik üzerine araştırmalar yapan bilim adamları, etik ve etkili liderlik arasında güçlü bir bağ olduğunu dile getirmişlerdir (Butcher, 1987: 56). Ancak etik sorunların çözümünde eğitim yöneticilerinin etik liderlik becerileri tek başına yeterli değildir. Etik kararların daha sağlıklı alınabilmesi için, o meslek örgütünün etik ilke ve standartlarının da bulunması gereklidir. Aydın’a (2006: 23-25) göre meslek etiği, toplumsal işbölümünün ortaya çıkması, dolayısıyla bazı işlerin bazı kişiler tarafından daha iyi yapılabilmesi sonucunda gelişen meslekleşme süreci ile birlikte oluşmuştur.

Aynı meslekten bireylerin ilişkilerinde belirli davranış kalıplarına uymaları gerekmektedir. Greenwood (1957) bir mesleği diğer mesleklerden ayıran beş temel niteliğin olduğunu belirtmiştir. Bunlar sistematik bilgi, otorite, toplumsal yaptırım, kültür ve etik ilkelerdir. Bunlar arasında en dikkat çekici olanı etik ilkelerdir. Etik ilkeler alınacak kararlarda genel sınırları belirlemesi ve temel bir çerçeve çizmesi açısından okul liderlerine yol gösterir. Genel kuralların, amaçların ve sürecin işleyişi ile ilgili bilgi sağlaması nedeniyle etik ilkeler, örgüt çalışanlarının nasıl hareket edeceğini gösterir ve belirsizlik önlenmiş olur (Fitch, 2009: 18).

Amerika Okul Müdürleri Örgütü (2011) (National Association For School Principals) okul yöneticileri için etik ilkeler belirmemiştir. Buna göre okul yöneticileri:

- ✓ Tüm kararlarda öğrencilerin iyiliğini esas almalıdır,
- ✓ Mesleki sorumluluklarını dürüst ve adil şekilde yerine getirmelidir,
- ✓ Tüm bireylerin haklarını korumalıdır,
- ✓ Yerel, bölgesel ve ulusal kanunlara uymalıdır,
- ✓ Genel eğitim politikasını ve yönetsel kuralları uygulamalıdır,
- ✓ Eğitimsel hedeflere ulaşmada gerekli önlemleri almalıdır,
- ✓ Konumunu kişisel çıkar sağlamak için kullanmamalıdır,
- ✓ Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranmalıdır ve
- ✓ Sürekli kendini geliştirme yolları aramalı ve standartların nasıl yükseltilebileceğinin yollarını araştırmalıdır.

Bu maddekerden, okul yöneticilerinin kararlarının etik olabilmesi için bu kararların yasalara uygun olması ve öğrencinin iyiliğini esas alması gerekliliği maddeleri dikakt çekicidir. Bazı durumlarda yasalara uygun olan bir karar, öğrencinin zararına olabilmektedir. İşte böylesi bir durumda okul yöneticileri etik ikilemlerle karşılaşmakta ve karar vermekte zorlanmaktadırlar.

2.1. Eğitim Liderleri İçin Etik Karar Verme

Eldeki imkanlar ölçüsünde uygun seçimi yapmak olarak tanımlanan karar verme süreci Aydın'ın (1998: 26) belirttiğine göre yönetimin en önemli işlevini oluşturmaktadır. Yönetimin en önemli işlevi olan karar verme süreci bazı durumlarda gerçekten çok sorunlu geçmektedir. Çünkü günümüz dünyasında gerçek bir vizyonla yönetimi gerçekleştirmek gittikçe zorlaşmaktadır. Yöneticilerin karşılaştığı durumlar daha karmaşık hale gelmekte, kapsam çabuk bir şekilde değişmekte, görevler ve sorumluluklar tam olarak tanımlanmamakta ya da sınırı iyi çizilmemektedir. Belirli bir konuda işe yarayan standart bir çözüm ya da kural benzer bir konuda uygulandığında etik dışı olabilmektedir. Bu nedenle yönetim sürecinde takip edilen yollar tuzaklarla doludur. Lider olan yöneticinin bu tehlikeli yollarda mevcut statükonun ötesine

geçebilecek etkili kararlar alabilmesi ahlaki cesarete sahip olmasını da gerektirmektedir (Langlois 2011: 34-35).

Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını dikkate almayı, örgüt üyelerinin görüşlerine başvurmayı gerektirir (Kıranlı & İlğan, 2007). Örgüt işleyişinde hayati öneme sahip olan karar verme süreci yöneticiler tarafından etik ilkelere bağlı olarak yönetilmelidir. Yöneticiler etik lider olmanın gereği olarak etik kararlar verirken büyük resmi görebilmeli ve adil olmalıdır.

Lamberton ve Minor (1995: 333) etik bir karar verme sürecinde liderlerin aşağıdaki altı soruya tatmin edici yanıtlar vermesi gerektiğini belirtmişlerdir.

1. Verilen karar doğru mu?
2. Bu adil mi?
3. Verdiğim karardan zarar görecektir olan kim?
4. Verdiğiniz kararı basında görseniz rahatsız olur musunuz?
5. Çevrenize verdiğiniz kararı rahat bir şekilde söyleyebilir misiniz?
6. Kararın sonuçları neler olabilir? (Aydın, 2006: 32-33)

Langlois (2011:60)'de yukarıdakilere benzer şekilde etik bir karar verme sürecine girişte karar vericinin kendisine sorması gereken bazı sorular olduğunu belirtmektedir. Bunları sıralamak gerekirse:

1. Kararımın altında hangi değerler yatmaktadır?
2. Hangi amacı taşımaktayım ve kararım hangi temele dayanmaktadır?
3. Karar vermede adaletli olmak için neleri düşünmeliyim?
4. Karardan etkilenecek kişiler için ne tür sonuçlar ortaya çıkabilir?

Langlois (2011: 60) ve Aydın (1998: 26)'ın aktarımlarında yöneticilerin karar verirken kararın adil olup olmadığına dikkat etmeleri ve karardan etkilenecek kişiler için ne tür sonuçlar ortaya çıkacağı üzerinde düşünülmesi dikkat çekici ortak noktalar. Eğitim liderlerinin kararlarında adil davranmaları ve sonuçtan etkilenecek bireyleri göz önüne almaları daha etik kararlar almalarına yardımcı olacaktır.

Aydın (2006:100-104) 1997 yılında gerçekleştirdiği bir araştırmada eğitim yöneticilerinin etik davranışları ile ilgili ilkeleri altı başlıkta topladığı görülmektedir. Bu ilkeler hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygıdır. Bu ilkelere verilen önem aslında Demirtaş ve arkadaşlarının (2011), Kartal ve arkadaşlarının (2011), Kayıkçı ve Uygur'un (2012) yaptıkları araştırmalarda da öne çıkmıştır. Eğitim alanında karardan etkilenenler karar vericilerin dürüst, adil, güvenilir, saygılı olmasını ve mesleki yeterliliğe sahip olmalarını beklemektedirler. Eğitim yöneticileri

kararlarında ve eylemlerinde kendilerinden bu etik ilkelere uyduğunda çevrelerinde güvenilen etkili birer lidere dönüşeceklerdir.

Bu araştırmada ilköğretim kurumlarında görevli öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleriyle, İl/İlçe Milli Eğitim Müdürü, Milli Eğitim Müdür Yardımcıları ile Şube Müdürlerinin etik liderlik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca ulaşmak için; ilköğretim kurumu öğretmen ve yöneticilerinin buldukları kurumsal yapı içerisinde üst düzey amirleri olan İl/İlçe Milli Eğitim Müdürü, Milli Eğitim Müdür Yardımcıları ile Şube Müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin branş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

3. YÖNTEM

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama yöntemi şeklinde yürütülmüştür.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni; 2010-2011 eğitim-öğretim yılı, Elazığ ili merkez ilçede görevli ilköğretim kurumu öğretmen ve okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Elazığ ili merkez ilçesinde, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında toplam 52 ilköğretim okulu bulunmakta ve 2762 öğretmen ve okul yöneticisi ilköğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Beş eğitim bölgesinden oluşan Elazığ ilinde her eğitim bölgesinden sekizer okul, her okuldan 25'er öğretmen tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmanın çalışma grubu belirlenmiştir. Bu şekilde toplam 1000 anket öğretmen ve okul yöneticilerine ulaştırılarak görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Geri dönen anketlerden 759 tanesinin tam olarak doldurulduğu görülmüştür.

3.2. Verilerin Toplama Aracı

Verileri elde etmek amacıyla Langlois (2007) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Anketi gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Etik liderlik anketi ilk olarak 2005 yılında işletme alanında kullanılmış, 2007 yılında Langlois tarafından öğretmenlere uygulanacak şekilde yeniden revize edilmiştir. Toplam 84 maddeden oluşan, 7'li Likert tipi olan Etik Liderlik Anketi Türkçeye çevrilip, sadeleştirilmiştir. Bu işlemlerin sonucunda Etik Liderlik Anketi dört boyuttan oluşan 33 maddelik, 5'li Likert ölçek ile iki sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formundan oluşmuştur.

Etik Liderlik Anketi aşağıda yer alan dört boyuttan oluşmuştur:

1. Genel idarenin etik sorunları çözerken algılanan etik liderlik davranışları
2. Genel idarenin etik bir sorunla karşılaştığı durumlarda algılanan etik liderlik davranışları
3. Genel idarenin etik bir sorunun çözümünde verdiği karar ile algılanan etik liderlik davranışları

4. Genel idare kaynaklı etik bir sorunla karşılaşıldığında hissedilen duyguların sorgulandığı dördüncü boyut.

Genel idarenin etik sorunları çözerken algılanan etik liderlik davranışları boyutu 26 maddeden, etik bir sorunla karşılaştığı durumlarda algılanan etik liderlik davranışları yedi maddeden oluşmuştur. Genel idare yöneticilerinin etik bir sorunun çözümünde verdiği karar ile algılanan etik liderlik davranışlarının sorgulandığı yapılandırılmış görüşme formu ile İş ortamında etik bir sorunla karşılaşıldığında hissedilen duyguların sorgulandığı yapılandırılmış görüşme formlarında katılımcılara örnek olarak sunulan beş farklı durumdan kendilerine en yakın olan ifade ya da ifadeleri seçmeleri istenmiştir.

Uygulama sonucunda anketin yapı geçerliliğini belirlemek üzere yapılan faktör analizi işlemleri sonucunda elde edilen sonuçlar incelendiğinde Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling ,931, Bartlett's test of Sphericity: 9056, Signifisant ,000 düzeyinde anlamlı bulunurken, güvenilirlik katsayısını veren Cronbach's Alpha ise ,90 bulunmuştur. Yapılan işlemler sonucunda ankette yer alan madde sayısı değişmemiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde alt amaçlarla ilgili olarak ikili karşılaştırmalar için bağımsız gruplar t testi, üçlü karşılaştırmalar için ise one way anova (varyans analizi) yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonuçlarına ilişkin elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

<i>Cinsiyet</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Kadın	308	40,6
Erkek	451	59,4
Toplam	759	100

Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 59,4'ünün erkek (451) ve % 40,6'sının kadın (308) öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Hizmet Süresi	F	%
1 - 5 yıl	123	16,2
6 - 10 yıl	153	20,2
11 - 15 yıl	195	25,7
16 yıl ve üzeri	288	37,9
Toplam	759	100

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin % 16,2'si 15- yıl (123), %20,2'si 6-10 yıl (153), %25,7'si 11-15 yıl (195) ve %37,9'u 16 yıl ve üzeri (288) hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Branş	F	%
Sınıf Öğretmeni	267	35,2
Sayısal Branş	243	32,0
Sözel Branş	249	32,8
Toplam	759	100

Tablo 3 incelendiğinde; araştırmaya 267 sınıf öğretmeni (%35,2) ile 243 sayısal branş öğretmenleri (%32,0) ile 249 sözel branş öğretmenlerinin (%32,8) katıldığı görülmektedir.

Tablo 4. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Genel İdarenin Etik Sorunları Çözerken Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

M. No	Genel idare etik sorunları çözerken;	\bar{X}	ss
1.	...adil olmaya özen gösterir.	3,48	1,27
2.	...kurum personelini etkileyecek kararlarda kurum personeline danışır.	3,35	1,25
3.	...işlemlerinde kurallara ve mevzuata uyarlar.	3,74	1,07
4.	...yetkilerini aşan durumlar onları etik ikileme sokar.	3,31	1,03
5.	...herkesin güvenliğini ve rahatını sağlamaya çalışırlar.	3,40	1,22
6.	...eşitsizlik oluşturan durumlar onları zorda bırakır.	3,42	1,11
7.	...yasal kuralları göz önüne alırlar.	3,70	1,08
8.	...kurumun yazılı olmayan kurallarını göz önüne alırlar.	3,33	1,07
9.	...daha önce üzerinde uzlaşmış çözüm yollarını gözden geçirirler.	3,52	1,04
10.	...kurum içi uyumu göz önüne alırlar.	3,61	1,08
11.	...insanları incitmemeye gayret ederler.	3,48	1,21
12.	...verdikleri kararlar kurumun değerlerini yansıtır.	3,55	1,10
13.	...kararları tam olarak sosyal adalete dayanır.	3,22	1,23
14.	...gerçekten yapmak istedikleri şeylerle mevcut yasa ve kurallar arasında kendilerini parçalanmış hissederler.	3,09	1,05

15.	...kurumun kuralları kişisel inançlarıyla çatışırsa karar vermede tereddüt	2,92	1,12
16.	...dini inançları farklı şekilde davranmalarını gerektirdiğinde karar vermede tereddüt yaşarlar.	2,77	1,13
17.	...verecekleri kararın çok önemli değişikliklere sebep olması karar vermede tereddüt yaşamalarına sebep olur.	3,16	1,03
18.	...kararları statükoya ve yasal çerçeveye dayanır.	3,40	1,07
19.	...verdikleri kararlar kişisel inançlarını yansıtır.	2,90	1,15
20.	...gerçekten yapmak istedikleriyle yasaların çatışması genel idareyi zor durumda bırakır.	3,37	1,06
21.	...inceleme-araştırma yaparlar.	3,28	1,17
22.	...etik sorunları çözmede verecekleri kararın başka durumlar için emsal olacak olması karar vermede tereddüt etmelerine sebep olur.	3,22	1,04
23.	...kendi sorumluluklarına giren bir sorun ortaya çıktığında bunu	3,13	1,12
24.	...özel durumları göz önüne alırlar.	3,42	1,09
25.	...kurumum, iş görenleri problem çözmede nasıl etik davranılacağı konusunda bilgilendirir.	3,35	1,10
26.	...kendi sorumluluklarına giren bir sorun ortaya çıktığında kimse anlamadan kendileri halletmeve çalışırlar.	3,35	1,08

Tablo 4 incelendiğinde öğretmen ve okul yöneticileri, genel idarenin etik sorunları çözerken sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin maddelerden, “işlemlerinde kurallara ve mevzuata uyarlar” ($\bar{X}=3,74$), “yasal kuralları göz önüne alırlar” ($\bar{X}=3,70$) ve “kararları statükoya ve yasal çerçeveye dayanır” ($\bar{X}=3,40$) maddelerine “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu yöndeki görüşler genel idarenin uygulamalarında ve verdikleri kararlarında, yasal metinleri göz önünde bulundurduğunu göstermektedir.

Görüşlerine başvuru alan öğretmen ve okul yöneticilerinin “Kararsızım” şeklinde görüş belirttikleri maddeler ise; “gerçekten yapmak istedikleriyle yasaların çatışması genel idareyi zor durumda bırakır” ($\bar{X}=3,37$), “gerçekten yapmak istedikleri şeylerle mevcut yasa ve kurallar arasında kendilerini parçalanmış hissediler” ($\bar{X}=3,09$) “kurumun kuralları kişisel inançlarıyla çatışırsa karar vermede tereddüt yaşarlar” ($\bar{X}=2,92$), “verdikleri kararlar kişisel inançlarını yansıtır” ($\bar{X}=2,90$) ile “dini inançları farklı şekilde davranmalarını gerektirdiğinde karar vermede tereddüt yaşarlar” ($\bar{X}=2,77$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmen ve okul yöneticilerinin bu yöndeki görüşleri, genel idarenin kararlarını alırken duygusallık ve resmiyet arasında çıkmaza girdiğini ve karar vermekte güçlük çekildiğini göstermektedir.

“Kurum içi uyumu göz önüne alırlar” ($\bar{X}=3,61$), “daha önce üzerinde uzlaşmış çözüm yollarını gözden geçirirler” ($\bar{X}=3,52$) ve “verdikleri kararlar kurumun değerlerini yansıtır” ($\bar{X}=3,55$), maddelerine “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Buna göre kurum içi uyum ve karşılıklı uzlaşma çerçevesinde hazırlanan ve o kuruma özgü olan bazı kuralların bazı durumlarda resmi kuralların yerine kullanıldığı söylenebilir.

Benzer şekilde *“insanları incitmemeye gayret ederler”* ($\bar{X}=3,48$), *“adil olmaya özen gösterir”* ($\bar{X}=3,48$), *“eşitsizlik oluşturan durumlar onları zorda bırakır”* ($\bar{X}=3,42$), *“özel durumları göz önüne alırlar”* ($\bar{X}=3,42$) ile *“herkesin güvenliğini ve rahatını sağlamaya çalışırlar”* ($\bar{X}=3,40$) maddelerine *“Katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtildiği görülmektedir. Buradan hareketle genel idarenin aldıkları kararlarda örgüt kültürünü olumlu şekilde destekleyerek, olumlu bir örgüt iklimi oluşmasına yardımcı olacağı söylenebilir. Ancak görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin bu yöndeki görüşlerinin düşük bir aritmetik ortalama ile olması üzerinde durulması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin veri toplama aracında yer alan maddelerden *“kendi sorumluluklarına giren bir sorun ortaya çıktığında kimse anlamadan kendileri halletmeye çalışırlar”* ($\bar{X}=3,35$), *“kurumun yazılı olmayan kurallarını göz önüne alırlar”* ($\bar{X}=3,33$), *“yetkilerini aşan durumlar onları etik ikileme sokar”* ($\bar{X}=3,31$), *“etik sorunları çözmede verecekleri kararın başka durumlar için emsal olacak olması karar vermede tereddüt etmelerine sebep olur”* ($\bar{X}=3,22$), *“kendi sorumluluklarına giren bir sorun ortaya çıktığında bunu gizlemeye çalışırlar”* ($\bar{X}=3,13$), maddelerine *“Kararsızım”* düzeyinde görüş bildirmiş olmaları, genel idarenin yasal metinlerde açıklamayı bulunmayan konularda karar alırken zorlandıklarını ortaya koymaktadır.

Genel idarenin aldıkları kararlarda katılımcı yönetim yaklaşımını benimsemesi, örgütsel etkililik açısından önemlidir. Bu görüşü destekleyen *“kurum personelini etkileyecek kararlarda kurum personeline danışır”* ($\bar{X}=3,35$) ile *“inceleme-araştırma yaparlar”* ($\bar{X}=3,28$) maddelerine öğretmen ve okul yöneticileri *“Kararsızım”* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Örgütsel etkililik açısından önemli olan bu maddelere katılımcıların düşük bir aritmetik ortalama ile görüş bildirmiş olması üzerinde durulması gereken bir durumdur.

“Kurumum, iş görenleri problem çözmede nasıl etik davranılacağı konusunda bilgilendirir” ($\bar{X}=3,35$), *“kararları tam olarak sosyal adalete dayandır”* ($\bar{X}=3,22$), *“verecekleri kararın çok önemli değişikliklere sebep olması karar vermede tereddüt yaşamalarına sebep olur”* ($\bar{X}=3,16$) maddelerine araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticileri *“Kararsızım”* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum genel idarenin uygulamalarında sosyal adalet kavramını yeterince dikkate almadığını, “etik” kavramı üzerinde yeterince hassas olmadığı gibi, eğitim işgörenlerine de bu kavramın önemini hissettiremediğini de göstermektedir.

Araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticileri, genel idarenin etik sorunları çözerken sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin maddelere *“Kesinlikle Katılıyorum”*, *“Katılıyorum”* ve *“Kesinlikle Katılmıyorum”* düzeylerinde görüş bildirmiştir.

Tablo 5. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Genel İdarenin Etik Bir Sorunla Karşılaştığında Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

M. No	Genel idare etik bir sorunla karşılaştığında;	\bar{X}	ss
27.	...mümkün olduğunca çabuk çözmeye çalışırlar.	3,79	1,00
28.	...çözme konusunda tereddüt yaşarlar.	2,73	1,06
29.	...buldukları çözümün iyi olup olmadığı konusunda emin olamazlar.	2,68	1,03
30.	...buldukları çözüm hakkında diğerlerinin nasıl tepki göstereceği ile ilgili olarak endişelenirler.	2,94	1,07
31.	...onu ortadan kaldırmak için her şeyi yapmaya çalışırlar.	3,49	1,05
32.	...onla yaşamaktan rahatsız olurlar.	3,49	1,02
33.	...kurum yönetiminin işleyişinde başka soruna sebep vermesinden endişe ederler.	3,41	1,13

Tablo 5 incelendiğinde öğretmen ve okul yöneticileri, genel idarenin etik bir sorunla karşılaştığında sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin maddelerden *“mümkün olduğunca çabuk çözmeye çalışırlar”* ($\bar{X}=3,79$), *“onu ortadan kaldırmak için her şeyi yapmaya çalışırlar”* ($\bar{X}=3,49$), *“onla yaşamaktan rahatsız olurlar”* ($\bar{X}=3,49$) ve *“kurum yönetiminin işleyişinde başka soruna sebep vermesinden endişe ederler”* ($\bar{X}=3,41$) maddelerine *“katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre genel idarenin, sorunların hızlı bir şekilde çözülmesi yönünde gayret gösterdiği söylenebilir. Bu durum mevcut sorunun büyümeden ve yeni sorunlara sebep olmadan giderilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin *“çözme konusunda tereddüt yaşarlar”* ($\bar{X}=2,73$) maddesine *“Kararsızım”* düzeyinde görüş bildirmiş olmaları bu durumu destekler niteliktedir.

“Buldukları çözüm hakkında diğerlerinin nasıl tepki göstereceği ile ilgili olarak endişelenirler” ($\bar{X}=2,94$), *“çözme konusunda tereddüt yaşarlar”* ($\bar{X}=2,73$) ve *“buldukları çözümün iyi olup olmadığı konusunda emin olamazlar”* ($\bar{X}=2,68$) maddelerine öğretmen ve okul yöneticileri *“Kararsızım”* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum genel idarenin sorunları çözerken buldukları çözümün paydaşlara olan etkilerini göz ardı ettiklerini göstermektedir.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Genel İdarenin Etik Sorunları Çözerken Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticileri Görüşlerinin t Testi Analizi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	Levene		t	P
					F	P		
Kadın	308	3,18	0,52	757	2,027	0,155	-,791	,429
Erkek	451	3,22	0,56					

Tablo 6 incelendiğinde araştırma örnekleminde yer alan öğretmen ve okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre, genel idarenin etik sorunları çözerken sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında kadın öğretmen ve okul yöneticileri ($\bar{X} = 3,18$) ile erkek öğretmen ve okul yöneticilerinin ($\bar{X} = 3,22$) "*Katılıyorum*" düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak görüşlerinin aritmetik ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Branş Değişkenine Göre Genel İdarenin Etik Sorunları Çözerken Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticileri Görüşlerinin t Testi Analizi

Sonuçları										
Branş	n	\bar{X}	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
Sınıf	267	3,15	,52	Grup.	1,979	2	1,142			
Sayısal	243	3,20	,57	Grup.İçi	222,536	756	,293			
Sözel	249	3,27	,54	Toplam	224,515	758		3,36	,035	1-3
Levene:0,712		p=0,491								

Tablo 7 incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin branş değişkenine göre, genel idarenin sergiledikleri etik liderlik davranışlarını algılamada anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık sınıf öğretmenleri ($\bar{X} = 3,15$) ile sözel branştaki öğretmen ve okul yöneticilerinin ($\bar{X} = 3,27$) görüşlerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 8. Kıdem Değişkenine Göre Genel İdarenin Etik Sorunları Çözerken Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticileri Görüşlerinin One Way Anova Testi Analizi Sonuçları

Kıdem	n	\bar{X}	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
1-5 yıl	123	3,26	,54	Grup.	2,400	3	,800			
6-10	153	3,13	,52	Grup.İçi	222,115	755	,294			1-2
11-15	195	3,15	,57	Toplam	224,515	758		2,72	,044	2-4
16 yıl	288	3,25	,54							3-4
Levene: 0,241		p=0,868								

Tablo 8; araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin kıdem değişkenlerine göre, genel idarenin sergilediği etik liderlik davranışlarını algılamada anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Bu farklılık 1-5 yıl kıdem ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 9. Cinsiyet Değişkenine Göre Genel İdarenin Etik Sorunla Karşılatırları Durumlarda Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticileri Görüşlerinin t Testi Analizi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	Levene		t	P
					F	P		
Kadın	308	2,78	,42	757	2,751	,098	-5,195*	,000
Erkek	451	2,95	,44					

Genel idarenin etik bir sorunla karşılaştığında sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyet değişkenine göre toplam maddeler üzerinde yapılan analizlere göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Kadın öğretmen ve yöneticiler ($\bar{X}=2,78$), erkek öğretmen ve yöneticilere ($\bar{X}=2,95$) göre düşük bir aritmetik ortalamayla “*Kararsızım*” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 10. Branş Değişkenine Göre Genel İdarenin Etik Sorunla Karşılatırları Durumlarda Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticileri Görüşlerinin t Testi Analizi Sonuçları

Branş	n	\bar{X}	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LS D
Sınıf	267	2,78	,43	Grup.	6,367	2	3,184	17,21	,000	1-
Sayısal	243	2,87	,44	Grup.İçi	139,817	756	,293			2
Sözel	249	2,99	,42	Toplam	146,185	758				3
Levene:0,160 p=0,852										2-

Tablo 10 incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin branş değişkenine göre, genel idarenin sergiledikleri etik liderlik davranışlarını algılamada anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık sınıf öğretmenlerinin sözel ve sayısal branşta ki öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri ile sözel branşta ki öğretmen ve okul yöneticilerinin, sayısal branşta ki öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 11. Kıdem Değişkenine Göre Genel İdarenin Etik Sorunla Karşılatırları Durumlarda Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticileri Görüşlerinin One Way Anova Analizi Sonuçları

Kıdem	n	\bar{X}	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD	
1-5 yıl	123	2,79	,43	Grup.	5,582	3	1,861	9,98	,000	1-4	
6-10	153	2,81	,41	Grup.İçi	140,603	755	,186				2-4
11-15	195	2,83	,47	Toplam	146,185	758					3-4
16 yıl	288	2,99	,42								
Levene: 1,099 p=0,349											

Tablo 11; araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin kıdem değişkenlerine göre, genel idarenin sergilediği etik liderlik davranışlarını algılamada anlamlı farklılık olduğu göstermektedir. Bu farklılık 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden kaynaklanmıştır.

Etik Liderlik Ölçeği'nin üçüncü boyutu olan "Yöneticilerin etik bir sorunun çözümünde verdiği karar ile algılanan etik liderlik davranışları" boyutunda yer alan görüşme sorusuna öğretmenlerden; görüşme formunda belirtilen beş farklı durumdan kendi görüşlerini ifade eden bir ya da birden fazla seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin üçüncü boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin yüzde ve frekansları Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12. Genel İdarenin Etik Bir Sorunun Çözümünde Verdikleri Karar ile Algılanan Etik Liderlik Davranışları

Etik bir sorunun çözümünde verilen karar;	f	%
Sadece kurumun değerlerini yansıtır.	58	7,04
Büyük ölçüde kurumun değerlerini yansıtır	154	18,69
Kurumun ve yöneticinin değerlerini eşit olarak yansıtır	77	9,35
Büyük ölçüde yöneticinin değerlerini yansıtır	356	43,20
Sadece yöneticinin değerlerini yansıtır	179	21,72
Toplam	824	100

Etik bir sorunun çözümünde genel idarenin verdiği kararın sorgulandığı araştırma sorusunda katılımcılara sunulan beş seçenekten durumdan kendilerine en yakın olan ifade yada ifadeleri seçmeleri istenmiştir. Katılımcılar bir yada daha fazla ifadeyi seçtikleri için toplam görüş sayısı katılımcı sayısından fazla olduğu görülmektedir. "Büyük ölçüde kurumun değerlerini yansıtır" görüşü 356, "Sadece yöneticinin değerlerini yansıtır" görüşü 179, "Büyük ölçüde yöneticinin değerlerini yansıtır" görüşü 154, "Kurumun ve yöneticinin değerlerini eşit olarak yansıtır" görüşü 77 ve "Sadece kurumun değerlerini yansıtır" görüşü 48 kez katılımcılar tarafından tercih edilmiştir. Genel idarenin etik bir sorunun çözümünde verdikleri kararın "Büyük ölçüde yöneticinin değerlerini yansıtır" ve "Sadece yöneticinin değerlerini yansıtır" görüşlerinin toplam görüşlerin %54,92'sini oluşturmuş olması, genel idarenin etik kararları açısından üzerinde durulması gereken bir durumdur.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin genel idarenin uygulamalarında etik bir sorunla karşılaştıkları durumda hissettikleri duyguları sorgulamayı amaçlayan araştırmanın dördüncü boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri frekanslarıyla birlikte Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 13. Öğretmenlerin Genel İdare Kaynaklı Etik Bir Sorunla Karşılaştıklarında Hissettikleri Duygular

İş ortamında genel idare kaynaklı etik bir sorunla karşılaştığınızda aşağıdaki duygulardan hangisini hissedersiniz?	f	%
Kızgın	219	27,62
Kayıtsız	26	3,28
Aşağılanmış	241	30,39
Suçlu	104	13,11
Utanmış	203	25,60
Toplam	793	100

İş ortamında genel idare kaynaklı etik bir sorunla karşılaşıldığında hissedilen duyguları belirlemeyi amaçlayan araştırma sorusuna öğretmen ve okul yöneticileri; 219 kez “*Kızgın*”, 26 kez “*Kayıtsız*”, 241 kez “*Aşağılanmış*”, 104 kez “*Suçlu*” ve 203 kez “*Utanmış*” seçeneklerini tercih etmişlerdir. 219 öğretmen ve okul yöneticisinin etik bir sorunla karşılaşıldığı durumda kendilerini “*Kızgın*” hissetmeleri beklenen bir durum iken 203 öğretmenin bu durumda “*Utandığımı*” ifade etmiş olmaları dikkat çekicidir.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

2010-2011 eğitim-öğretim yılında, ilköğretim kurumlarında görevli 759 öğretmen ve okul yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, genel idarenin öğretmen ve okul yöneticileri algılarına göre etik liderlik davranış düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca yönelik olarak Langlois (2007) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği Türkçeleştirilip, sadeleştirilerek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Öğretmen ve okul yöneticileri, genel idarenin etik sorunları çözerken sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin, genel idarenin yasal metinlere bağlı kalma eğiliminde olduğunu, adil olduğunu, eşitlik ilkesinden taviz vermeyerek örgütsel adaleti göz önünde bulundurduklarını belirtmişlerdir. Ancak öğretmen ve okul yöneticileri yasal metinlerde tam olarak açıklanmamış konularda ortaya çıkan etik sorunlarda ise genel idarenin kararlarında eşitlik ve adaletin olmadığını belirtmişlerdir. Eğitim işgörenlerinin motivasyon ve örgütsel bağlılığı açısından son derece önemli olan konularda genel idarenin farklı tutumlar içerisinde olması eğitim sistemimiz açısından son derece düşündürücüdür. Bu durum eğitim işgörenlerinin örgütsel bağlılığını ve örgüte olan güvenini olumsuz etkileyecektir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin ilgili maddelere düşük bir aritmetik ortalama ile görüşlerini bildirmiş olması bu sonucu destekler niteliktedir. Yılmaz (2006), Eser (2007) ve Dönertaş'ın (2008) yapmış oldukları araştırmalarda da

yönetici davranışlarının etik ilkelere uygun oluşu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel idarenin örgüt ve işgörenler ile ilgili kararların alınmasında paydaşların karar sürecine katılma imkanı sunması, paydaşların örgütsel kimlik kazanmalarına yardımcı olacaktır. Görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticilerinin katılımcı yönetimi sorgulayan maddelere ilişkin görüşlerinin düşük bir aritmetik ortalama ile ileri sürmüş olmaları, eğitim işgörenlerinin örgütsel kimlik kazanmalarının önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel idarenin etik sorunları çözerken objektif davranıldığını düşünmektedirler. Bununla birlikte öğretmen ve okul yöneticileri, genel idarenin etik bir sorunla karşılaştıkları durumda karar verirken etik ikileme düştükleri yönünde görüşe sahiptir. Bu iki durum genel idarenin uygulamalarının etik ilkeler doğrultusunda yorumlandığında bir çelişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki duruma ilişkin öğretmen ve okul yönetici görüşlerinin birbirine yakın aritmetik ortalama ile ileri sürülmüş olması bu çelişkiyi derinleştirmektedir.

Örgütsel değerlerin, örgüt kültürünün eğitim kurumlarımızda ve üst yönetim makamlarında benimsenmesi kararların alınmasında ve belirli uygulamalarda yöneticiden yöneticiye değişen ölçütleri kaldırarak karar almada mesleki etik standartların göz önüne alınmasını gerektirmektedir. Bu nedenle genel idarenin kurumsal yapıya bürünmesi açısından mesleki etik kurallara uyulması önemlidir. Ancak görüşleri alınan öğretmen ve okul yöneticileri, genel idarenin uygulamalarında farklılığın olduğunu belirtmiş olması düşündürücüdür. Bu durum genel idarenin kurumsal itibarını ve ona duyulan güveni zedeleyebilir. Eğitim yöneticilerinin kararlarını verirken adil davranmaları, etik ilkeleri göz önüne almaları çalışanlarda güven duygusu oluşturacaktır. Bu durum eğitim yöneticisinin insanları etkileme ve belirli bir amaç etrafında birleştirme gücünü artıracaktır.

Eğitim yöneticilerinin etik bir sorunla karşılaşmaları durumunda sorunu hızlı bir şekilde çözüme eğiliminde olmaları işgörenlerin kurumlarında çalışmaya devam etme isteklerini artıracaktır. Bununla birlikte öğretmen ve okul yöneticilerinin, genel idarenin sorunları çözerken paydaşlara olan etkisinin göz ardı edildiği yönündeki görüşleri, örgütsel güveni olumsuz etkileyecektir. Bu noktada genel idarenin uygulamalarında, alınan kararların, eğitim işgörenlerine olan yansımalarını dikkate almaları gerekliliğini ortaya çıkmaktadır. Bu eğitim işgörenlerinin performanslarını olumlu etkileyecektir. Bu sayede işgörenlerin örgütsel aidiyet duyguları güçlenecektir.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin büyük bir bölümü, iş ortamında etik bir sorunla karşılaşmaları durumunda kendilerini kızgın hissetmekte iken, etik sorunlar karşısında utandıklarını belirtmişlerdir.

Eğitim yöneticilerinin etik sorunları çözerken sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri yapılan analizlerle cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamışken kıdem değişkenine göre

anlamli farklılığın olduğu görülmüstür. Öğretmen ve okul yöneticilerinin kdemlerinin artmasıyla il/ilçe Milli Eğitim Mdrlğ yöneticilerinin etik ilkeler çerçevesinde hareket ettiği yönündeki düşünceleri ne çıkmaktadır. Araştırma sonuçları genel olarak il/ilçe milli eğitim mdrrlkleri yöneticilerinin etik bir çerçevede sorunları bir an önce çözmeye çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Araştırma ile yasal metinlerde çözümü tam olarak belirtilmemiş konularda, İl/İlçe Milli Eğitim Mdrrlğ yöneticilerinin etik ikilem yaşadıklarının sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda İl/İlçe Milli Eğitim Mdrrlğ yöneticilerinin etik sorun çözme becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim faaliyetleri, panel ve seminerler düzenlenmesi yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- AYDIN, İ. (2006) *Eğitim ve ğretimde Etik*. Ankara: Pegama Yayınları
- AYDIN, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. (Beşinci Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- BELLİNGHAM, R. (2003) *Ethical Leadership Rebuilding Trust in Corporations*. Amherst: HRD Press Inc.
- BUTCHER, W. C. (1987). The Need For Ethical Leadership. *Executive Speeches*. 6, (3), 55-58.
- DEMİRTAş, Z., KAHVECİ, G., YİRCİ, R., şANLI, . ve KARTAL E. S. (2011). Eğitim müfettişlerinin uyması gereken etik ilkeler. *III. Uluslararası katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011, Mersin niversitesi Çiftlikköy Kampusu, Mersin*.
- DöNERTAş, F. Can. (2008), Etik İklimin Kuruma Güven zerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Türkiye.
- ESER, G., (2007). Etik İklım ve Yöneticiye Güvenin rgte Bağlılığa Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Türkiye.
- EİSENBEİß, S.A, GİESSNER, S.R. (2012). The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations, *Journal of Personnel Psychology*, 2012; 11(1), 7–19.
- FİTCH, L.W. (2009) *A Study of Relationships Between Ethical Decision Making, Leadership Styles, and Demographics in Pennsylvania Superintendents*. Unpublished Doctorate Dissertation, Indiana University of Pennsylvania.
- National Association For School Principals (2011) *Ethics for School Administrators*. <http://www.principals.org/Content.aspx?topic=47104>
- KARTAL, E. S., KARAKÖSE, T., ÖZDEMİR, T. Y. ve YİRCİ, R. (2011). Öğretmen görüşlerine göre eğitim müfettişlerinin sahip olması gereken mesleki etik ilkeler. *III. Uluslararası katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011, Mersin niversitesi Çiftlikköy Kampusu, Mersin*.

- KAYIKÇI, K., & UYGUR, Ö. (2012). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik (Bir durum çalışması). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(1), 65-94.
- KIRANLI, S. & İLĞAN, A. (2007) Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8 (14) s.150- 162
- KIZZA, J. M. (2007) *Ethical and Social Issues in the Information Age*. Third Edition. London : Springer-Verlag London Ltd
- LANGLOIS, L. (2011). *The Anatomy of Ethical Leadership*, Edminton: AU Press.
- PICKETT, J.P. (2000) *The American Heritage Dictionary of the English Language*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- PIEPER, A. (1999). *Etiğe Giriş* (Çev. V.Atayman, G. Sezer), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Resmi Gazete, 25 Mayıs 2004, 5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun.
- SHAPIRO, J.P. & STEFKOVICH, J.A. (2001). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- STEFKOVIC, J.A. & SHAPIRO, J.P. (2003) Deconstructing Communities: Educational Leaders and their Ethical Decision-Making Processes. *The Ethical Dimensions Of School Leadership* (Ed. Begley, P.T & Johansson, O.) Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- ŞİMŞEK, Y. ve ALTINKURT, Y. (2009). Okul Mudurlerinin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi. 1-3 Mayıs 2009 Canakkale.
- USTA, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği Ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012; 17 (1),403-421.
- WERNER, I.(1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner),İstanbul: Rota Yayınları. <http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2009/etik/index.html> Erişim Tarihi: 25.09.2012.
- YILMAZ, E., (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Türkiye.