

Okul Yöneticileri ve Etik¹ Behiye DAĞDEVİREN ERTAŞ²

Öz

Bu çalışma, etik kavramlarının tarihsel gelişimini ve temel etik kuramlarını ele alarak, yönetimde ve okul yönetiminde etik ilkelerin önemini incelemektedir. Etik, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren geliştirdikleri kurallar bütünü olarak tanımlanmış ve bireylerin hem diğer insanlarla hem de doğa ile olan ilişkilerini düzenlemiştir. Bu çalışmada yönetimde etik kararların alınması gerektiği, özellikle okul yönetiminde etik ilkelerin hayati önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin etik değerlere sahip olmalarının, eğitim süreçlerinde başarılı ve adil yönetim uygulamalarının temelini oluşturduğu belirtilmiştir. Çalışma, yöneticilerin etik dışı davranışlarının örgütlerdeki olumsuz etkilerini de tartışmakta ve okul yönetiminde etik ilkelerin önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, etik değerlere sahip olmanın sadece bireysel değil, toplumsal ve örgütsel düzeyde de kritik öneme sahip olduğu tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Okul Yöneticisi, Yönetim, Etik

School Administrators and Ethics

Abstract

This study examines the historical development of ethical concepts and fundamental ethical theories and examines the importance of ethical principles in management and educational administration. Ethics is defined as the set of rules that people have developed since they began to live collectively and has regulated the relationships of individuals with both other people and nature. While theological ethics argues that actions are evaluated based on their consequences, deontological ethics determines the moral value of an action according to intention and adherence to universal rules. Virtue ethics focuses on the character and moral virtues of the individual. This study emphasizes that ethical decisions should be made in management and that ethical principles are of vital importance, especially in school administration. It is stated that the possession of ethical values by school administrators forms the basis of successful and fair management practices in educational processes. The study also discusses the negative effects of unethical behaviors of administrators in organizations and emphasizes the importance of ethical principles in school administration. As a result, it has been argued that having ethical values is of critical importance not only at the individual but also at the social and organizational level.

Keywords: School Administrator, Management, Ethics

Giriş

İnsanlar, toplu halde yaşamaya başladıkları dönemden itibaren, yaşamı düzenlemek ve anlamlandırmak amacıyla belirli kurallar oluşturmuşlardır. Bu kurallar, bireyin hem diğer insanlarla hem de doğa ve tüm canlılarla olan ilişkilerinde bir denge kurmasına rehberlik etmiştir. Her ne kadar topluluklar, ortak kültürler, davranış kalıpları ve değerler geliştirseler de insanlık tarihine bakıldığında bu kavramların sistematik bir biçimde incelenmesi daha sonraki dönemlere dayanmaktadır. İyi-kötü ve doğru-yanlış gibi kavramların sorgulanmasıyla başlayan bu süreç, etik ve ahlak kavramlarının temelini atılmasını sağlamıştır (Okan & Şentürk, 2023). Yunan Paideia'sı, Roma Humanitas ve Artes Liberales'i, İngiliz Kültür'ü ve Alman Bildung Felsefesi, hepsi aynı temel amacı taşır: Bireyleri cehalet, önyargı ve yabancılaşmanın zincirlerinden kurtararak, insan potansiyelini en üst seviyeye taşımak ve bireyleri özerk, dolu dolu ve anlamlı yaşamlar sürmeleri için güçlendirmek. Bu tarihsel perspektif, günümüz yöneticilerinin etik ve ahlaki sorumluluğunu da hatırlatır: Eğitim, yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda bireyin özgürlüğünü ve insan onurunu koruyacak bir yaşam inşa etme çabasıdır. Bu bağlamda, liderler yalnızca toplumsal başarıyı değil, insanlığın ortak mirasını da gözeterek, herkesin tam ve tatmin edici bir hayat sürme potansiyelini gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır (Aloni, 2008).

Etik, bireyin ne olduğunu ama gerçekte onu ne olması gerektiğine yönlendiren normatif insan davranışı bilimidir. Bu nedenle etik insan gelişimine yöneliktir ve insanı değerler açısından ulaşabileceği en yüksek kapasiteye çıkması için yönlendirir (Pattan, 1984). Horner (2003) etik kavramını, bireylerin eylemlerinin doğru ya da yanlış olmasını, bu eylemlerin getirdiği fayda ve zararları sistematik çözümlemeler yoluyla inceleyen felsefenin bir dalı olarak tanımlar. Etik en genel şekilde bireyin tutum ve davranışlarını değerlendirirken iyi-kötü, doğru-yanlışın ne olduğuna dair yol gösterici değer, esas ve kaideler bütünü olarak tanımlanabilir (Aydın, 2019). Ahlaki yargılara varabilme yeterliği olarak da ifade edilebilen etik, toplumun ve toplum içindeki bireyin işini ve vazifesini insanlığın faydasını gözeterek en doğru ve eksiksiz yapması, canlılara ve doğaya zarar vermemesi esasına dayanır (Oral & Çoban, 2023). Etik bireyin kim olduğuyla ve yaşamını nasıl yürüttüğü ile ilgilenir (Gbadamosi, 2004) ve temelde insana uygun ve arzu edilir yaşam biçimlerine ilişkin ahlaki bir bakış açısı sunar (Aloni, 2008). Etik, bir taraftan ahlaki davranışın ne olduğunu belirleyebilmek için bireyde belirli bir durumu muhakeme ve değerlendirme gücünü geliştirmeyi amaçlarken, diğer taraftan da bireyi var olan durumdan, olması gereken duruma geliştirip tamamlama vazifesine ve yükümlülüğüne göre eğitir (Ergen, 2021). Etik bireyi doğru ya da iyi davranışı yapmaya mecbur etmekten ziyade bireyin hür iradesini kullanarak bu davranışı uygulamasını bekler (Oral & Çoban, 2023). Dolayısıyla etik, düşünceleri ve eylemleri yargılayarak gelecekteki kararlara kılavuzluk eder (Aydın, 2019).

Yöneticilerin bir takım etik sorumlulukları vardır. Birincisi etik kuralları bilmek ve bu kurallara bağlı kalmak zorunda olmalarıdır. İkincisi yöneticilerin sorumluluk alanlarındaki mesleki kapasitelerini yükseltmeleri gerektiğidir. Bazı zaman ve durumlarda örgüt içinde ikilemde kalabilen yönetici, bu durumlarda tutarsız, ani dürtü ve arzulara veya ilgilere karşı koyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Örgütün yararı ön planda tutulurken verilen kararlarda bazı paydaşların yararı bazı paydaşların zararı ortaya çıkabilir. Bu yüzden verilen karar etik açıdan mutlaka değerlendirilmelidir (Bird & Gandz, 1991). Etik olarak düşünmeyi, muhakeme etmeyi ve hareket etmeyi öğrenmek, öncelikle potansiyel bir etik sorunun farkındalığını öne çıkarır. Yönetici etik düşüncüyü harekete geçirerek, kendisinin ve başkalarının değerlerini, varsayımlarını ve soruna ilişkin algılarını değerlendirebilir. Çünkü etik sorunlar sadece bireysel değildir. Sorunların kaynağını ve nasıl diğer sorunlara yol açtığını görmek sorunların çözümünde gereklidir (Weiss, 2003).

Yönetimde karşılaşılan etik sorunlar, farklı alternatifler, belirsizlik içeren durumlar ve karmaşık sonuçlarla şekillenen geniş kapsamlı etkilere sahip olmaları nedeniyle çok değişkenlidir. Bir okul yöneticisi, öğrenciler, öğretmenler ve veliler üzerinde doğrudan etkilere sahip kararlar almakta ve eylemlerde bulunmaktadır (Begley & Johansson, 2003). Bu karar ve eylemler, bireyler üzerinde olumsuz etkiler yarattığında ya da kişilerin kontrolü dışında zarar görmelerine neden olduğunda, bu

durum etik bir değerlendirme yapılmasını gerektirir. Dolayısıyla, bu tür durumlar derinlemesine etik bir incelemeyi zorunlu kılmaktadır (Hosmer, 1996).

Okul yönetimi ele alındığında, yönetim sadece örgütsel bir işlevi yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda eğitimde etik standartların korunmasında da merkezi bir role sahip oynar (Bush, 2008). Okul yöneticilerinin mesleki sorumluluklarını etik bir çerçevede yerine getirebilmeleri için, eğitim yönetimi alanında teorik ve pratik bilgiye dayalı akademik yeterliliklere sahip olmaları gerekir (Northouse, 2016). Etik kararlar almak ve etik ilkeleri uygulamak, doğrudan liyakat ve yeterlilik ilkeleriyle ilişkilidir (Shapiro & Stefkovich, 2016). Eğitim yönetimi alanında yöneticilerin bilgi ve becerilerinin, okulun genel verimliliği, öğretim kalitesi, öğrenci başarısı ve etik liderlik uygulamaları üzerindeki doğrudan etkisi yadsınamaz (Bush, 2008). Ayrıca genelde eğitim yöneticiliğinin özelde okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesi, her meslekte olduğu gibi etik değer ve ilkelerinin tartışılmasını gerekli kılmaktadır (Aydın, 2021b).

Temel Etik Kuramları

Teolojik Kuram

Teolojik kuramın temel varsayımına göre, bir eylemi yalnızca kendi başına iyi ya da kötü olarak değerlendirmek mümkün değildir. Bir eylemin iyi veya kötü olduğunu belirleyen, onun sonuçlarıdır. Yani, bir eylemin değerini anlamak için, o eylemin neden olduğu sonuçlara bakmak gerekir (Erol, 2021). Bu kuram istenen sonuçlara veya hedeflere ulaşmayı ahlaki yükümlülük ve doğru davranış gibi kavramlara tercih eder (Öztürk, 2013). Bu teoriye göre, bir eylem iyi niyetle yapılmış olsa dahi sonuçları fayda ve mutluluk sağlamıyorsa bu eylem ahlaki açıdan iyi sayılmaz (Sayımer, 2016). Teolojik kuram, bir eylemin doğru olup olmadığını değerlendirirken, en temel ölçüt olarak en fazla insanın en yüksek mutluluğa ulaşmasını esas alır. Başka bir deyişle, bir eylemin doğruluğu, o eylemin ne kadar çok kişinin mutluluğunu sağladığına bağlıdır (Aydın, 2021b). Teolojik etikte, ahlaki hazzı mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmak ve acıyı da mümkün olan en düşük seviyeye indirmek ile yani insanın eylemlerinin potansiyel sonuçlarıyla ilgili olarak ele alır (Boone, 2019). Aynı zamanda, teolojik etikte ahlak doğal veya yüceltilmiş bir motivasyondan kaynaklanmaz, doğrudan doğruya birey ve toplumların mutluluk ve refaha erişmek için ortaklaşa kabul ettikleri bir yapıya ve karaktere sahiptir (Öztürk, 2013). Teolojik etik, temelinde ahlaka aykırı bazı davranışlara hoşgörü göstermek veya bunları teşvik etmekle eleştirilmiştir (Arslan & Berkman, 2009).

Deontolojik Kuram

Deontolojik kurama göre, bir eylemin ahlaki olabilmesi için evrensellik ölçütünü karşılaması gerekir. Bunun anlamı, bir eylemin ahlaki olup olmasının onun sözel sonuçlarına göre değil, herkese öyle davranılması ilkesi ile değerlendirilebileceğidir (Demirkasımoğlu, 2020). Bu yaklaşıma göre, "Sana nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davran" ilkesi öne çıkmaktadır. Deontolojik etik, bir eylemin sonucundan çok, o eylemin arkasındaki niyeti, ilkeyi ve yerine getirilen görevi vurgular. İnsanların akıllı ve sorumlu varlıklar olarak, bazı yükümlülükleri olduğunu savunan bu etik anlayışı, ahlakın temelini görev kavramına dayandırmıştır (Cevizci, 2002). Ahlaki davranış, bir kişinin dışsal zorunluluklar nedeniyle yaptığı şeyler değildir. Yani, bir insan sadece bir kural veya yasadan dolayı değil, o davranışın doğru olduğuna inandığı için o şekilde hareket eder. Bu inanç, kişinin içsel bir sorumluluk hissetmesinden kaynaklanır ve bu da "ödev" olarak tanımlanır. Başka bir deyişle, ahlaki davranışın temelinde, kişinin içten gelen bir doğruyu yerine getirme duygusu yatmaktadır, dışsal baskı ya da zorunluluk değildir (Aydın, 2019). Bir eylemin ahlaki bir biçimde meydana gelmesi gerekmektedir. Deontolojik kuramda her insan kendi başına ve bütün insanlık için bir amaç konumundadır. Dolayısıyla evrensel ahlak yasasının oluşmasında hem herkesin katkısı vardır hem de herkes bu yasalara tabi olmak bakımından aynı sorumluluğu taşımaktadır (Öztürk, 2022). Deontolojik etik doğru olanı yapın ilkesi ile özetlenebilir (Demirkasımoğlu, 2020).

Erdem ya da Karakter Temeline Dayalı Etik

Erdem etiği, ahlaki değerlerin kişiyi iyi davranışa yönlendireceği savına dayanarak iyi bir insanın sahip olması gereken özelliklere odaklanır (Audi, 2012). Etik insan, erdemli değerlere ve karakter özelliklerine sahiptir ve bunlara uygun davranışlar sergiler. Etik yargılar, kendiliğinden etik kurallar ve standartlardan ziyade bu temel değerlerden ve karakter özelliklerinden kaynaklanır (Reamer, 2019). Bir bireyin erdemli olduğu durumlarda, bu durum doğrudan ahlaki açıdan da iyi olarak

değerlendirilmektedir. Bu ilişki, erdemli davranışların ahlaki iyilikle sıkı bir bağa sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Kavi & Koçak, 2013). Bu anlayış, bireyin ne ölçüde doğru davranışları sergilediğinden ya da doğru ilke ve kuralları takip ettiğinden ziyade ne ölçüde takdir edilen bir birey olduğuna, bir başka ifadeyle iyi bir karaktere sahip olmanın önemine odaklanmıştır (Ocak & Boyraz, 2020). Birey kendi yolculuğunda erdemli bir yaşama arayışı içindedir ve eylemlerinde dikkatli davranması gerekir. Çünkü ahlaki davranışlar ahlaki erdemlerden üretilir ve yayılır (Karagöl, 2022).

Yönetimde Etik

Bir yöneticinin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerine büyük ölçüde yön verir (Aydın, 2021a). Etik gündelik hayatta herkesin karşılaştığı durumlar ortaya koyar. Tüm insanları ve onların eylemlerini kapsar. Yöneticinin yönetsel eylemlerinin her zaman etik bir boyutu vardır ve yöneticiler, insan yaşamına dokunmadan sadece örgütsel çıktılarla ilgilenemezler (Pattan, 1984). Yöneticilerin verdikleri kararlar örgütteki bazı paydaşların yararına olurken, bazılarının yararına olmayabilir. Bu yüzden yönetici bir karar verirken etiğe aykırı olmamalıdır (Bird & Gandz, 1991).

Örgütler, misyon ve amaçlarını gözden kaçırdıklarında, zamanlarını ve kaynaklarını etkisiz kullandıklarında veya örgütün önceliklerini dikkate almadıklarında ahlaki ve etik görevlerinde yetersiz kalırlar (Covey, 2004). Örgütlerin amaçları gerçekleştirmek için kısa ve uzun vadeli planlar yapması, kaynakları bu planlara göre dağıtması ve yerleştirmesi, gerekli araç ve ilişkileri kurması, yapısal hale getirmesi gerekmektedir (Sucu, 2007).

Yönetimde ahlaki sorunlar, alternatiflerin fazla olması, karmaşa yaratan sorunlar çıkarması, belirsiz durumların ortaya çıkması ve kişisel çıkarlar nedeniyle örgütlerde karmaşaya neden olabilir. Kararlar ve eylemler örgütün diğer paydaşlarını olumsuz yönde etkiliyorsa, insanlara ve örgüte zarar veriyorsa, maddi ve manevi kayıplara neden oluyorsa etik açıdan incelenmesi gereken birtakım sorunlar söz konusudur. (Hosmer, 1996).

Yönetimde Uyulması Gereken Etik İlkeler

Keith (2007) etik ilkeleri, bireylerin nasıl davranmaları veya davranmamaları gerektiğine dair genel kurallar olarak tanımlamaktadır. Bu ilkeler, bireylerin eylemlerinin, düşüncelerinin ve inançlarının arkasındaki nedenleri şekillendirir. Etik ilkeler evrensel kabul edilmekte, rasyonel düşünceye sahip bireylerin bu ilkelere uyması gerektiği konusunda bir uzlaşa bulunmaktadır.

Yönetsel etik, yöneticilerin eylemlerinde uyulması gereken ilke veya davranış kuralları olarak tanımlanmaktadır. Yönetimde gözetilmesi mutlak olan etik ilkeler hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sağlıklı ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının temelini oluşturur (Aydın, 2021a). Bu ilkeler arasında sevgi, adalet, hoşgörü ve eşitlik gibi insani değerler öne çıkarken, aynı zamanda saygı, tarafsızlık ve sorumluluk gibi profesyonel erdemler de kritik bir öneme sahiptir (Aydın, 2021b). Hukukun üstünlüğü, dürüstlük ve insan haklarına bağlılık, yönetimin meşruiyetini ve güvenilirliğini pekiştirir. Hümanizm, laiklik ve tutumluluk gibi ilkeler, yönetimin toplumsal ve ekonomik boyutlarda dengeleyici bir rol oynamasını sağlarken; demokratiklik, haklar ve özgürlükler, yönetime katılımı ve bireysel hakların korunmasını güvence altına alır. Olumlu insan ilişkileri, açıklık ve şeffaflık ise, yönetim süreçlerinde güven ve iş birliğini güçlendiren temel etmenlerdir. Bu etik ilkeler, bir arada uygulandığında, etkili, adil ve sürdürülebilir bir yönetim kültürü inşa edilmesine katkı sağlar (Ghanem, 2018).

McLaugan (1989), yöneticilere etik sorumluluklar açısından rehberlik sunmakta ve etik bir yöneticinin yapması gereken ilkeleri; uygunsuz taleplere "hayır" diyebilme, telif haklarına, kaynaklara ve fikri mülkiyete saygı gösterme; iddialarda, verilerde ve önerilerde doğruluğu sağlama; örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar ile çıkarları dengeleme; paydaşların katılımını, sahiplenmesini ve katılımını teşvik etme; çıkar çatışmalarından kaçınma; kişisel önyargıları yönetme; bireysel ve toplumsal farklılıklara saygı gösterme, ilgi gösterme ve temsil etme; paydaşların ihtiyaçlarına uygun müdahalelerde bulunma ve gücü etkili bir şekilde kullanma şeklinde ifade etmektedir.

Uygulamada, eylem ve prosedürlerde kaçınılması gereken davranışlar, yönetim sürecinde karar vermede etik olmayan davranışlar olarak kabul edilir. Müdürlerde etik dışı davranışlar; yetkiyi kötüye kullanma, rüşvet, yolsuzluk, zimmete para geçirme, ayrımcılık, kayırmacılık, fiziksel ve cinsel taciz, korkutma-gözdağı, şiddet-baskı-saldırganlık, sömürü, bencillik, işkence, kötü alışkanlıklar, dedikodu, dogmatik davranış ve homofobidir. Yönetimde etik olmayan davranış, örgüt içindeki çatışmaları ve davranış problemlerini ifade eder. Bu davranışların sonucunda örgüt kültürünün zayıflaması, örgüt içerisindeki işleyişi derinden etkileyen bir süreci tetiklemektedir. Zayıf bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında aidiyet duygusunun azalmasına, bu da bağlılık, performans ve motivasyonda kayda değer bir düşüşe yol açmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerini kurumun hedeflerine daha az bağlı hissederken, iş verimliliği ve genel çalışma atmosferi olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durum, uzun vadede hem bireysel hem de örgütsel başarısızlıklara zemin hazırlayabilir (Ghanem, 2018).

Etik Olmayan Yönetici Davranışları

Örgütlerde etik olmayan yönetici davranışları örgütü amaçlarından uzaklaştırırken, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler de bırakır. Bu tür davranışlar dürüstlük, adalet ve sorumluluk gibi en temel insani değerlerin ihlal edilmesine olanak sunar. Bu ihlaller zamanla örgütün işleyişini olumsuz etkilerken, örgütün imajına ve itibarına zarar verir. Örgütler için etik olmayan davranış türleri sosyokültürel-ekonomik türler ve psikolojik türler olarak ayrılabilir.

Etik dışı sosyo-kültürel ve ekonomik davranışlar

Ayrımcılık: Belirli bir birey veya grubun hakları korunup daha fazla imkân verilirken diğer birey veya gruba zarar verecek biçimde davranmak ayrımcılık yapmaktır (Demir, 2011).

Kayıрма: Bir kişinin kendisine verilen yükümlülükleri arka plana iterek bulunduğu resmi konumu, yakınlarının yararına olacak şekilde kullanması kayırmacılık olarak ifade edilmektedir (Özkanan & Erdem, 2014).

Yolsuzluk: Bireylerin şahıslarına çıkar sağlamak amacıyla kendilerine verilen yetkiyi uygunsuz olarak kullanması olarak belirtilen bir etik dışı davranıştır (Berksoy & Yıldırım, 2017).

Rüşvet: Kamu görevlilerinin maddi çıkar sağlamak amacıyla bazı kişilere veya gruplara yönelik ayrıcalıklı davranmasıdır (Özdemir, 2012).

Yaranma veya yakınlığı kullanma: Bireylerin sosyal çevrelerinde etkili kişilerle olan ilişkilerini, hak edilmemiş avantajlar sağlamak amacıyla kullanmalarıdır. Bu tür davranışlar, yetkinlik yerine ilişkilerin ön planda tutulduğu bir ortam yaratarak toplumsal eşitliği zedeler (Gül, 2006).

Engelleme: Bireyin sosyo-kültürel veya ekonomik anlamda ilerlemesini durdurma ya da sınırlama girişimidir. Bu durum, genellikle bireylerin belirli bir sosyal tabakada hapsolmasına yol açar ve sosyal hareketliliği kısıtlar (Maviş-Sevim, 2022).

Etik dışı psikolojik davranışlar

Etik dışı psikolojik davranışlar, bireyler üzerinde derin travmalar yaratan ve iş, okul gibi sosyal ortamlarda karşılaşılabilen ciddi olumsuz davranış kalıplarını içerir.

Bencillik: Bireyin kendi çıkarlarını başkalarının zararına önceliklendirdiği bir tutum olarak, iş birliğini ve sosyal uyumu zedeleyebilir (De Vries, 2006).

Mobbing: Sistematik bir şekilde bir bireyi sosyal olarak izole etme, aşağılama ya da itibarsızlaştırma amacını taşır ve çalışanlarda stres, anksiyete gibi psikolojik rahatsızlıkların gelişmesine yol açabilir (Leymann, 1996). Bir kişinin onuruna ve psikolojik veya fiziksel bütünlüğüne saldıran ve işini riske atan veya çalışma ortamını aşağılayan taciz edici davranışlardan oluşur.

Baskı: gücü elinde bulunduran kişilerin, karşısındakilere belirli bir davranış veya karar dayatma amacı güderek, bireyin özgürlüğünü kısıtlamasıdır (Freiri, 1970).

Taciz: Cinsel, duygusal veya fiziksel şekilde gerçekleştirilen ve mağdur üzerinde derin psikolojik hasarlar bırakabilen bir saldırganlık türüdür (Fitzgerald, Gelfand, & Drasgow, 1995).

Okul Yönetiminde Etik

Örgütler değişen teknolojik, yasal, ekonomik, sosyal ve siyasi ortamlarda faaliyet gösterirler. Bilgi teknolojileri, küreselleşme, savaşlar yönetilmesi gereken değişim ve belirsizlik durumlarını hızlandırmıştır (Weiss, 2003). Okullar da bu küresel değişikliklerin etkisinde birçok değişiklikle karşı karşıya kalmaktadır (Dempster & Berry, 2003). Etik ve eğitimin birbirini tamamlaması nedeniyle,

etiğin eğitimle özel bir ilişkisi vardır. Toplumsal yaşamda etik ve eğitim, değişim ve gelişimin tüm toplum üyelerine yararlı olabilmesi, toplumsal uyum ve güvenin yaratılabilmesi için bir arada bulunması gereken iki önemli unsur olarak görülmektedir (Özmen & Güngör, 2008). Okul yönetimi, diğer örgütlerdeki yönetimin aksine, yöneticiden çok daha fazla uyulması gereken etik taleplerde bulunur. Okulun etkililiği, yöneticilerin ve öğretmenlerin etik davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Sergiovanni, 1992).

Okul yöneticileri herhangi bir örgütü değil, bir eğitim örgütünü, “okulu” yönetir. Okulun ahlaki amaçlara hizmet etmesi bir zorunluluktur. Bu nedenle, okul yöneticileri tüm yöneticiler için ortak olan yönetme işini yapsa da eğitimin hedefleri göz ardı edilmemelidir. Okulda etik, okul yöneticilerinin etik bir öğrenme ortamı oluşturma sorumluluğunu da ahlaki bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu, etik ilkelerin eğitim süreçlerine dâhil edilmesi okul yönetiminde proaktif bir yaklaşım gerektirir (Starratt, 1991).

Okul yöneticileri mesleki görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, rollerine ve makamlarının getirdiği ahlaki ve etik davranma yükümlülüğü altındadırlar (Greenfield, 1991) ve etik açıdan karşılaştığı sorunlarla daha fazla baskı altındadır (Dempster & Berry, 2003). Bu durum okul yöneticilerine bir takım etik sorumluluklar yüklemektedir. Starrat (2005) eğitim liderinin etik sorumluluğunu beş önemli ögesi olduğunu ileri sürmüştür. 1) Bir insan olarak sorumluluk, yani yapılacak insanca etik şeyi düşünmek; 2) Vatandaş ve kamu görevlisi olarak diğer vatandaşların haklarına saygı gösterme sorumluluğu ve belirli hizmetleri halka sunma sorumluluğu; 3) Bir eğitimci olarak tüm öğrenciler için adalet ve adaleti sağlama sorumluluğu; 4) Bir yönetici olarak öğrencilerin eşit ve gerçek öğrenme için bütünlüğü koruma sorumluluğu ve 5) Bir eğitim lideri olarak kişisel çıkardan ziyade daha yüksek bir ideali hedefleme sorumluluğu. Okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken yasalar ve eğitim politikalarının yanı sıra mesleki etik ilkelerine de uygun hareket etmelidir (Erdem, 2015). Dolayısıyla okul yöneticileri, profesyonel etik veya ahlaki davranış ilkelerinden taviz veren politik davranışlara asla boyun eğmemelidir (Kimbrough & Burkett, 1990).

Okul yöneticisi etik açıdan gerekli soruları soran eleştirel bir bakış açısı geliştirerek, “Ne yapıyoruz? Neden? Neye değer veriyoruz ve neden yaptıklarımıza değer veriyoruz? Hangi amaçların peşinden gidiliyor, kime yarar sağlıyor ve kime zarar veriyor?” sorularını sürekli kendine sormalıdır (Norberg & Johansson, 2007). “Bir okul, müdürü kadar okuldur.” ifadesinden hareketle, okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları davranışları hem öğrenciler hem de öğretmenler bariz bir şekilde fark edeceklerinden, etik davranmakla yükümlüdürler. Okul müdürünün etik anlayışı, mesleki ve kişisel etik kurallarını uygulama ve değerlendirme sürecini içerir. Bu süreçte, mesleğin belirlediği standartlar da dikkate alınır ve öğrenciler etik karar verme sürecinin merkezine yerleştirilir (Norberg & Johansson, 2007).

Okul yönetiminin etkili ve başarılı olabilmesi için, yöneticilerin yalnızca mesleki bilgi ve yeteneklerle donatılmaları yeterli değildir; bunun yanı sıra, güçlü bir etik değerler sistemine de sahip olmaları gereklidir. Eğer yöneticiler bu etik değerlere sahip değilse, mevcut durumu (olanı) ve ideali (olması gerekeni) doğru şekilde ayırt edemezler. Böyle durumlarda okul yöneticileri, okulda doğru kararlar alamamalarına ve dolayısıyla yönetimde başarılı olamamalarına yol açar (Bursalioğlu, 2015). Güçlü bir etik temel olmadan, okul yöneticileri kurumun uzun vadeli hedefleriyle uyumlu kararlar almakta zorlanabilir ve bu da nihayetinde etkililiklerini engeller (Erdem, 2015). Etik değerler, okul topluluğu içinde güven ve hesap verebilirliği teşvik etmek için kritik öneme sahip olan adil ve şeffaf bir ortam yaratmada müdürlere rehberlik eder (Karşlı, 2004).

Okul yöneticileri, mevcut kültürel ve toplumsal normlara uygun bir şekilde, öğrencilerin ve personelin fiziksel, eğitimsel ve duygusal refahı hakkında kararlar alarak okullarını yönetirler (Daniel Jr, 2001). Okuldaki etik uygulamalardan söz edilirken öncelikle toplum tarafından benimsenen ve o toplumun ahlaki değerleri ile çelişmeyen davranışlar üzerinde durulmalıdır. Bu bağlamda etik davranan bir okul yöneticisinden ya da etik ilkeleri benimsemiş bir okuldan söz edilebilmesi için en azından insani, ahlaki ve toplumsal değerlerle tutarlı bir yönetim anlayışının olması gerekir. Okul yönetiminde etik davranan bir okul yöneticisinin en önemli görevi insani, ahlaki ve toplumsal değerlerle bütünleşmiş bir

yönetim stratejisi benimsemek ve paydaşların da bu stratejileri kabul etmesini sağlamaktır. Tüm paydaşlar bu etik değerleri benimseyip sergilediğinde kurumdaki etik dışı davranışlar önemli ölçüde azalacaktır (Karaköse, 2007).

Etik Liderlik ve Okul Yöneticisinin Etik Liderliği

Etik liderlik, çalışanların davranışlarını yöneten etik standartların geliştirilmesini ve etik standartların onların davranışlarıyla etkili bir şekilde uygulanmasını gerektiren bir liderlik yaklaşımıdır (Connock & Johns; 1995). Etik liderlik, lider ve izleyenler arasında sürekli etkileşim olduğunu kabul eder ve bu etkileşimde sevginin iyileştirici ve güçlendirici rolünü vurgular. Bu yaklaşımda, liderin temel misyonu hizmet etmek ve desteklemektir; liderlik tutkusunun ise şefkatten kaynaklandığı savunulur (Kouzes & Posner, 1992). Özellikle, uyumluluk ve vicdanlılık boyutlarının etik liderlikle en yakından ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Toor & Ofori, 2009). Etik liderlik, adaleti teşvik etme, başkalarının kişisel niteliklerine saygı gösterme ve dürüstlük, güvenilirlik, itibar, samimiyet, karşılıklılık, demokratik karar alma süreçlerini destekleme gibi niteliklerin bir kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Ayrıca, sempatik ve nazik olma yeteneklerini de içerir. Etik liderlik, liderin etik ilkeleri benimsemesi ve bu ilkeleri davranışlarına yansıtmasıdır (Cuilla, 1998). Etik liderliğin, yalnızca liderin kendi etik değerlerine bağlı kalmasıyla sınırlı olmadığı, aynı zamanda daha geniş toplumsal ve evrensel etik ilkeleri de kapsadığı görülmektedir. Bu liderlik anlayışı, örgüt üyelerini sadece kurum içindeki hedeflerle değil, aynı zamanda örgütün ötesine geçen daha geniş çaplı etik amaçlara ve toplumsal sorumluluklara yönlendirme potansiyeline sahiptir. Bu sayede, etik liderlik, bireylerin ve ekiplerin daha yüksek, evrensel değerlere katkıda bulunmasını teşvik eder ve örgütün toplumsal etkisini derinleştirir (Den Hartog, 2015).

Etik liderler, yalnızca yöneticilik görevlerinde değil, kişisel yaşamlarında da ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlı olan bireylerdir. Bu liderler hem kişisel hem de profesyonel hayatlarında etik davranışlar sergileyerek, çalışanlarını da aynı yönde bilinçlendirme sorumluluğunu taşırlar (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Etik liderlik anlayışında, sosyal sorumluluk bilinci önemli bir yer tutar ve bu özellik, liderlerin özgeciklik ve toplum yanlısı motivasyonlarıyla doğrudan ilişkilidir (Winter, 1991).

Etik liderler aynı zamanda adalet, başkalarına karşı duyarlılık ve güvenilirlik gibi değerleri de ön plana çıkarır. Bu özellikler, liderlerin toplumsal ilişkilerde ve iş ortamında sürdürülebilir güven ortamları yaratmalarını sağlar (Crews, 2015). Dolayısıyla, etik liderlik, bireylerin sadece kendi çıkarlarını değil, tüm topluluğun yararını göz önünde bulundurarak karar vermelerini gerektirir. Liderlerin bu değerleri içselleştirip modellemeleri, çalışanlarının etik davranışlarını teşvik eder ve bu da iş yerinde daha adil, güvenilir ve toplum yanlısı bir kültürün oluşmasına katkı sağlar.

Lewis (1985), "Etik bir amiri olan kişilerin etik davranması muhtemeldir." ifadesiyle yöneticinin etik davranmasının örgüt üyeleri için önemini vurgulamıştır. Etik liderler, özel hayatlarında da ahlaki değerlere sahip olup, bu değerleri davranışlarında gösteren bireylerdir. Kişisel ahlaklarının yanı sıra, yöneticilik rollerinde de etik ilkelere bağlı kalırlar. Çalışanlarını etik davranışlar sergilemeleri konusunda bilinçlendirir ve onları ahlaka uygun hareket etmeye teşvik ederler (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Bu liderler adil ve dengeli kararlar verirler ve bu kararların uygunluğunu etik sonuçları açısından aktif olarak değerlendirirler (Piccolo, Greenbaum, & Folger, 2010). Etik liderler aynı zamanda açık iletişim içindedirler ve demokratik katılımı teşvik ederler (Brown vd., 2005). Bu liderler, takipçilerinin karar alma sürecine katılmasına izin verir ve bazılarının güç paylaşımı olarak adlandırdığı takipçilerinin fikirlerini dinler (Den Hartog, 2015).

Liderlerin takipçileri üzerindeki gücü, Milgram'ın 1974 yılında yaptığı çalışmayla çarpıcı bir şekilde açıklanmıştır. Milgram, sıradan bireylerin % 65'inin, otoriter bir amirle karşı karşıya kaldıklarında, kendilerine verilen talimatları sorgulamadan yerine getirerek, başka bir odada bulunan ve tanımadıkları bir kişiye ciddi zararlar verebilecek elektrik şokları uyguladıklarını tespit etmiştir. Bu deney, etik ve ahlaki açıdan yetersiz kişilerin liderlik pozisyonlarına geldiklerinde takipçileri ve toplum üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceklerini göstermiştir (Blass, 1999). Ancak bu gücün, yüksek etik ve ahlaki standartlara sahip liderlerin elinde olumlu bir etkiye dönüşebileceği de ifade edilmiştir. Lewis (1985) bu durumu, "Etik bir liderle çalışan bireylerin etik davranışlar sergilemesi

daha olasıdır.” şeklinde belirtmiştir. Bu bulgular, liderlik etiği ve ahlaki yönlendirmelerin önemini vurgulamaktadır.

Okul yöneticilerinin liderlik rollerini üstlenirken sahip oldukları etik değerler, yönetsel süreçlerin tüm aşamalarında belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu değerler özellikle bir okul kültürünün inşasında ve okulun genel verimliliğinin artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Erdem, 2015). Eğitim, öğretmenlerle öğrenciler, yöneticilerle personel ve ebeveynlerle birlikte yürütülen bir süreçtir. Eğitim liderleri etik ilkelere bağlı olmalıdır, çünkü eğitimdeki bu birlikteliği etkili bir şekilde yürütmeye güven sebep olur. Okullarda etik davranış, güven oluşturmak için etik ilkelere bağlılığı tutarlı bir şekilde yansıtmalıdır (High, 2005).

Okul Yöneticisinin Etik Karar Vermesi

İnsanlar her gün kararlarla karşı karşıya kalır. Greenfield (1991), yöneticilerin genellikle belirli durumlarda neyin iyi veya doğru olduğuna dair kararlar vermek zorunda olduğuna dikkat çekmiştir. Payne ve Wayland, (1999) etik bir bireyin başkalarına karşı dürüst, adil ve güvenilir davranışlar sergilediğini, bu davranışların ise etik ilkelere bağlılık temelinde şekillendiğini belirtmektedir. Etik bir kişi, ahlaki değerlere uygun olarak hareket eder ve bu ilkeleri tutarlı ve düzenli bir şekilde uygulamaya geçirir. Bu bağlamda, etik davranışlar yalnızca belirli durumlara özgü değildir, süreklilik arz eden bir karakter yapısının göstergesidir.

Bir kararın etik olup olmadığına karar vermek için, eyleme dahil olan herkesin ahlaki haklarına saygı duyup duymadığına bakmak gerekir. Bireysel hakların ihlali ne kadar ciddiye, eylemin ne kadar yanlış olduğunu belirler (Velasquez, 2018) Aslında, etik yönergeler toplumun tüm bireylerine yönelik temel değerlere dayanmaktadır. Bu yönergeler, her bireye saygı gösterilmesini, çeşitli görüş ve kültürlerle karşı hoşgörünün benimsenmesini, kişisel eşitliğin sağlanmasını ve kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasını içerir. Saygı, bireylerin değerlerinin ve haklarının tanınmasını ifade ederken; hoşgörü, farklılıkların kabulü ve çeşitliliğin desteklenmesini temsil eder. Eşitlik, tüm bireylerin aynı haklara ve fırsatlara sahip olmasını garanti ederken; kaynakların eşit dağıtımı, toplumsal adaletin ve kaynakların dengeli kullanımının sağlanmasını amaçlar (Calabrese, 1988).

Starratt (2005), eğitim liderliğinde etik sorumluluğun beş temel alanını tanımlamıştır. İlk olarak, bir liderin insan olarak etik sorumluluğu, her durumda insani olan doğruyu düşünme zorunluluğunu içerir. İkinci olarak, bir vatandaş ve kamu görevlisi olarak, diğer bireylerin haklarına saygı gösterme ve halka sunulan hizmetlerin adil bir şekilde sağlanmasından sorumlu olma gerekliliği vurgulanmıştır. Üçüncü olarak, eğitimci sorumluluğu, tüm öğrencilere adil davranarak, eğitimde eşitliği ve adaleti sağlamaya odaklanır. Dördüncü olarak, bir eğitim yöneticisi olarak bütünlüğü koruma ve öğrenciler için gerçek öğrenme fırsatlarını güvence altına alma sorumluluğu taşır. Son olarak, bir eğitim lideri olarak, kişisel çıkarların ötesinde daha yüksek etik idealleri gözetme yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu sorumluluklar, eğitim liderlerinin karar alma süreçlerinde daha geniş etik çerçeveleri dikkate almalarını gerektiren önemli boyutlardır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Etik, bireylerin davranışlarından toplumların işleyişine kadar geniş bir alanda kritik bir rol oynamaktadır. Etik, bireylerin doğru ve yanlış arasındaki farkı ayırt etmelerine rehberlik eden normlar bütünü olarak, sadece bireysel ahlaki değil, aynı zamanda toplumsal düzeni de şekillendirir. İster 'doğruluk, adalet ve barış' vurgusu yapan Yahudi Ataların Etikleri olsun; ister bilgelik, adalet, ölçülülük, uyum ve aktif vatandaşlık vurgusu yapan klasik Atina etiği olsun; ister entelektüel sorgulama ve ahlaki şefkat ve cömertlik Budist etiği olsun veya mistik natüralizmin Tao etiği, tam ve düzgün bir insan yaşamı elde etmek için düzenleyici bir kılavuz işlevi gören ve dolayısıyla eğitim uygulamalarını da yönlendiren bir idealler, değerler ve normlar sistemi olarak durmaktadır (Aloni, 2008). Bu bağlamda, etik ilkeler teolojik, deontolojik ve erdem etiği gibi farklı kuramlarla ele alınmış, her biri bireylerin, örgütlerin ve toplumların karar alma süreçlerini etkilemiştir. Teolojik etik, ahlaki eylemleri ilahi buyruklar ve dini öğretilerle temellendirirken, deontolojik etik kuralların mutlaklığını ve görev bilincini ön plana çıkarır. Erdem ya da karakter temeline dayalı etik ise bireyin ahlaki

karakterine ve erdemli yaşamın önemine vurgu yapar. Bu üç yaklaşım, farklı bakış açıları sunmakla birlikte, etik davranışların önemini ve toplumsal yaşamla ilişkisini vurgulamaktadır. Özellikle yönetim ve eğitim alanlarında etik ilkelerin benimsenmesi ve uygulanması, bireyler arası güvenin sağlanması ve toplumsal yapının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır. Yönetimde etik, karar vericilerin sadece yasalara uygun hareket etmelerini değil, aynı zamanda adil, dürüst ve sorumlu bir tutum sergilemelerini gerektirir. Etik dışı uygulamaların yaygın olduğu toplumlarda güven duygusu zedelenir, bu da hem bireyler arası ilişkilerde hem de kurumlar düzeyinde kalıcı olumsuz etkiler doğurur. Eğitimde ise etik ilkelerin uygulanması, sadece akademik başarıyı artırmakla kalmaz, aynı zamanda öğrencilere doğru değerlerin kazandırılmasını sağlar. Okul yöneticileri ve öğretmenler, etik kararlarla öğrencilerin gelişimine katkıda bulunurken, aynı zamanda topluma da daha sorumlu bireyler kazandırır. Eğitim kurumlarında etik dışı davranışların önüne geçilmesi, geleceğin liderleri ve vatandaşları üzerinde olumlu etkiler bırakır. Sonuç olarak, etik ilkeler bireysel davranışlardan örgütsel yapılara ve toplumsal sistemlere kadar geniş bir yelpazede hayati öneme sahiptir. Etik değerlerin ihmal edilmesi, sadece bireysel düzeyde değil, toplumun genel işleyişinde de derin sorunlara yol açabilir. Bu nedenle, etik ilkelere bağlı kalmak, daha adil, güvenilir ve sürdürülebilir bir toplum inşa etme yolunda atılacak en önemli adımlardan biridir.

Okul yöneticilerinin en önemli görevi okulu yönetmek olsa da, bu görevi yerine getirirken etiğe bağlı olma sorumlulukları oldukça önemlidir. Okulun etkili bir şekilde yönetilmesi yönetimdeki etik değerlere bağlılıktan ve liyakate dayalı karar alma süreçlerinden doğrudan etkilenir. Bu sorumluluğu yerine getirmek için okul yöneticilerinin eğitim yönetiminin teorik ve pratik bilgisine dayalı akademik becerilere ihtiyacı vardır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin etik kararlar alma ve uygulama becerisi, okulun genel etkililiğinde, öğretim kalitesinde ve öğrenci başarısında önemli bir rol oynar. Okulun sürdürülebilir başarısı için, etik ilkelerin okul yönetiminde güçlü bir şekilde bütünleştirilmesi esastır.

Kaynakça

- Aloni, N. (2008). The fundamental commitments of educators. *Ethics and Education*, 3(2), 149–159. <https://doi.org/10.1080/17449640802410528>
- Arslan, M., ve Berkman, Ü. (2009). Dünyada ve Türkiye’de iş etiği ve etik yönetimi. *İstanbul: TUSİAD*.
- Audi, R. (2012). Virtue ethics as a resource in business. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 273-291.
- Aydın, İ. (2019). *Etik, akademik etik ve akademik değerler*. Ankara: Pegem.
- Aydın, İ. (2021a). *Yönetişel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem.
- Aydın, İ. (2021b). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem.
- Begley, P. T. and Johansson, O. (2003). *The Ethical dimensions of school leadership*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- Berksoy, T. ve Yıldırım, N. E. (2017). Yolsuzluk kavramına genel bir bakış: Problemler ve çözüm önerileri. *Journal of Awareness*, 2(1), 1-18.
- Bird, F. and Gandz, J. (1991). *Good management: Business ethics in action* Scarborough, Ont: Prentice-Hall.
- Blass, T. (1999). The milgram paradigm after 35 years: Some things we now know about obedience to authority 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(5), 955-978.
- Boone, B. (2019). *Etik 101*. İstanbul: Say.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Sage Publications.
- Calabrese, R. L. (1988). Ethical leadership: A prerequisite for effective schools. *NASSP Bulletin*, 72(512), 1-4.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. Çanakkale: Paradigma.
- Connock, S. and Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: Cromwell Pres.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. Newyork: Simon and Schuster.

- Crews, J. (2015). What is an ethical leader?: The characteristics of ethical leadership from the perceptions held by australian senior executives. *Journal of Business & Management*, 21(1), 29-58.
- Cuilla, J. B. (1998). "Leadership ethics: Mapping the territory". In J. B. Cuilla (Ed.), *Ethics, the teart of leadership* (pp. 3-25). Westport, CT: Quorum Books.
- Daniel Jr, R. E. (2001). *Ethics in educational administration: That which is expected vs. that which is required*. (Unpublished Doctoral Thesis). The University of North Carolina at Greensboro. North Carolina.
- De Vries, M. F. K. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.
- Demirkasımoğlu, N. (2020). *Etik ve eğitim*. Ankara: Anı.
- Dempster, N. and Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: Principals' ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 457-477.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 409-434.
- Erdem, A. R. (2015). Eğitim yönetim etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(10), 1-15.
- Ergen, G. (2021). Ahlak ve etik ile ilgili temel kavramlar: Etik ve ahlak ile ilgili temel teoriler. G. Ergen (Ed.), *Eğitimde ahlak ve etik* (ss.1-25). Ankara: Vizetek.
- Erol, E. (2021). Ahlak ve etik ile ilgili temel kavramlar ve teoriler. A. İlğan (Ed.), *Eğitimde ahlak ve etik* (ss.1-24). Ankara: Pegem.
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J., and Drasgow, F. (1995). Measuring sexual harassment: Theoretical and psychometric advances. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(4), 425-445.
- Freiri, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum.
- Gbadamosi, G. (2004). Academic ethics: what has morality, culture and administration got to do with its measurement?. *Management Decision*, 42(9), 1145-1161.
- Ghanem, B. M. (2018). Ethical leadership in education and its relation to education management ethics. *European Journal of Education Studies*.4(6), 243-256.
- Greenfield, W. D. (1991). *Rationale and methods to articulate ethics and administrator training*. Chicago: Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: Devlet hastanelerinde bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006(1), 65-79.
- High, J. A. J. (2005). *The importance of ethical principles for educational leadership*. (Unpublished Doctoral Thesis). Fielding Graduate University. California.
- Horner, J. (2003). Morality ethics and law: introductory concepts. *Semin Speech Lang*. PubMed. <https://doi.org/10.1055/s-2004-815580>
- Hosmer, L. T. (1996). *The ethics of management*. Chicago: Irwin.
- Karagöl, İ. (2022). Etik teorileri. A. Fidan ve N. Kula. Ed. *Eğitimde ahlak ve etik*. (ss. 53-69). İstanbul: Lisans.
- Karaköse, T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8, 464-477.
- Karslı, M. (2004). *Yönetişel etkililik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2013). *Çalışma yaşamında etik*. Bursa: Ekin.
- Keith, G. (2007). *Ethics in the workplace*. Thomson/South-Western.
- Kimbrough, R. B. and Burkett, C. W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1992). Ethical leaders: An essay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 479-484.
- Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal Of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- Maviş-Sevim, Ö. (2022). Etik dışı davranışlar, etik ikilem ve karar verme. A. Fidan ve N. Kula. Ed. *Eğitimde ahlak ve etik*. (ss. 73-94). İstanbul: Lisans.
- McLaugan, P. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- Norberg, K. and Johansson, O. (2007). Ethical dilemmas of Swedish school leaders: Contrasts and common themes. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 277-294.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Ocak, G. ve Boyraz, S. (2020). Ahlak ve etik ile ilgili teoriler. B. Oral, A.Çoban ve M. Bars. (Ed.), *Eğitimde ahlak ve etik* (ss. 25-35). Ankara: Pegem Akademi.
- Okan, M. ve Şentürk, İ. (2023). *Akademik etik ve liyakat*. Ankara: Anı.
- Oral, B. ve Çoban, A. (2023). Temel kavramlar. B. Oral, A.Çoban ve M. Bars. (Ed.), *Eğitimde ahlak ve etik* (ss.1-21). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, M. (2012). Kamu yönetiminde etik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 177-193.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özmen, F., ve Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 137-155.
- Öztürk, F. (2022). Etik ve ahlakın anlamı. H. Demirtaş (Ed.), *Öğretmen eğitiminde etik ve ahlak*. Ankara: Anı.
- Öztürk, N. (2013). Etik ve kamu yönetimi. A. Nohutçu, N. K. Öztürk, A. Balcı ve B. Coşkun (Ed.). *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar: sorunlar, tartışmalar, çözüm önerileri, modeller, Dünya ve Türkiye yansımaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Pattan, J. E. (1984). The business of ethics and the ethics of business. *Journal of Business Ethics*, 3, 1-19.
- Payne, S. L. and Wayland, R. F. (1999). Ethical obligation and diverse values assumptions in HRM. *International Journal of Manpower*, 20(5), 297-308.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., and Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Reamer, F. G. (2019). Ethical theories and social work practice. İçinde S. M. Marson ve R.E. McKinney (Eds). *The Routledge handbook of social work ethics and values*, (ss.15-21) Newyork. Routledge.
- Sayımer, İ. (2006). Halkla ilişkiler etiğinde öne çıkan modellerin etik sistemler açısından değerlendirilmesi. *Küresel İletişim Dergisi*, 2(2), 1-19.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shapiro, J. P. and Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. New York, NY: Routledge.
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185-202.
- Starratt, R.J. (2005) Responsible leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 124-133.
- Sucu, Y. (2007). Etik, iş etiği, yönetim ve yönetimde etik. Y. Sucu ve H. Evin (Ed). *Etik ve sosyal sorumluluk alanında seçme yazılar*. Ankara: Gazi.
- Toor, S. and Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 533-547.
- Treviño, L. K., Brown, M., and Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Velasquez, M. G. (2018). *Business ethics: Concepts and cases*. London: Pearson.
- Weiss, J. W. (2003). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Winter, D. G. (1991). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 67-80.

Etik Beyan: “Çalışmanın Tam Adı” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuştur. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi Yayın Kurulu’nun hiçbir sorumluluğunun olmadığını, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğunu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim.