

## Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı

Ersoy ÖZKESKİN(\*)

---

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı etik liderlik yaklaşımını, bu yaklaşımla ilgili temel kavramlar ve kuramlar temelinde ele almak, var olan bilgiler çerçevesinde analiz etmektir. Çalışmanın alt amacı, etik liderliğe ilişkin ulaşılan sonuçları okul yönetimine yansıtmak ve okul yönetimine bütüncül bir bakış açısı oluşturmaktır. Çalışmada etik liderliğe ilişkin bilgiler kaynaklara dayalı olarak literatür taraması yöntemiyle toplanmıştır. Etik liderlik hakkında belirlenen kavramlar ve kuramlar üzerinden, konunun çeşitli veri tabanlarında taraması yapılmış ve toplanan bilgiler açıklamaya tabi tutulmuştur. Bilgilerin sunumunda çoklu referans yolu tercih edilmiştir. Kavramsal analiz sonuçları etik liderliğin okul yönetimi alanında hızla önem kazandığını ortaya koymaktadır. Çalışmada etik liderlik yaklaşımının, okul liderliğinde benimsenmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul liderliği, etik kavramı, etik liderlik, okul yöneticiliği

## Ethical Leadership Approach in School Leadership

### Abstract

The purpose of this study is to handle the approach of ethical leadership under the skin of the basic concept and theory, and also to analyze within the frame of existing information. The sub-goal is to reflect the conclusions reached on ethical leadership to the school management and to form a holistic view to the school management. In this study the information on ethical leadership has been obtained by means of literature survey. In terms of theories and notions determined on ethical leadership, the issue has been examined in various data base and information gathered has been subjected to sorting. Multiple reference method is preferred in representation of information. Conceptual analysis results put down the fact that ethical leadership gains importance in the field of school leadership. In this study; the adoption of ethical leadership approach is suggested in the school leadership.

**Key words:** School leadership, the concept of ethics, ethical leadership, school management

---

\* Müdür Yardımcısı, Toki Şehit Şükrü Özyol İlkokulu, Çorum.

## Giriş

Toplumsal hayatımıza yön veren normlar, değerler ve kültür bilimsel açıdan değerlendirmeye alındığında gelecek için nitelikli sonuçlar verir. Etik kavramı da bu sürecin ürünlerindedir. İnsanoğlu hayatına yön veren süreçleri değerlendirip geliştirdiğinde daha fazla yol almıştır. Etik liderlik kavramı da bu tür değerlendirmelerin bilimsel temelli olanlarından. Etik liderlik kavramı ile ilgili sağlam cevaplar inşa edebilmek için çalışma belirli kavramlar ve kuramlar üzerinden irdelemeye çalışılmıştır.

Okul liderliğine geleneksel bakış açısı, okul müdürünü elinde sihirli değnek varmış gibi tasvir etmekten ibarettir. Etik liderlik, liderlik özellikleri ve davranışları ile ilgilenen alternatif modellerden biri olarak hızla önem kazanmaktadır. Bu model, liderin sorumluluklarını ve özelliklerini etik açıdan denetlemesine olanak sağlamakta, etik olmayan davranış biçimlerinin savunulması durumlarını ortadan kaldırarak, toplumsallaşmanın önemli kavramlarını yaşatmaktadır.

Liderlik hakkında ortak bir anlayış geliştirmek, liderliğin etik boyutunu ve ahlaki ölçülerini ortaya koyarak, etik liderliğe ilişkin genel bir bakış açısı oluşturmakla mümkün olabilir. Özellikle yaşadığımız mevcut zaman içerisinde, sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki anlaşmazlıklar, liderlere yeni ve oldukça zor görevler yüklemektedir. Lider, bir yandan liderliği öğrenmek ve uygulamak sorumluluğunu yerine getirmek, diğer yandan da örgütsel olayları ahlaki bir süzgeçten geçirerek doğru karar vermek durumundadır. Etik bir ortam oluşturma sorumluluğu, yöneticinin liderlik anlayışına yeni boyutlar eklemektedir. Bu yeni boyutlar, bütünsel olarak incelendiğinde söz konusu kurumun yöneticisinin etik liderlik rollerini ortaya koymaktadır. Ayrıca etik dışı davranışlarla dolu bir çağda, çalışanlarının etik ilkelere uygun davranışlar sergilemelerini sağlayacak yöneticiler, etik liderlik rollerini yerine getirmelidir (Turhan, 2007:1-4).

Bu çalışmada, etiğin, etik davranışın ve etikle ilgili kavramların neler olduğu irdelenmiştir. Etik kavramının ahlak, hukuk ve kamu yönetimi ile nasıl ilişkilendirildiği, etik alanında hangi çalışmaların ne sonuçlar ortaya koyduğu ve hangi kuramların geliştirildiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte etik kavramının mesleki ve örgütsel olarak nasıl ele alındığının, etik liderin nasıl olması gerektiğinin ve etik davranış ilkelerinin neler olduğunun belirlenmesine özen gösterilmiştir. Aynı zamanda etik örgüt ortamında, etik olmayan davranışların savunulmasına karşı etik liderliğin önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın, etik liderlik ve okul liderliği alanında yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı etik liderlik yaklaşımını, öncelikle bu yaklaşımın ilişkili bulunduğu diğer temel kavramlar ve kuramlar temelinde ele almak ve var olan bilgiler çerçevesinde analiz etmektir. Çalışmanın alt amacı, etik liderliğe ilişkin ulaşılan sonuçları okul liderliğine yansıtma ve okul yönetimine bütüncül bir bakış açısı oluşturmaktır.

## **Yöntem**

Bu çalışma, etik liderlik hakkında var olan bilgileri toplayarak bütünleştirmeyi içeren bir literatür çalışmasıdır. Literatür taraması bir konu hakkında araştırmacılar, akademisyenler ve uygulamacılar tarafından üretilmiş bilgilerin sistematik, açık ve tekrarlanabilir olarak tanımlanması, sentezlenmesi ve değerlendirilmesini içeren araştırma yöntemidir (Fink 2005: 3). Değişik literatür tarama türleri arasında olan bütünleştirme taraması, bir konu hakkında üretilmiş bilgileri taramanın yapıldığı tarihte özetlemeyi içerir. Literatür taramasında birincil kaynakların vurgulanması asıldır. Birincil kaynaklar; orijinal araştırma çalışmaları ya da yazılarıdır. Bilimsel dergilerde yer alan deneye dayalı araştırmalar, araştırma raporları ve tezler böyledir. Birincil kaynaklarda, asıl araştırma ile okuyucu arasında herhangi bir aracı yoktur (Balcı, 2005: 57). Bu çalışma büyük oranda birincil kaynaklar üzerinde yürütülmüştür. Ancak ulaşılan bilgilerin sunumunda referanslı bir ifade yolu tercih edildiği için, duruma göre sınırlı ölçüde orijinal kaynakları tartışan makale türündeki ikincil kaynaklara da yer verilmiştir.

Etik liderlik hakkındaki literatür taraması kapsamında öncelikle anahtar kavramlar belirlenmiştir. Bu kavramlar yardımıyla ilk olarak değişik veri tabanlarındaki elektronik kaynaklar taranmış ve ilgili literatür, bir dosya içerisinde toplanmıştır. İkinci olarak toplanan literatür bilgileri ayıklanarak, İngilizce olan kaynakların Türkçeye çevrisinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen veriler analiz edilmiş, sonra da kendi aralarında ilişkilendirilerek bütünselleştirilmiştir. Buna ilişkin bilgi ve yorumların sunumunda ise çoklu referans yolu tercih edilmiştir.

## **Etik Kavramına Genel Bir Bakış**

Etik kavramı köken olarak, Yunanca “ethos” kelimesinden gelmekte ve iki farklı anlam ifade etmektedir. Birincisinde etik, töre ve alışkanlık anlamlarındadır. İkincisinde ise fiili gerçekleştiren kişi, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme fiilidir (Pieper, 1999: 30). Etik, diğer bir ifadeyle, özelde “nasıl

davranmalı?”, genelde ise “nasıl yaşamalı?” sorularını cevaplayan, görüşleri inceleyen ve analiz eden, (Stroll, Long, Bourke ve Campbell, 2008:8), bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefi bir bilimdir. Etik kavramı, değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkarak evrensel normlar oluşturmaktadır (Gök, 2009: 6). Evrensel normlar insanların değerlere dayalı kararlar verdiği bir süreç olma özelliği taşır. Günlük hayatımızda her geçen gün daha fazla yer işgal etmekte olan “etik” sözcüğü, son yıllarda çok değişik uğraş ve etkinlik alanlarında irdelenmeye ve bu alanlardaki davranış ve yaklaşımlar etik değerler açısından ele alınmaya, tartışılmaya başlamıştır.

Davranışlara kılavuzluk edecek olan ilke ve kuralları oluşturmak, geliştirmek ve bunların uygulanmasını savunmak amacıyla olan etik (Mahmutoğlu, 2009: 242-243); ahlâkın yapısını, özünü ve tabiatını araştırarak, iyi ve kötünün içeriğini belirlemeye çalışır ve olanla olması gerekeni ortaya koyar.

Etik kavramının kültür kavramı ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür kavramı, uygarlık sözüyle karıştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş, bir kuşaktan diğere aktarılan toplumsal bir miras olarak ele alınmıştır (Erdem ve Dikici, 2009: 203-204). Kültür, toplumun hayat tarzını temsil eden tecrübe edilmiş davranışların bütünüdür (Barlı, 2008: 452). Örgüt açısından kültür ise bir kurumu, nasıl iş görmesi gerektiği konusunda yönlendiren norm ve inanışlardır. Dolayısıyla kültür, örgütlerde insan davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür (Mason, 2004: 131).

Etik kavramı aynı zamanda değer kavramı ile de ilişkilidir. Değer, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğunu belirten ifadelerdir. Değer, asıl olarak ahlaki anlamda “iyi”yi dile getirir. İnsani tutum ve davranışların ilgili olduğu temel kavramlar etik olmakla birlikte “değer” kavramı da çoğu kez bu kavramlarla ilişkilendirilerek kullanılmaktadır (Yatkın, 2008: 215). Anlaşılacağı üzere değer kavramı, bir kişinin neyin iyi olup olmadığı ya da neyin istenip istenmeyeceği hakkındaki düşüncelerini içeren ahlaki bir boyut taşımaktadır.

Diğer yandan etik, norm kavramı ile de ilişkilidir. Norm kavramı, tarihi açıdan, insani düşüncelerin düzenli bir yapıya dönüşmesine kadar uzanır. Dolayısıyla normların ortaya çıkış sebebi, toplumsal yaşamın düzene girme gereksinimi olarak gösterilebilir (Çeçen, 1975: 76-75). Normlar, toplumsallaşma sürecinde, öğrenilerek birer alışkanlık durumuna gelmektedir. Ancak insanlar, bu norma uygun davranışta bulunduğunun farkına varmadan doğal olarak onu özümser. Bireyler, içinde buldukları toplumun normlarına göre doğru olanı öğrenip bu öğrendiklerini de

öğreterek diğer bireylerin de bu normlara uymalarını sağlarlar. Böylece normlar sağladığı faydayla toplumun kontrolünü bir ölçüde sağlamış olur.

Dolayısıyla etik kavramı kültür, değer ve norm kavramları ile doğrudan ilişkilidir. Etik insan ilişkilerinde, toplum, siyaset, kültür, ekonomi, hukuk, bilim ve teknoloji alanlarında, bireyin tutum ve davranışlarında, eylem ve kararlarında etkili olan, hiç kimsenin dışında kalamayacağı ilke ve değerlerdir.

### **Etik Türleri**

Günümüzde etik alanındaki çalışmalar; *betimleyici etik*, *normatif etik* ve *meta etik* olmak üzere üç başlık altında gerçekleştirilmektedir (Pieper, 1999: 224). Ahlak ve ahlaki eylem bağlamında, olan olgularla ya da olması gereken olgularla betimleyici etik ilgilenir. Diğer bir ifadeyle ahlaki inançlarımızla ilgili sosyolojik ya da psikolojik olguları ifade eder. Bu etik anlayışı norm bildirmek ya da kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler (Cevizci, 2008: 6).

Normatif etik, ‘‘Nasıl eylemde bulunmalı?’’, ‘‘Nasıl yaşamalı?’’ ya da ‘‘Nasıl bir insan olmalı?’’ gibi sorulara yanıt arar. Normatif etikte ahlaki isteklerin ve normların betimlenmesinden çok gerekçelendirilerek temellendirilmesi amaçlanmaktadır. Normatif etik, bu işlevi yerine getirirken ‘‘en üst iyi’’ ye göndermede bulunur (Pieper, 1999: 224).

Meta etik, analitik yaklaşım olarak da adlandırılan bu etik türü, normatif etiğin ortaya koyduğu ahlaki yargılar üzerine konuşur, bu yargılarda adı geçen kavramları ve söz konusu kavramlarla yargıların manalarını, işlevlerini ve birbirleriyle olan ilişkileri inceler. Dolayısıyla, meta etik, ahlaki hayatla ilgili önermeler ileri süren etiğin de bir üst düzeyine çıkarak, onun üzerine bir söylem olmak durumundadır (Cevizci, 2008: 10).

### **Etik Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkileri**

Etiğin ilişkili olduğu kavramlardan biri ahlaktır. Ahlak ve etik birbirinden ayrı kavramlardır. Ama çoğu yazar bu iki kavramı aynı anlamda kullanmış ve çoğunlukla ahlak kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Etik ile ahlakın aynı anlamda olmamasının sebebi, etiğin ahlak felsefesi; ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasındandır (Aydın, 2001: 6). Ahlak, bir kültürde kabul edilmiş, belirlenmiş, tanımlanmış değerler toplamı ve amaçlarla, bu değerlerin nasıl yaşamını sürdüreceğini, amaçlara nasıl ulaşılacağını ortaya koyan kurallar bütünü veya inanç, emir, yasak, norm ve değerlere göre düzenlenmiş ve bu düzenlemeye bağlı biçimde kabullenilmiş, gelenekselleşmiş yaşam tarzı olarak açıklanabilir (Cevizci,

2008: 3). Ahlak, belirli bir toplumda belirli bir dönemde, kişilerin veya kişi gruplarının uymakla yükümlü oldukları davranış şekilleri ve kurallarıdır. Ahlak bilimi olan etik ise; yarar, iyi, kötü, doğru gibi kavramları irdeleyen ve inceleyen, bireysel ve grupsal davranışların ilişkilerinin hangisinin doğru, hangisinin yanlış olduğunu ortaya koyan ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir (Yalçın, 2000: 44). Dolayısıyla etik, iyi olana değil, bir şeyin iyi olduğu hükmüne nasıl varılacağını göstermektedir (Pieper, 1999: 28).

Diğer yandan etiğin hukukla da sıkı bir ilişkisi vardır. Devlet tarafından yasalarda yazılı olarak belirtilen ve maddi bir yaptırıma bağlanan hukuk kuralları, etik kavramını kapsadığı gibi toplumsal yaşamı mümkün kılan kurallar dizisidir. Maddi bir yaptırımının olması, yasaya aykırı davranıldığı zaman suç olduğunun ve suç işleyenin devlet tarafından cezalandırılacağını ortaya koymaktadır. Etik ilkelerin genel olarak hukuk normları haline gelmiş olması, hukuk kuralları ile etik arasında büyük ölçüde örtüşme olduğunu yansıtmaktadır. Zaten günümüzde etik ilke ve kurallar, özellikle kurum ve kuruluşlarda yazılı hale getirilmiş maddi yaptırımlara bağlanmıştır. Bunun dışında bazı etik kuralları aynı ahlak kuralları gibi yazılı olmayabilir (Işıқтаç, 2000). Toplumsal düzeni pekiştirerek uyumsuzluğu ortadan kaldırması adına yasalar ve etik kurallar arasındaki uyum önemlidir. Ancak etik-hukuk ilişkisi zaman zaman çelişkili olabilir. Yasal olan ama etik dışı olarak adlandırılacak davranışlar da vardır. Örneğin, bir parti liderinin oy almak için tutamayacağı sözler vermesi toplum açısından etik karşılanmayabilir ancak, bu davranışın yasa dışı bir durum olduğu da söylenemez (Arslan ve Berkman, 2009: 39).

Etik diğer yandan kamu yönetiminde de önemli bir yere sahiptir. Kamu yönetiminde etik, kamu görevlilerinin, karar alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken uymaları gereken tarafsızlık, dürüstlük, adalet, saydamlık ve hesap verebilirlik gibi bir takım ahlaki değerler ve ilkeler bütününe denir. Bahsedilen değer ve ilkeler olmadığında; yasalara ve hizmet standartlarına uymamanın yanında, etik ilkelere uymamayı da içeren yozlaşma kavramı öne çıkar ve güven kaybı ile karşı karşıya kalınır. Diğer yandan “hukukun üstünlüğü” ilkesi çerçevesinde kamu yararını gerçekleştirmeyi amaçlayan kamu örgütleri, son yıllarda giderek artan yolsuzluk skandalları ile birlikte anılmaya başlamıştır (Özdemir, 2008).

### **Etik Kuramları**

Etik açısından alınacak kararları ve etiğe uygun gösterilecek davranışları önlendirecek etik ilkelerin temelini ne olacağı, daha genel bir ifade ile insanın eylemlerini ahlak bakımından değerli ya da değersiz kılanın ne olduğu hususunda filozofların iki ana eğilimi bulunmaktadır. Birincisi,

bir eylem, sonucuna ya da başarısına göre ahlak bakımından değerlidir ya da değildir. İkincisi ise eylemler, eyleme temel olan, eylemi ortaya koyan düşünüşün niteliğine göre değerlidir ya da değildir. Etik yaklaşımlar, bu ayrıma göre ele alınmaktadır (Şen, 2010).

Etik kuramlarından biri *teleolojik kuramdır*. Bu kuram ahlaki olarak neyin doğru ve neyin yanlış olduğu ölçütünü esas alan bir yaklaşımdır. Teleolojik yaklaşımın dayanağı, elde edilen ya da elde edilmesi beklenen faydanın karşılaştırılan durumudur; yani kararın sonuçlarının doğruluğu ya da yanlışlığıdır (Şen, 2010). ‘‘Ne yapmam gerekir?’’ sorusunun yanıtını ararken, bir iş ya da eylemin sonucu üzerine odaklanır. Eğer sonuç iyi ise davranış doğru olarak kabul edilir. Sonuç kötü ise davranış yanlış ya da ahlaka uygun olmayan bir davranış olarak kabul edilir. Bu durumda bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna karar verebilmek için sonuç ve etkilerinin neler olabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Herhangi bir eylemden etkilenecekler adına karar veren bireyin, bağımsız bir kişi olması gerekmektedir (Sayımer, 2006: 14).

Teleolojik etiğin iki öncü akımından birisi, Niccolo Machiavelli ve Max Weber’in öncüsü olduğu ve bireyin çıkarımı ahlakın temeli olarak ele alan egoizm düşüncesidir. İkincisi ise, faydayı temel alan ve Jeremy Bentham ve John Stuart Mill tarafından ortaya konulan faydacılık görüşüdür. Dolayısıyla fayda kavramı, teleolojik etiği anlamının kilit noktasıdır. Faydacı anlayışa göre, bir eylemin ahlaki bakımdan doğru sayılabilmesi için, eylemin sağladığı toplam faydanın, bireyin yapacağı başka bir eylemin sağlayacağı toplam faydadan daha büyük olması gerekir. Bu anlayışa göre, iki farklı seçenekten birini seçmek durumunda olan bir kimse, daha fazla toplam fayda sağlayacak olanı seçmelidir (Şen, 2010).

Bir diğer etik kuram ise *deontolojik kuramdır*. Deontolojik yaklaşım, eylemlerin sonuçlarından çok, eylemin temelindeki niyet, ilke gerçekleştirdiği ödevi önemseyen deontolojik etik anlayışı, akıllı ve sorumlu bir varlık olarak insanın yerine getirmek durumunda olduğu bir takım ödevleri bulunduğunu ve etiğin temelinde de ödev olduğunu ileri sürer (Cevizci, 2008).

Deontolojistlere göre, her birey zorunluluklara sahiptir ve bu zorunluluklar sonuçlarına bakılmaksızın yerine getirilmelidir. Bu teorilerin kurucusu Immanuel Kant’a göre eylemin doğruluğu veya yanlışlığı, eylemin kaynağındaki ahlakın değerine bağlıdır. Eylem iyi olanı yapma isteğinden kaynaklanıyorsa onun ahlaki olduğuna inanılır. Bu yaklaşımda etik eylem, bireyin görevini yapmasını ele almakta ve görevin yapılmasını doğru, yapılmamasını ise yanlış olarak değerlendirmektedir (Karagöz, 2000: 2-3). Bu yaklaşımda önemli olan bir eylemin doğruluğu ya da kişiye sağladığı fayda değil, söz konusu eylemin ahlaki olup olmadığıdır (Gök, 2009: 130).

Bir başka etik kuram ise *erdem veya karakter temeline dayalı etiktir*. Erdem türleri ya da birinin sergilemesi gereken karakter özelliklerini esas alan bu kuram, kişilerin oynaması gereken rolleri ve bu rollerin gerekli kıldığı davranış beklentileri üzerine çalışır. Bir kişi rolüne uygun davranışlar seçebilir ve bu role uygun davranması beklenir. Ahlâk felsefesinin yanıt aradığı “nasıl yaşamalıyız?” sorusuna “erdem” kavramını temel alarak yaklaşan; ahlâki kurallar ile yasalardan yola çıkan “ödev” ya da “yükümlülük” kavramlarına dayalı ahlâk öğretileriyle karşıtlık içindeki etik teorisi (Kornblau ve Starling, 1999).

*Sezgi etik kuramı*, doğru veya yanlış eyleme karar vermede sezgilerin yol gösterici olduğu ileri sürer. Kişinin etik duyarlılığı eylemlerini, yargılmasını gerekli kılar ve buna izin verir. Kişi, “ yaptığımı doğrulayacak bir şeyler olduğunu biliyorum” diyebilecektir (Aydın, 2012: 21).

Ayrıca *haklar temeline dayalı etikten* de söz etmek mümkündür. Bu yaklaşım, bir davranış biçimine karar verirken bireysel haklar açısından olaya bakar. Bu haklar yasal, politik ve etik hakları kapsar. Bu kurama göre etik ikilemlerin çözümlenmesinde bireyin ne gibi haklara sahip olduğuna bakılmalıdır (Kornblau ve Starling, 1999: 11-12).

*Kazuistik veya örnek olaya dayalı etik* ise, ikilemlerin çözümlenmesinde belirli örnek olaylardaki gerçekliklere bakarak hareket etmeyi esas alır. Kazuistik yaklaşım soyut etik ilkeleri, somut örnek olaylara uygulayarak pratik çözümler yaratmaya çalışır. Bu yaklaşım benzer durumlarda en iyi uygulanabilecek kuralların karşılaştırılması, nasıl yorumlanması gerektiği ile ilgilidir. Bu yaklaşıma uygulamalı etik adını verenler de vardır. Örnek olaylar çok önemli bir rol oynarlar ve benzer durumlarda açıklanmasına yardım ederler (Aydın, 2012: 21).

## **Mesleki ve Örgütsel Etik Kavramları**

Etik liderlik konusundan önce meslek etiği ve ardından örgütsel etik kavramlarının açıklanması etik liderliğin daha iyi kavranmasına katkı sağlayacaktır. Mesleki etik kavramı, doğrudan doğruya insanla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanabilir (Aydın, 2012: 24). Meslek etiğinin önemli olan yanı, aynı meslek grubunda olan bireylerin nerde olursa olsun bu davranış kurallarına uygun davranmak zorunda olmalarıdır. Aynı meslek bünyesinde bulunan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde belirli davranışlara uymaları meslek etiğinin bir gereğidir. Mesleki etik, oluşacak bütün ilişkilerde tabiata ve insana saygılı olmak, hak unsuruna dayanarak davranmak ve haksızlık karşısında hakkı savunmak, dürüstlük ve sözünde durmak gibi davranışlar sergilemeyi gerektirir (Aydın, 2001: 75-76).



Örgütte iş görenlerin, yapmaları ve sakınmaları gereken kuralları belirleyen örgütsel etik kavramı, örgütün genel değerler sistemini açıklayan, örgüt bünyesindeki bireyler arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olacağını ortaya koyan, yazılı ve sözlü düzenlemeleri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel etik, iş ortamındaki karmaşık ahlaki ikilemleri analiz edip ve bu ikilemleri çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanattır. Bu anlamda bir örgütün etiksel ilkeleri, örgütün karar ve uygulamalarına yansıyan, örgüte bağlı kişiler tarafından kabul görmüş algı ve anlayışlarıdır (Gül, 2006: 67). İş görenlerin bu kabul görmüş algı ve anlayışlar çerçevesi içinde uygun davranışları sergilemesi, onun yerleşik etik değerlere uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır.

### **Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış**

Lider, belirli grup üyelerini bir araya getiren ve bu grubun üyelerini grubun amaçlarına yönlendiren kişidir. Liderlik de, kişileri belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme becerisi ve örgütsel amaçlara varabilmek için astlarının gönüllü bir şekilde gayret etmelerini sağlayan sosyal etkileşim sürecidir (Doğan, 2007: 32-33). Liderlik, iletişim sürecinin mevcut bulunduğu bir ortamda, daha önceleri ortaya konulmuş amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmiş bireyler arası etkileşim sürecidir (Zel, 2006: 109).

Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim olan liderlik, yapılan plan ve alınan kararları kişilerin eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir yetenektir. Genel olarak, bireyler, amaçlara ulaşmak adına bir kişiden etkileniyorlarsa orada liderlik vardır. Çünkü liderlik, gerçek manada etkileme becerisi ile ilgilidir. Etkileme gücü olmayan bir insan bir grubun başı veya yöneticisi olabilir ancak grubun lideri olabilmesi için etkileme özelliğine sahip olması gerekir. Liderlik, değişik birçok etkenin arasında, bireylerin çevrelerinde var olan farklılıkları, değişiklikleri algılamasını ve bu farklılık ya da değişiklikleri aşabilmelerini gerektiren bir süreçtir (Doğan, 2007: 34). Yani lider, değişime ya da farklılıklara karşı nelerin yapılacağına karar veren kişidir.

Görüldüğü gibi tanımlarda ortak birçok nokta vardır. Bu ortak payda konumundaki etmenler; belirli bir grup, belirli bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek adına söz konusu grubu yönlendirecek liderdir. Dolayısıyla “liderlik” en genel manada; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları başarabilmek için bu grup üyelerini harekete geçirme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür” diye ifade edilebilmektedir (Zel, 2006: 110).

Özellikler yaklaşımı, lideri tanımlayan ve açıklayan en temel yaklaşım olarak bilinmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin temel kişilik özellikleri; bağımsız hareket edebilme, kendini ve çevresini kontrol

edebilme, kendine duyulan güven, duygularını rahatça kontrol edebilme, iç dengesini sağlamış olma, belirli bir ahlaki olgunluk olarak sıralanmıştır (Fındıkçı, 2009: 61-64). Durumsallık yaklaşımına göre, lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğu savunulmuştur. Bir lider her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, her durumda o belli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını ifade eden yaklaşım esnekliği becerisine sahip olmalıdır (Zel, 2006).

### **Okul Liderliği ve Yönetici Davranış Biçimleri**

Liderliğin eğitimdeki karşılığı olan okul liderliği; eğitimin temel üretim birimi olan okul örgütünde insan gücü ve madde kaynaklarının etkili kullanımını gerçekleştiren, eğitim personelinin karar alma sürecine katılımını sağlayarak onları yetkilendiren, okulun geleceğine yönelik vizyonun çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu anlamda okul lideri; eleştirici, dönüştürücü, eğitici, yetkilendirici, özgürlükçü, etik, sorumlu gibi özelliklere sahip olmalıdır (Chui, Sharpe ve McCormic, 1996: 30).

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik statüsü kazanmak isteyen yöneticinin, örgüt liderliği kadar, kurum liderliği de yapabilmesi gerekir. Okul yöneticisinin sorumluluğu yalnız okulunu değil, ona yön veren değerleri de geliştirmektir. (Bursalıoğlu, 2012: 207).

Etik ile yönetim arasındaki ilişki, özellikle haklar ve kaynakların dağıtımı söz konusu olduğunda yoğun olarak ortaya çıkmaktadır (Karlı, 2004: 86). Okul yöneticileri, ortak yönetimi sağlama rolü nedeniyle okul merkezli yönetimde anahtar role sahiptir. Okul merkezli yönetimde, okul yöneticilerinin özellikle okul programları, ortak yönetim ve karar alma alanlarında yetki ve sorumluluğu artmıştır. Hiyerarşideki makamlarda bulunan yöneticilerden beklenen davranış, onların rollerini, bu rollere verilen değer de onların statülerini meydana getirir. Okul yöneticisinin rolünü, okulun yönetilmesini ve örgütün gelişmesini hedef tutan görevleri belirler. Bir yöneticinin örgütteki statüsü, kararlarındaki bağımsızlık derecesi ile düz orantılıdır. Yöneticinin karar yetkisi ne kadar fazla ise, statüsü o kadar yüksek olur. Diğer yandan, bürokratik ortamda üstün rolünü haklar simgeler. Bu rolün kapsadığı görevler de ast haklarını karşılar. Bürokrasi geliştikçe, karizma geriler, hiyerarşide kuşku ve kaygı artar (Bursalıoğlu, 2012: 200-201). Dolayısı ile bürokratik örgüt özellikleri, yetki ve yeterlilikler açısından yönetici davranışlarını olumsuz etkiler.

Yönetimin karar ve uygulamalarında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, hoşgörü gibi bir takım etik

ilkelere uygun davranışlar beklenmektedir. Bunun için ayrımcılık, adam kayırma, rüşvet, yıldırma, tehdit, ihmal ve istismar gibi etik davranışlarda bulunulmaması arzu edilmektedir (Karşlı, 2004: 86).

Kurumları bireyler yaşatır ve işletir. İşte, sosyal sistemi meydana getiren iki boyuttan, kurum boyutunda roller ve beklentiler, birey boyutunda kişilik ve gereksemeler bulunur. Okul yöneticisinin davranışı, bu iki boyutun arasında dümdüz değil durumsal bir tutum göstermelidir. Yöneticilerin örgüt içinden veya dışından gelişi, makamı ve ast üst ilişkileri yönetici davranışını etkiler. Okul ortamında iş iki yönlüdür. Bir yönü işin yapılması ikinci yönü de üstün mutlu edilmesiyle ilgilidir (Bursalıoğlu, 2012: 224). Yönetimde etik sorunların çözümü yönetsel etik ilkelerin oluşturulmasına bağlıdır (Karşlı, 2004: 87).

Yöneticinin duruma göre değişen davranış biçimleri ele alındığında: *Açık davranış*, yöneticiler insan ilişkilerinde aşırı uyumlu bir görünüm sergilemesidir. *Yükselecek yönetici davranışında* yükselme olasılığı fazla olan yönetici, kuralları olasılıktan öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular. Olasılık kesinleşince kontrolü gevşetir. *Yükselemeyen yönetici davranışında* astın yükselme olanakları azalır. *Merasim sever yönetici davranışında* statü sembollerinin gösterişli bir biçimde kullanılması ve prestij koruma öne çıkar. *Durumu kurtarma davranışında*, yönetici kendisini yeterli bulmadığı sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır. *Suçlu yüklenme davranışı* örgütün kurtuluşu bakımından suçun suçlu olmayana yüklenmesi doğal sayılır. *Bürokratik davranış* örgütün çözmek zorunda olduğu problemlerin niteliğine göre değişkenlik gösterir. Çözüm rutinleştikçe bürokratik davranış artar (Bursalıoğlu, 2012: 226-227). Okul merkezli yönetimde yönetici tek karar verici olarak değil, karar alma takımının bir üyesi olarak algılanmalıdır.

### **Yöneticilerin İş Görenlere Karşı Etik Sorumlulukları**

Klasik yönetimde temel amaç, üretim ve verimin artırılması iken, çağdaş yönetim, üretim ve verim kavramları kadar iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını da temel amaçları arasına katmıştır. İş görenlerin insan olmalarından dolayı kazandıkları haklar ve özgürlükleri kullanmaları, birey olarak saygınlıklarının dikkate alındığını göstermektedir. Çağdaş toplumun özgür bireyleri olarak iş görenler, çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmek isterler (Aydın, 2001). Dolayısıyla bu anlayışı yansıtabilecek demokratik liderlere ihtiyaç vardır.

Demokratik liderler ancak demokrasiyi benimsemiş toplumlarda doğarlar. Demokratik değerleri benimsemeyen bir toplumdan demokratik bir liderin doğamayacağı gibi etik ilke ve değerlere sahip olmayan bir toplum veya örgütten de etik bir liderin doğması beklenemez. Bu nedenle

etik ilke ve değerleri benimsemiş bireylerin varlığı, etik bir örgüt oluşturulabilmesine olanak verir. Böylelikle yöneticiler etik sorumluluklarının bilincine kolaylıkla varır.

Yöneticilerin iş görenlere karşı etik sorumlulukları; çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu, adil ücret ödeme sorumluluğu, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu, işçilerin dernek kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu, özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu, çalışanlar arasında ayırimcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu olarak belirtilmektedir (Şişmek, 1999).

Okul yönetiminde etik dışı davranışlar birkaç şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan ırk ayrımı, dinsel önyargılar, öğrenci ve iş görenlere adil olmayan davranışlar, bedensel ve sözlü taciz gibi açıkça ortaya çıkan ihlaller kolayca farkedilebilir. Ancak etik davranışların gizli ihlalleri, yöneticiye dalkavukluk yapan arkadaş ya da bazı iş görenlere yanlı davranma gibi kayırmalar şeklinde görülebilir. Eşin ya da akrabasının işe alınması, okulla iş yapan iş adamları ya da örgütlerden hediye kabul edilmesi ya da başka çıkarlar sağlanması, çocuklarına özel ilgi gösterilmesini isteyen ailelerin tatillerde veya özel günlerde vermek istedikleri hediyelerin kabul edilmesi de etik dışı davranışlara örnek verilebilir (Drake ve Roe, 1994: 39).

### **Etik Liderlik: Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi**

Etik liderlik, etik değerlere ve ilkelere dayalı ilişkileri sürdürmeyi ve bunları ön planda tutmayı ön gören bir liderlik kuramıdır (Erdogan, 2002: 48). Sergiovanni'ye göre etik lider, astlarını etkilemeye yönelik olarak moral güce dayanan bir liderlik tarzıdır. Greenfield de etik lideri, izleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli kişi olarak tanımlamaktadır (Akt. Çelik, 2000: 90). Browns'a göre de etik liderlik aslında moral kişiliktir. Etik liderler, dürüst, güvenilir ve adaletlidirler. Toplumun en iyiye ulaştırmada insanlar hakkında kaygılıdır (Akt. Uğurlu, 2009: 52). Bu üç görüşe bakarak, etik liderliğin en belirgin özelliğinin, moral güce dayanması olduğu görülmektedir.

Etik liderliğe göre, sadece liderlik becerileri yeterli değildir. Var olan liderlik becerilerinin etik davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Önemli olan diğer bir husus da liderin, vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gösterdiği davranışlara inanmış olmasıdır. Bu

davranışlar etik liderlik için ön koşul niteliğindedir (Çelik, 2000: 91). Etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dâhil etme ve bu sistemi oluşturma becerisidir. Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında; hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır (Yılmaz, 2006: 29). Dolayısıyla etik liderlik “karakter” ve “doğruluk” odaklıdır. Temel olarak etik liderlik, izleyicilerin itibarı ve haklarına saygı davranışını sergilemeyi gerektirir. Etik lider, açık sözlü olup maksadını ifade ederek (Freeman ve Steward, 2006: 3), bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişidir (Pickett, 2005: 52).

Etik liderlik, birey ya da örgütler açısından genel olarak değerlendirildiğinde, demokrasinin işlemesi adına en uyumlu liderlik tarzı olduğu görülmektedir (Hermond, 2005-2006: 4). Harvey, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur (Harvey, 2004: 23):

- 1-Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
- 2-Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- 3-Etik liderlerin, başkalarına örnek olarak, başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları vardır.
- 4-Bu liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
- 5-Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
- 6-Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
- 7-Etik liderler, kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
- 8-Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.
- 9-Etik liderler, bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- 10-Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle

bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Durumsallık kurama göre, bir lider durumun gerektirdiği şartlara uygun davranırsa etkili olabilir. Başka bir deyişle, durum, liderlik davranışını belirler. Bu yönü ile etik liderlik davranışı ile bağ kurmak mümkündür.

Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir. Ortamın uygunluğu daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kültürel Liderlik, örgütün amaçları doğrultusunda var olan kültürün korunması ve güçlendirilmesine katkı sağlar. Kültürel lider, kültürel özelliklerin temsilcisi gibi davranır. Amaçlar kapsamında kültürel değişimin öncülüğünü yapar. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktördür (Çelik, 2000).

Etik liderlik, etik olgunluk açısından da önemlidir. Etik olgunluk, doğru ve yanlış hakkında karar verme yeteneği ve karar alma sürecinde etik değerlerle doğru seçim yapabilmektir. Etik olgunluk, kişinin iş ve özel hayatında etik boyutunu geliştirmesi ve izleyenlere örnek olmasıdır. Etik olgunluktan yoksun olan bir liderin, örgütsel anlamda başarısız olması doğaldır. Dolayısıyla bu durumla karşılaşmamak için liderlerin, etik yönden olgun olmaları gerekir (Yılmaz, 2006: 31).

### **Etik Liderlik Davranışları**

Etik davranış, sadece bir takım etik yasalarla değil insanların evrensel etik değerlerle oluşmuş kişilikleri ile oluşturulmalıdır. Etik olan yönetimin denetçisi, yasalardan çok bireylerin kendi kişilikleri olmalıdır (Yaylacı, 2009).

Etik davranış ilkeleri, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını kabul ederek alınan kararların bu ilkelere uygun olup olmadığını ortaya koyan kurallar bütünüdür (Aydın, 2001: 3). Etik davranış ilkeleri, karmaşık insan ilişkilerinde iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırt etmede yararlanılabilecek kurallar bütünüdür (Uzkesici, 2009). Yöneticinin uyması gereken etik davranış ilkeleri; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnmedir (Aydın, 2001). Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar.

## **Etik Dışı Davranışın Ussallaştırılması ve Etik Karar Verme**

Bazen etik ilkelerinin iyi bilinmesi bile insanları etik dışı davranmanın çekiciliğine kurban olmaktan kurtaramaz. Gullerman, iş yerinde birleşik etik dışı davranışın haklı gösterilmesi ve ussallaştırılması sürecinin dört tür davranışla başladığını belirtmektedir (Akt. Aydın, 2012: 34). Bu davranışlar:

- 1-Yasal ve etik sınırlar içinde olan ve belli durumları kurtarmak için rahatlatıcı ve uygun görünen davranış yollarının seçilebileceğine inanmak,
- 2-Örgüt ve birey için çok yararlı olabilecek davranışların gerçekleştirilmesin de bir sakınca olmadığına inanmaktır.
- 3-Yapılan bir şeyin başkaları tarafından fark edilmeyeceği inancı,
- 4-Örgüte yarar sağlayan ancak etik ilkelerini ihlal eden bir davranış nedeni ile iş gören yakalanırsa, örgütün kendisine arka çıkacağı veya kendisini koruyacağı inancı.

Ayrıca etik dışı davranışın ussallaştırılmasında; eğer gerekli ise etiktir, eğer yasal ve izin verilebilirse uygundur, bu işin bir parçası, sonuçta herkesin yararı sağlanacak, bunu sadece senin için yapıyorum, sadece ateşe ateşle karşılık veriyorum, kimse zarar görmeyecek, herkes aynı şeyi yapıyor, kişisel kazancım yoksa tamam, hak ettiğimi alamıyorum, hala tarafsız olabilirim gibi yaklaşımlar da kullanılmaktadır (Aydın, 2012: 35-38). Devlet hizmeti ile toplum arasındaki ilişkiyi karakterize eden etik, basit ve politik bir erdem değildir (Karşlı, 2004: 90).

Etik dışı davranışların ussallaştırılması ve çeşitli gerekçelerle haklı kılınmasının kolaylaştırılmasını önlemede en temel araç etik karar verme süreçlerinin kullanılmasıdır. Bu sürece ilişkin aşamalar; dur ve düşün, amaçların tanımlanması, gerçekleri bilmek, seçenekler geliştirmek, sonuçları göz önüne almak, seçmek ve karar vermek, gözden geçirmek ve değiştirmek olarak belirlenmiştir (Aydın, 2012: 38-40).

## **Tartışma ve Yorum**

Kültür, toplumun hayat tarzını temsil eden tecrübe edilmiş davranışların bütünüdür (Barlı, 2008). Örgüt açısından kültür ise bir kurum, nasıl iş görmesi gerektiği konusunda yönlendiren norm ve inanışlardır. Dolayısıyla kültür, örgütlerde insan davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür (Mason, 2004). Değer, asıl olarak ahlaki anlamda “iyi”yi dile getirir. İnsani tutum ve davranışların ilgili olduğu temel kavramlar etik olmakla birlikte “değer” kavramı da çoğu kez bu kavramlarla ilişkilendirilerek kullanılmaktadır (Yatkın, 2008). Normların ortaya çıkış sebebi, toplumsal yaşamın düzene girme gereksinimi olarak gösterilebilir

(Çeçen, 1975). Dolayısıyla etik kavramı; kültür, değer ve norm kavramları ile doğrudan ilişkilidir.

Etik üzerine yapılan bilimsel araştırmalarda; ‘‘Nasıl eylemde bulunmalı?’’, ‘‘Nasıl yaşamalı?’’ ya da ‘‘Nasıl bir insan olmalı?’’ gibi sorulara yanıt aranır (Pieper, 1999). Norm bildirmek ya da kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçları betimlenir. İnsanın düşüncesi, eylemi ve dilinde ortaya çıkan ahlaki öğelerin doğası ve anlamı çözümlenir. Ahlaki kavramların anlamlarıyla ahlaki yargılar çeşitli yöntemlerle mantıksal analizden geçirilir (Cevizci, 2008). Böylelikle, doğru ya da iyinin ne olduğuna dair ölçütler oluşturulmaya çalışılır. Bu süreçte; toplumsal düzeni pekiştirerek uyumsuzluğu ortadan kaldırmaya yönelik yasalarla hukuksal, bir disiplin olarak etiğe yansıyan kurallarıyla ahlaki, yönetsel davranış ilkeleriyle kamusal bir bağ oluşturulmuş olur.

Etik ile ilgili kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde; teleolojik yaklaşımın dayanağını, karar sonuçlarının doğruluğu ya da yanlışlığı, ‘‘Ne yapmam gerekir?’’ sorusunun yanıtı ve bir iş ya da eylemin sonucu oluşturur. Eğer sonuç iyi ise davranış doğru, kötü ise yanlış olarak kabul edilir (Şen, 2010). Deontolojik yaklaşımda, önemli olan bir eylemin doğruluğu ya da kişiye sağladığı fayda değil, söz konusu eylemin ahlaki olup olmadığıdır (Gök, 2009).

Erdem etiği yaklaşımında ise, insana yaraşır iyi bir yaşam için erdemın payı vurgulanır. İnsanın ahlâki açıdan yetkinleşmesi için, erdemın tam olarak neye karşılık geldiğinin bilinmesi önemlidir. Haklar temeline dayalı etik, bir davranış biçimine karar verirken bireysel haklar açısından olaya bakar (Kornblau ve Diğ., 1999); sezgiye dayalı etik kuramı, doğru veya yanlış eyleme karar vermede sezgilerin yol gösterici olduğunu ileri sürer. Kazuist yaklaşım ise soyut etik ilkeleri, somut örnek olaylara uygulayarak pratik çözümler yaratmaya çalışır (Aydın, 2012). Bu çalışmaların sonuçları bütünleştirilerek yönetim anlayışına yüklendiğinde, yönetimde etik yaklaşımların varlığı tesis edilmiş olur.

Mesleki etik, oluşacak bütün ilişkilerde tabiata ve insana saygılı olmak, hak unsuruna dayanarak davranmak ve haksızlık karşısında hakkı savunmak, dürüstlük ve sözünde durmak gibi davranışlar sergilemeyi gerektirir (Aydın, 2001). Örgütsel etik, iş ortamındaki karmaşık ahlaki ikilemleri analiz eden, bu ikilemleri çözmek için etik prensipleri uygulayan disiplin ve sanattır (Gül, 2006). Tanımlanmış mesleki ve örgütsel etik ilkeleri, yöneticilerde güvenilirlik ve dürüstlüğü artırır.

Özellikler yaklaşıma göre, liderin temel kişilik özellikleri; bağımsız hareket edebilme, kendini ve çevresini kontrol edebilme, kendine duyulan güven, duygularını rahatça kontrol edebilme, iç dengesini sağlamış olma, belirli bir ahlaki olgunluk olarak sıralanmıştır (Fındıççı, 2009). Durumsallık



yaklaşımına göre, lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğu savunulmuştur. (Zel, 2006). Etik liderlik, özellik kuramı ve durumsallık kuramıyla benzerlik taşımaktadır. Tabii burada etik liderin davranışını sergileyebileceği, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile bağlantılı, uygun bir örgüt ortamının bulunması gerekir. Bu durum etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişkinin doğmasını zorunlu hale getirir. Çünkü etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır.

Okul yöneticisinin sorumluluğu yalnız okulunu değil, ona yön veren değerleri de geliştirmektir. Okul yöneticisinin rolünü, okulun yönetilmesini ve örgütün gelişmesini hedef tutan görevleri belirler. Bir yöneticinin örgütteki statüsü, kararlarındaki bağımsızlık derecesi ile düz orantılıdır. Okul ortamında iş iki yönlüdür. Bir yönü işin yapılması ikinci yönü de üstün mutlu edilmesiyle ilgilidir (Bursalıoğlu, 2012). Bu durum, sınırlılıklar içinde yapılan işlerde ve astların mutlu edilmesinde ortaya konulan davranış biçimlerinde farklılıklar meydana getirdiği gibi, örgüt kültürünü ve iklimini de etkiler. Bu anlamda okul lideri; eleştirci, dönüşümcü, eğitici, yetkilendirici, özgürlükçü, etik, sorumlu gibi özelliklere sahip olmak durumundadır. (Chui, Sharpe ve McCormic, 1996). Okul merkezli yönetimde, yöneticilerin başarılı bir lider olabilmesi, okulun etkinliklerini anlamlı şekilde bütünleştirecek bir vizyona sahip olmasına bağlıdır. Etik liderliğe göre, sadece liderlik becerileri yeterli değildir. Var olan liderlik becerilerinin etik davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Önemli olan diğer bir husus da liderin, vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gösterdiği davranışlara inanmış olmasıdır. Bu davranışlar etik liderlik için ön koşul niteliğindedir (Çelik, 2000: 91).

Okul yönetiminde etik dışı davranışlar birkaç şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan ırk ayrımı, dinsel önyargılar, öğrenci ve iş görenlere adil olmayan davranışlar, bedensel ve sözlü taciz gibi açıkça ortaya çıkan ihlaller kolayca fark edilebilir (Drake ve Roe, 1994: 39). Ayrıca etik dışı davranışın ussallaştırılmasında; eğer gerekli ise etikdir, eğer yasal ve izin verilebilirse uygundur, bu işin bir parçası, sonuçta herkesin yararı sağlanacak, bunu sadece senin için yapıyorum, sadece ateşe ateşle karşılık veriyorum, kimse zarar görmeyecek, herkes aynı şeyi yapıyor, kişisel kazancım yoksa tamam, hak ettiğimi alamıyorum, hala tarafsız olabilirim gibi yaklaşımlar da kullanılmaktadır (Aydın, 2012). Karakter ve doğruluk odaklı bir kavram olarak karşımıza çıkan etik lider, ortak değerleri, etik ilkeleri düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlar.

Etik davranış ilkeleri, karmaşık insan ilişkilerinde iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırt etmede yararlanılabilecek kurallar bütünüdür (Uzkesici, 2009). Yöneticinin uyması gereken etik davranış ilkeleri; adalet, eşitlik,

dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnmedir (Aydın, 2001). Dolayısıyla etik liderler, örgütte görevlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların dağıtılmasında adaletli olmak, eşit davranmak durumundadır. Başkaları ile ilişkilerde doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ilkelerine bağlı olmak zorundadır. Yetki kullanımında sorumluluk duygusu taşımak ve insanın insan olma özelliğinden dolayı insan haklarına uygun davranışlar sergilemek önemlidir. Etik lider, insan topluluğunun gelişmesine, daha da yetkinleşmesine yönelik düşünce ve çaba gösterir; hem kendi mesleki gelişimini, hem de astlarının mesleki bağlılık ve gelişimlerini ilerletme gayreti içinde olur. Etik liderler, hukukun üstünlüğüne olan inanç, insana sevgi ve hoşgörüyle yaklaşma, saygın demokratik anlayış, açıklık ve olumlu insan ilişkilerine dayalı iletişim tarzı, emeğin hakkını verme, temel hak ve özgürlükler açısından saygılı davranma, yasa dışı emirlere karşı direnme gibi etik davranış ilkeleri benimsemek ve örgüt ortamında yaşatmak durumundadır.

Etik davranış ilkelerine dayalı oluşturulan örgüt ortamında; örgüt kültürü gelişim gösterir, oluşan örgüt iklimi ile etik değerler daha fazla yaşam alanı bulur. Yöneticiler astlarına karşı etik sorumluluk alanları oluşturmadığında; çalışma hakkı saygı görmez, adil ücret ödeme sorumluluğu ortadan kalkar, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu oluşmaz. Çalışanlar arasında ayrımcılık doğar, çalışanların kararlara katılımı beklenmez. Etik dışı davranışların savunulması durumlarında ise, birçok farklı davranış biçimleri ortaya çıkabilir. Bu nedenle liderler etik kurallarının kuruma yerleştirilmesinin önemine inanmak ve bu konuda kararlı davranmak durumundadır.

## **Sonuç ve Öneriler**

Etik liderlik, okul yönetiminde dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımıdır. Bir okul lideri, okuldaki etik havanın kurulmasında en temel belirleyicidir. Etik hava yalnızca bir ilkeler dizisi ya da yasalarla sağlanamaz. Alınan tüm kararlar, okulun etik havasını oluşturur. Etik davranış etik cesaret olmaksızın olanaksızdır. Okul lideri, etik davranış ihlali konusunda baskı gördüğünde “hayır” diyebilecek etik cesarete sahip olmak durumundadır.

Etkili okul liderleri, okulla toplum arasında iyi bir ilişki kurarlar. Herkes tarafından istenen, beklenen kararları ile doğru kararları birbirinden ayırmasını bilirler. Doğru ve istenen kararlar birleştiğinde etik sorunlar

ortaya çıkmaz. Paylaşılan amaçlara ve değerlere dayalı bir okul toplumu yaratma çabası, etkili bir okul liderinin öncelikli amaçlarından biridir.

Etik liderlik yaklaşımı; etik dışı davranışlarda, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. Etik dışı davranışların savunulması ve çeşitli gerekçelerle haklı kılınmasının kolaylaştırılmasını önlemede en temel araç etik karar verme gücüdür.

Okul liderleri karar alma süreçlerine etik liderlik özelliklerini de yansıtmak durumundadır. Okul liderleri aldıkları kararlarda, başkalarının görüşlerine değer verdiğinde, eleştiriye açık durduğunda, astlarını yargılamak katı davranmadığında, iyi bir dinleyici olduğunda, korkuyu baskı aracı olarak kullanmadığında, astlarda meydana gelen çatışmalarda hakemlik yaptığında ve astların haklarını kullanma özgürlüklerini engellemediğinde örgütte hoşgörü ortamı oluşturur. Emeğin karşılığını vermek, bireylere eşit davranmak, iş yükünü dengeli dağıtmak, objektif değerlendirme yapmak, ayrımcılığa karşı durmak gibi davranışlarıyla adaleti tesis eder. Meslek ilkelerine bağlılığı, kamu çıkarını kendi çıkarından üstün tutma anlayışı gibi davranışlarla sorumluluk bilincini geliştirir. Yolsuzlukları açığa çıkaran, rüşvet ve hediye kabul etmeyen, astlarını kişisel işlerinde kullanmayan, amaçlarına ulaşmak için yasa dışı yolları kullanmayan, yalan söylemeyen ve verdiği sözde duran davranışlarıyla dürüstlüğü tesis eder. Astlara inançlarından dolayı baskı yapmayarak, vicdan özgürlüğünü ve örgütlenme haklarını engellemeyerek demokratik tavrını ortaya koyar. Cinsel ve duygusal yakınlığa girmeyerek taciz, dayak gibi eylemlere fırsat vermeyerek saygınlığı artırır.

Sonuç olarak; sürekli değişim ve dönüşümün yaşandığı dünyada etik liderlere olan ihtiyaç, her geçen gün daha fazla hissedilmektedir. Eğitim toplumunun ihtiyaçlarını etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek, toplumun memnuniyetini artırmak, ancak okul liderliğine etik liderlik yaklaşımının yerleştirilmesi ile mümkündür. Etik liderler bireyin insanileşmesine katkı sağlayarak, toplumsallaşma sürecine güç katacaklardır.

**1.** Okul liderliğinde, etik liderlik ilkeleri benimsenerek daha bütüncül bir liderlik anlayışı geliştirilmelidir. Bu anlamda okul liderliği yeniden yapılandırılmalıdır.

**2.** Okullarda her türlü insan ilişkilerinin bulunduğu çalışmalara etik açıdan yön verilmeli, toplam liderlik kapasitesinin geliştirilmesinde etik liderliğe dikkat çekilmeli ve başarılı çalışmalar desteklenmelidir.

**3.** Genel olarak kamu görevlilerine yönelik etik düzenlemeler, meslek gruplarına indirgenmeli ve düzenlemeler bu yönde yapılmalıdır. Etik liderlik uygulaması, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda, yönetimin

yeniden yapılandırılması sürecinde dikkate alınmalıdır. Kurum değerlerini yansıtan etik ilkeler geliştirilmelidir.

4. Etik konusunda düzenli eğitimler verilmeli, etik kurallara uygun olmayan davranışlar için hukuksal düzenlemeler yapılmalı, etik kurallar konusunu takip edecek sivil toplum kuruluşları ve meslek kuruluşları oluşturulmalıdır.

### **Kaynaklar**

- Arslan, M. ve Berkman Ü. (2009), *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, Tüsiad/T-2009-06-492.
- Aydın, İ. P. (2001), *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem A Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara.
- Aydın, İ. P. (2012), *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem A Yayınevi, Üçüncü Baskı, Ankara.
- Balcı, A. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Barlı, Ö. (2008), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Bursalıoğlu, Z. (2012), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, On Yedinci Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Cevizci, A. (2008), *Etiğe Giriş*, Paradigma Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul.
- Çeçen, A. (1975), *Hukukta Norm ve Adalet*, AÜ Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt:32.
- Çelik, V. (2000), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.
- Chui, H.S., Sharpe, F.G. ve Mc Cormick, J. (1996), “Vision and leadership of principals in Hong Kong”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 34, No: 3:30.
- Doğan, S. (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Drake, T.L., Roe, W.H. (1994), “The Principalship”, New York: Mc Millan Collage Publishing Comp.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009), “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:29, s. 198-213.
- Erdoğan, İ. (2002), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2009), *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fink, A. (2005), *Conducting Research Literature Reviews: From Paper to the Internet*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Freeman, R. Edward and Lisa Steward, (2006), “Developing Ethical Leadership”, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2-15.
- Gök, S. (2009), “İş Etiği”, Pınar Tınaz (Ed.), *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar* içinde, s. 127-140, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Gül, H. (2006), “Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Yıl:9, Sayı:10, s. 65-79.
- Harvey, E. (2004), “Liderlik ve Etik”, *Executive Excellence*. Yıl:8, Sayı:87, s. 23.
- Hermond, D. (2005-2006), “Ethical Leadership Is Not Optional: How Lpps Can Help”, *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity- Electronic*, Vol:8, No:1, s. 1-5.
- Işıktaç, M. (2000), Makale, “Hukuk Etik İlişkisinde Yeni Gelişmeler”, *İÜHF Mecmuası*, Cilt: LVIII, Sayı 1-2.
- Karagöz, S. (2000), “Cerrahi Hemşireliği ve Etik”, *CÜ Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, s. 1-8.
- Karlı, M. D. (2004), *Yönetmelik*, Pegem A Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara
- Kornblau, R.B., ve Starling, P. (1999), “Ethics in Rehabilitation”, *Copyrighted Materiel*, s.11-12.
- Mahmutoğlu, A. (2009), Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 81, Sayı 463-464, s. 225-249.
- Mason, R. (2004), “Lessons in Organizational Ethics From The Columbia Disaster: Can a Culture be Lethal?”, *Organizational Dynamics*, Vol:33, No:2, pp. 128-142.
- Özdemir, M. (2008), “Kamu Yönetiminde Etik” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, sf. 177-193.
- Pickett, M.C. (2005), “Understanding Ethical Leadership”, *ASBBS E-Journal*, Vol:1, No:1, s. 44-54.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*, Çeviren: V. Ataymen-G. Sezer. Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Saymer, İ. (2006), “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi”, *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı: 2, s. 1-19.
- Stroll, A., Long, A., Bourke, V. ve Campbell, R. (2008), *Etik Kuramları*, (Çev. Mehmet TÜRKERİ), Lotus Yayınevi, Ankara.
- Şen, M.L. (2010), *Kamu Yönetiminde Etiğin Önemi*, Sakarya Ü. Yayınları.
- Şimşek, B. (1999). “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3,6986.
- Turhan, M. (2007), *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*, Fırat

- Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ.
- Uğurlu, C.T. (2009), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya.
- Uzkesici, N. (2009), “İşletmelerde Etik Yönetimi-İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş”, Erişim Tarihi: 25.01.2013, <http://www.igiad.com/isahlaki/makaleler/nurayuzeskici.htm>.
- Yalçın, A. (2000), “Pazarlama Araştırmasında Etik ve Etik İlkeler”, *MÜ Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Yıl:9, Sayı:12, s. 41-50.
- Yatkın, A. (2008), “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Rolü ve Önemi” (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)”, *FÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, s. 211-231.
- Yaylacı, A. F. (2009), *İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi*, [www.google.com](http://www.google.com), Erşim tarihi: 31.01.2013
- Yılmaz, E. (2006), *Yöneticilerin Etik Davranış Özellikleri*, Selçuk Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Zel, U. (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara.