

For citation / Atıf için:

KÜTÜKÇÜ, S. & ÖZEN, F. (2023). Eğitim Örgütlerinde Etik Liderlik: Sistemik Analiz. *Kastamonu İnsan ve Toplum Dergisi – KİTOD* 1(2), 223-244. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10283532>, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuitbfd>

Eğitim örgütlerinde etik liderlik: Sistemik analiz

Serkan KÜTÜKÇÜ

Yüksek Lisans Öğrencisi; Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Giresun, Türkiye

E-mail: kutucuserkan@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-9650-9519

Fatmanur ÖZEN

Doc. Dr.; Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Giresun, Türkiye

E-mail: fozen2010@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3232-7484

Makale Türü / Article Type:

Araştırma Makalesi / Research Article

Gönderilme Tarihi / Submission Date:

17/11/2023

Revizyon Tarihleri / Revision Dates:

01/12/2023

Kabul Tarihi / Accepted Date:

07/12/2023

Etik Beyan

Makale için etik onay alınmamıştır. Yazarlar, çalışmasının etik kurul onayına tabi olmadığını beyan eder.

Araştırmacıların çalışmaya katkısı

1. Yazarın katkısı: Makalenin giriş bölümünü yazdı, verileri analiz etti ve raporladı (%60).
2. Yazarın katkısı: Yöntem, sonuç ve tartışma bölümünü hazırladı (%40)

Çıkar çatışması

Yazarlar bu çalışmada olası bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederler.

Teşekkür Beyanı

Bu çalışmaya yazarlar dışında katkı sağlayan olmamıştır.

Eğitim örgütlerinde etik liderlik: Sistemik analiz

Öz

Bu araştırma, eğitim örgütlerinde görev yapan etik liderlerin rehberlik ve ilham sağlama sürecini incelemektedir. Odak noktası, etik değerlerin eğitim kurumları içinde nasıl içselleştirileceği ve uygulanacağıdır. Çalışmanın amacı, eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen etik liderlik çalışmalarını sistemli bir şekilde analiz etmektir. Çalışmada, etik liderlikle ilgili yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı, türü, hangi yöntemlerin kullanıldığı, veri toplanan grup, en çok hangi konularla ilişkilendirildiği ve etik liderliğin nelerin yordayıcısı olduğunun analiz edilmesi hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, Türk akademisyenler tarafından 2000-2023 yılları arasında ulusal ve uluslararası dizinlerde ile Türkiye Yükseköğretim Kurumu Başkanlığı Tez Merkezi tarafından yayımlanan Türk eğitim örgütleri örneklemini üzerinden tamamlanmış 71 makale, 70 yüksek lisans tezi ve 12 doktora tezinin sistemik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, etik liderlerin eğitim örgütlerinde rehberlik rolü oynadığını, etik değerlerin içselleştirilmesine ve uygulanmasına ilham kaynağı olduğunu göstermektedir. Seçilen eserlerin sistemli analizi, etik liderler ve liderlikle ilgili çalışmalarda genellikle nicel araştırma yaklaşımlarının benimsediğini, büyük çoğunlukla izleyicilerden, özellikle öğretmenlerden toplanan verilere tamamlandığını göstermektedir. Etik liderlikle ilgili en sık çalışılan konu, etik lider davranışlarıdır. Araştırma sonuçları, etik liderliğin pozitif veya negatif örgütsel davranışlarla olan ilişkisi ve bu davranışlar üzerinde etkini gösteren çalışmalar olduğunu göstermektedir. Araştırmalarda, politika yapıcı ve uygulayıcılara müdürlerin etik liderlik davranışlarının geliştirilmesine yönelik genel olarak "hizmetiçi eğitim ve lisansüstü eğitim olanaklarının sunulması" gibi öneriler sunulmuştur. Öte yandan araştırmacılara yönelik önerilerde sıklıkla kavramın "farklı örneklemlerde çalışılması ve nitel araştırmaların yaygınlaştırılması" vurgulanmıştır. Örgütsel performansı ve çalışanların refahını olumlu yönde etkileyeceği için okul müdürlerinin etik liderlik yaklaşımlarını benimsemesi gerektiği önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, Eğitim örgütleri, Sistemik analiz.

Ethical leadership in educational organizations: Systematic analysis

Abstract

This research examines the process of providing guidance and inspiration by ethical leaders working in educational organisations. The focus is on how to internalise and implement ethical values within educational organisations. The aim of the study is to systematically analyse ethical leadership studies in educational organisations. The study aims to analyse the distribution of studies on ethical leadership by years, the type of studies, the methods used, the group from which data are collected, the topics most frequently associated with ethical leadership and the predictors of ethical leadership. To achieve this goal, a sample of Turkish educational organizations was selected, and a systematic analysis was performed on 71 articles, 70 master's theses, and 12 doctoral dissertations published by Turkish academics in national and international indexes, as well as by the Higher Education Council of Türkiye between 2000 and 2023. The results of the research indicate that ethical leaders play a guiding role in educational organizations, inspiring the internalization and application of ethical values. The systematic analysis of the selected works shows that studies on ethical leaders and leadership generally adopt quantitative research approaches, mostly complemented by data collected from the audience, especially teachers. The most frequently studied topic related to ethical leadership is ethical leader behaviours. Research results show that there are studies showing the relationship between ethical leadership and positive or negative organisational behaviours and its effect on these behaviours. In the studies, policy makers and practitioners were generally suggested to improve principals' ethical leadership behaviours by "providing in-service training and postgraduate education opportunities". On the other hand, in the suggestions for researchers, it was frequently emphasised that the concept should be "studied in different samples and qualitative research should be expanded". It is suggested that school principals should adopt ethical leadership approaches as it will positively affect organisational performance and employee welfare.

Keywords: Ethical leadership, Educational organizations, Systematic analysis

GİRİŞ

Okullar, insan kişiliğinin şekillendiği, öğrenmenin gerçekleştiği ve eğitim hizmetinin üretildiği kurumlardır. Bu nedenle, okullar toplumda “kritik ve etkili” bir rol oynamaktadır (Minaz, 2017; Şişman, 2004, 17). Okul yöneticisi ise okul personeliyle güvene dayalı ilişkiler kuran, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini geliştiren ve okulun başarısına katkı sağlayan kişidir (Youngs ve King, 2002). Okul yöneticilerinin, toplumda önemli bir rol oynayan kurumlar olan okulları yönetmek için etik değerlere sahip olması ve bu değerler ışığında hareket etmesi beklenir (Aydın, 2021; Turan ve Şişman, 2000). Okul yöneticilerinin liderlik tarzı, çalışanların kuruma bakış açısını etkiler. Okul yöneticileri, bir eğitim lideri olarak, eğitimi geliştirmek gibi kurum üstü toplumsal hedeflere ve sorumluluklara sahiptirler. Bu nedenle, okul yöneticilerinin göstereceği etik liderlik, diğer liderlik türlerinden farklı olarak, liderin karar ve davranışlarında etik sorumluluk gerektirir. Etik lider olarak okul yöneticisi, öğretmenlerin kuruma bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür (Ertürk, 2019; Işık ve Çetin, 2020; Uğurlu vd., 2013). Okul yöneticisinin etik bir lider olarak dürüstlük, güvenilirlik, samimilik, şeffaflık ve tutarlılık gibi davranışlar göstermelerinin yanı sıra demokrasi, özgürlük, çeşitlilik, adalet, eşitlik, profesyonellik gibi değerler etiğini; mesleki etik kurallarına ve ideal olarak kendi kişisel kodlarına ve liderlik uygulamalarına yerleştirmesi önemlidir (Kılıçoğlu ve Kılıçoğlu, 2020). Bu değerlere sahip olan okul yöneticileri, okulun ortak bir öğrenme vizyonunu geliştirmeye, okulda öğrenmeyi sağlayacak bir okul kültürü oluşturmaya, tüm öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla iş birliği yapmaya ve tutarlı ve adil olmaya çalışır (Aydın, 2021, 174-179). Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için etik, lider ve etik liderlik kavramları aşağıda açıklanmıştır.

Etik

Etik kavramı eski Yunanca “ethos” sözcüğünden gelir. Birbirinden farklı iki kavramı tanımlar. Birincisinde etik, töre ve alışkanlıklar anlamındadır. Bireyin davranışlarını, antik kentte geçerli olan töreye bağlı kalarak davranış sergilemesidir. İkinci anlam eylemi gerçekleştiren bireyin, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmesidir. Bu noktada etik, doğru yönün ve davranışın bulunmasını sağlayan “pusula” gibidir (Pieper, 2012, 30). Sokrates insanların çabalarının en yüksek ve nihai hedefinin iyilik olduğunu ifade ederek, iyiliği insanlar için en önemli konu olarak ele almıştır. Sokrates ve onun çevresindeki düşünürler için etik düşüncenin merkezinde iyi

kavramı bulunmaktaydı. Sokrates'e göre iyi, “insanın mutluluğuna yol açan ve insanın mutluluğuna hizmet eden şeyden başka bir şey değildir” (Akarsu, 1965, 76).

Etik, insan davranışlarının temelini araştıran bir disiplindir. Bu disiplin, insanların konuşmaları, tartışmaları, tavırları, tercihleri ve eylemleri arkasında yatan nedenleri incelemektedir (Mengüşoğlu, 1965, 15; Aydın, 2021, 5). Etik, insanların nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ilkeleri ve kuralları oluşturmayı, geliştirmeyi ve bu ilkelerin uygulanmasını teşvik etmeyi amaçlar. Ayrıca, iyi ve kötünün ne olduğunu ve mevcut durumu ile ideal olan arasındaki farkı belirlemeye çalışır. Daha basit bir anlatımla etik doğru ve yanlışın ölçütüdür (Mahmutoğlu, 2009).

Etik ve ahlak farklı kavramlardır. Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilişkilendirilen doğru ve yanlışları belirler ve bu değerlere uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini tanımlar. Birçok araştırmacı, “bu iki terimi benzer anlamlarla kullanmış ve genellikle ahlak terimini tercih etmiştir” (Ciulla, 2012, 509). Etik ve ahlak arasındaki ayrım, etiğin ahlak felsefesiyle ilgilenen bir disiplin olması ve ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasıdır (Aydın, 2021, 6). Kısaca etik, kurallara dayalı bireysel davranışları bilimsel olarak inceleyen ve ahlaki değerlere hizmet eden bir felsefi alan olarak kabul edilir. Etik, farklı ahlaki anlayışların kesiştiği ortak noktalardan yola çıkarak evrensel normlar oluşturur ve ahlaki davranışları sistematikleştirir, hukuki bir çerçeve içinde düzenler, toplumları kontrol eden bir rol üstlenir (Cemaloğlu, 2020, 145-147; Tansal, 2002'den akt. Gök, 2008, 6).

Lider

Belki de hiçbir konu liderlikten daha fazla dikkatleri üzerine çekmemiştir. Toplumumuzdaki öneminden dolayı liderlik binlerce çalışmanın, kitabın ve filmin konusu olmuştur ki hepsi de liderliğin ne olduğunu ve nasıl daha iyi bir lider olunacağını söylemek üzere tasarlanmıştır. Tüm bunlara rağmen hala liderlikle alakalı bilmediğimiz pek çok şey bulunmaktadır (Ciulla, 2017; Doğan, 2013, 99). Liderlik ile ilgili bilinen ilk çalışmaların düşünürler ve filozoflar tarafından yapıldığı söylenebilir. M.Ö. 551-479 yılları arasında Doğu Çinde'de yaşamış Konfüçyüs'ün liderlik öğretisi eleştireldir; demokratik, ahlaki ve etik ilkelere dayanmaktadır (Bi vd., 2012). Sonraki yıllarda da filozoflar liderliği tanımlamak için birçok teşebbüste bulunulmuştur. Yine M.Ö. 400'lü yıllardaki Platon'un Devlet eserinde liderlik ile ilgili incelemelerle karşılaşmak mümkündür. Platon bu eserinde liderlik için “ruhları bir düzen içerisinde olmayan kişiler, lider olmamalıdır. Liderler izleyenlere göre daha ahlaklı değildir” demektedir (Doğan, 2013, 100, Williamson, 2008). Her ne kadar liderlik konusunda ilk

incelemeler üzerinden binlerce yıl geçmiş olsa da maalesef hakkında yazan da çalışan da hemen herkes liderliği farklı tanımlamışlardır (Doğan, 2013, 100). Bennis (2003) bu durumu liderlik ile ilgili çalışmaların kesinlik taşımamasına ve insan davranışlarının tahmin edilememesine bağlamıştır.

Liderlik, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. Nesnelere farklı perspektiflerle bakıldığında onların farklı özelliklerinin gözlemlendiği gibi, liderlik kavramı da farklı açılardan ele alındığında farklı biçimlerde incelenebilir ve tanımlanabilir. Liderlik tanımları incelendiğinde, her bir tanım liderliğin farklı yönlerini ve bileşenlerini vurgular. Bu nedenle liderliği “tek bir tanımla ifade etmek” oldukça zordur (Oğuz, 2021, 199; Şişman, 2018, 1-2). Bass (1990) liderlik konusunda “tanım yapmak isteyen insan sayısı kadar liderlik tanımı vardır” diyerek konu hakkında karmaşayı özetlemektedir. Çoğu insan lider terimini tanımlarken, bir liderin ne olduğunu ve ne olması gerektiğini anlatmaktadır. Tanımlardaki çeşitlilik, insanların liderin ne olması gerektiğini düşündükleri konusundaki farklılıktan doğar (Ciulla, 2015). Bu nedenle liderlik kavramıyla ilgili olarak alanyazında şimdiye kadar “850’den fazla” tanım yapılmıştır ve bu tanımlardan her biri liderliği liderliğin “bir ögesi” veya “bileşeni” bağlamamında açıklamaya çalışmışlardır (Belenkuyu, 2020, 231; Bennis ve Nanus 2003, 4; Turan, 2020, 1). Başka bir ifadeyle “etkileme ve ikna etme, başlatma, yönlendirme, biçimlendirme, etkileşim” unsurları merkeze alan liderlik tanımları söz konusudur (Şişman, 2018, 3). Bennis’e (2003) göre liderler fiziksel ve duygusal olarak her boyda, şekilde ve mizaçta olabilirler. Bununla birlikte, hepsinin farklı oranlarda da olsa ortak özellikleri yol gösterici ve vizyoner, tutkulu ve dürüst olmalarıdır.

Liderlik tanımlarında: grup süreçleri, kişilik ve davranış özellikleri, gücü kullanma, amacı gerçekleştirme, kişileri ve izleyenleri etkileme biçimleri esas alınarak farklı tanım ve kavramlaştırmanın yapıldığı görülmektedir (Turan, 2020, 2). Tanımlar 1920’lerde liderlerin kendi iradelerini yönetilenlere “empoze” etmeleri üzerinden yapılmaktayken, 1940’lara geldiğinde bu tanımlarda liderler, takipçilerini “ikna etmeye” çalışmışlar, 1960’lar itibarıyla ise takipçileri “etkileyerek” yönlendirmişlerdir. 1990’lara gelindiğinde ise liderler ve takipçiler birbirlerini “karşılıklı olarak etkileme” sürecine girmişlerdir. Süreç içerisindeki tüm liderlik tanımları, lider-izleyici ilişkisinin doğasını incelemekte olup bu evrimsel süreci yansıtmaktadır (Culia, 2012, 511-513).

Rost (1993) ise liderliği “karşılıklı amaçlarını yansıtan gerçek değişimleri amaçlayan liderler ve takipçiler arasındaki etki ilişkisi” (102) olarak tanımlar. Cemaloğlu (2020) liderliğin, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğunu, örgüt ve izleyicilerini kapsadığını, güç kullanma, etkileme, rehberlik etme ve güdüleme kavramlarıyla özdeşleşen kapsamlı bir kavram olma özellikleri taşıdığını bildirmektedir. Şişman (2018) ise liderliği, “belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme” (3) gücü olarak tanımlar. Bernard Bass ve diğerleri tarafından ortaya konan ve çoğu uzman tarafından kabul edilen liderliğin tanımı şu şekildedir: “Liderlik bireyin tanımlanmış başarıya ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilediği süreçtir.” Bu tanımın üç önemli boyutu vardır: a) liderlik etki gerektirir b) liderlik amaca ulaşmayı gerektirir c) liderlik takipçiler gerektirir (akt. Lunenburg, ve Ornstein, 2013, 100).

Yapılmış olan tanımlardan anlaşılacağı üzere liderler, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etki yada etkileme gücüne sahip olan kişilerdir. Yetkisel güç kullanımında “kamu yararı gözetme esas olduğundan” liderlerin “etik sorumluluğu” göz ardı edilemez (Gedikoğlu, 2015, 25-35). Etki liderliğin özüdür ve güçlü liderler takipçilerinin yaşamlarını ve kurumun kaderi üzerinde önemli etkiye sahip olabilirler. Ancak liderlik sadece güç kullanımı veya etkilemeyle ilgili değildir. Burada asıl mesele liderlerin gücü kullanıp kullanmayacakları değil, gücü akıllıca ve iyi bir şekilde kullanıp kullanmayacaklarıdır. Gücün kötüye kullanılmasına yönelik büyük potansiyel, pek çok insanın liderliğin etik yönleriyle ilgilenmesinin asıl nedenidir. Liderlerin sahip olduğu gücü, etik ve ahlaki bir perspektifle kullanmaları gereklidir. İşte bu noktada etik liderlik devreye girer (Gini, 1995, 147; Yukl, 2010, 408).

Etik Liderlik

Gerçekten övgüyü hak edenler, gücün tadını çıkaracak kadar insan olmalarına rağmen adalete durumlarının gerektirdiğinden daha fazla önem veren insanlardır.

Thucydides

Etik, bireyin, grubun veya toplumun üyeleri olarak hayatta oynadığımız farklı rollerde ne yapmamız ve nasıl olmamız gerektiği ile ilgili soruları araştırır. Bir liderin rolü, kendine özgü bir insan ilişkisi türünü gerektirir. Bu ilişkinin bazı ayırt edici özellikleri güç ve/veya etki, vizyon, yükümlülük ve sorumluluktur (Cuilla, 2012, 507). Etik, liderlik literatürü bağlamında benzersiz bir role sahiptir çünkü liderlerle ilgili sorular tüm örgütlerde ve tüm mesleklerde ortaya çıkmaktadır. Liderlik etiği, liderlere ve liderliğe özgü etik sorunları çerçevelemek, düzenlemek ve anlamak için ahlak felsefesi ve liderlik çalışmalarının kaynaklarından

yararlanır. Bu sebeple liderlik çalışmalarında etik liderlik çalışmaları disiplinler arası bir alandır (Ciulla, 2017, 21).

Etik liderlik, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir alayış içinde somutlaştırmaktır. Aynı zamanda duygu ve düşünceleri etik ilkeler çerçevesinde geliştirmeye çalışmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç; 2012; Freeman ve Stewart, 2006). Erdoğan'a (2018) göre etik liderlik "Belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımı" dır (53). Etik liderler, örgütlerinin çok kültürlü yapısını ve farklı bakış açılarını anlamalıdır. Ancak bu sayede, etiksel sorunların çözümünde "farklı değerleri ve perspektifleri" dikkate alabilirler (Ada ve Küçükali, 2016, 124). Brown ve diğerleri (2005) liderlik ile etik liderlik arasındaki bu ayrımı yaptıkları etik liderlik kavramında açıkça ortaya koymaktadır: "Kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normlara uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtılması" (20) olarak tanımlamışlardır.

Pipkin (2000) etik liderliğin önemli bir özelliğinin güven vererek çalışanları motive etmek ve sözlerinde durmak olduğunu belirtir. Yapılan araştırmalarda etkili liderlik için "dürüstlük ve benimsenen değerlere tutatlı bir şekilde bağlılık" gerektiği bulunmuştur. Yine yapılan araştırmalarda dürüstlük, incelenen tüm kültürlerde listenin en başında yer almaktadır (Yukl, 2010, 410). Gini'ye (1997) göre liderler işyerinde etik anlayışı etkiler ve çalışanların etik seçimlerini ve kararlarını şekillendirmeye yardımcı olur. Bu bağlamda, örgütlerde yönetici sınıfının düşük etik standartlarına sahip olduğu algısı nedeniyle çalışanların yaptıkları devamsızlık, küçük hırsızlıklar, ilgisizlik ve genel olarak düşük iş performansı gibi sorunlarada, işgörenler yöneticilerin etik olmayan davranışlara aynı şekilde karşılık verme düşüncesi ile kendilerini haklı görmekteirler. Bu nedenle liderler, dürüst olmalı ve önce kendileri etik davranışlar sergileyerek ardından takipçilerini bu davranışları benimsemeye teşvik etmelidir (Taş, 2022).

Özetle etik liderlik, liderin neyin doğru, iyi ve haklı olduğunu bilerek ve bu doğrultuda davranmasıyla mümkündür. Bu durum bireyin ahlakî farkındalığının artmasına ve ahlakî benliğini gerçekleştirmesine yardımcı olur. Etik liderlik diğer liderlik türlerinden farklı olarak, ahlakî davranışları güçlendirmeye daha fazla odaklanır. Etik lider, örgüt kültüründe ahlakî değerlerin benimsenmesine ve yaşatılmasına öncülük eder. Verdiği kararın etik olarak doğru olduğuna inanılan lider, doğruluk dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesine

önemli katkılar sağlayarak işgörenlerin örgüte bağlılıklarını arttırabilecektir (Zhu vd., 2004; Zhu, 2008; Tuna vd., 2012).

Eğitim Örgütlerinde Etik Lider ve Liderlik

Etik lider ve liderliğin özellikle eğitim örgütlerinde araştırılması birkaç önemli nedenle ilişkilidir:

Eğitimde etik değerlerin önemi: Eğitim, bireylerin karakter gelişimine, değerlerin benimsenmesine ve toplumsal sorumluluk bilincinin oluşturulmasına önemli katkılarda bulunur. Etik lider ve liderlik eğitimcilerin bu süreçleri desteklemelerini sağlar. Eğitim örgütleri öğrencilere etik değerleri öğretmek ve bu değerlere uygun davranışları teşvik etmekle sorumludur (Haydon, 2004; Melé, 2005).

Model olarak etik davranış: Eğitim liderleri, öğrencilere ve diğer personellere etik davranışı modellemekle yükümlüdür. Bu, öğrencilere etik değerleri göstererek öğrenmelerini kolaylaştırır. Etik liderlik, liderlerin öğrencilere dürüstlük, sorumluluk, adalet ve saygı gibi temel etik değerleri nasıl sergilemeleri gerektiğini vurgular (Debeş, 2021; Irby ve Lunenburg, 2014).

Çalışan memnuniyeti ve performans: Etik lider ve liderlik, eğitimciler arasında güven, bağlılık, olumlu çalışma iklimi oluşturur (Eranil ve Özbilen, 2017). Çalışanlar, etik değerlere saygı gösteren bir liderin yönetimi altında çalışmanın memnuniyet verici olduğunu hissedebilirler. Bu, eğitim örgütlerinde çalışanların motivasyonunu ve performansını artırır (Salifu vd., 2022).

Toplumsal etki ve sorumluluk: Eğitim örgütleri toplumun bir parçasıdır ve toplumsal etkisi büyüktür. Etik liderlik, eğitim liderlerini toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeye ve topluma olumlu bir katkıda bulunmaya teşvik eder (Sabir, 2021). Eğitim kurumları, öğrencilere sadece akademik bilgiler değil, aynı zamanda etik değerleri de kazandırmalıdır (Hanhimäki ve Risku, 2021).

Öğrenci davranışları ve gelişimi: Etik liderlik, öğrencilerin etik değerlere dayalı sağlıklı davranışlar geliştirmelerini destekler. Okul liderleri, öğrencilere etik kararlar alma becerilerini öğretmek ve onları etik düşünceye yönlendirmekle sorumludur (Keiper vd., 2020).

Sonuç olarak, eğitim örgütlerinde etik liderlik araştırmaları, liderlerin öğrencilere, öğretmenlere ve diğer paydaşlara etik değerleri benimsetme ve uygulama konusundaki rolünü anlamak için önemlidir. Bu, sadece eğitim kurumlarının iç işleyişini değil, aynı zamanda

toplumsal etkilerini de olumlu yönde şekillendirebilir. Kıranlı Güngör (2018) tarafından yapılan çalışmada ülkemizdeki tüm etik liderlik çalışmaları analiz edilmeye çalışılmış, bu çalışmada 96 tez ve 33 makaleye ulaşılmıştır. Bu araştırmada ise amaç Türk eğitim örgütleri örneklemini üzerinde ülke akademisyenlerince hazırlanmış etik lider/liderlik içeren makale ve tezleri sistematik olarak analiz etmek olup, eğitim örgütleri özelinde bu konuda ülkemizde yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda yapılan incelemede son yıllarda eğitim örgütlerinde etik liderlik çalışmalarının giderek arttığı görülmüş, sistematik bir analizin yapılmasına ihtiyaç olduğu düşünülmüştür. Araştırma kapsamında 2000 yılından başlayarak 2023 yılı 1 Ekim tarihi itibari ile yayımlanmış araştırma metinlerine detaylı bir şekilde sistematik analiz yapılabilmesi için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Etik liderlik çalışmalarının yıllara göre dağılımı nedir?
2. Etik liderlik içeren makale/tez sayısı nedir?
3. Çalışmalarda hangi yöntemler izlenmiştir?
4. Veri toplanan grup nedir?
5. Etik liderlik en çok hangi konularla ilişkilendirilmiştir.
6. Etik liderlik eğitim örgütlerine ait nelerin yordayıcısıdır ve hangi sonuçlara ulaşılmıştır?

YÖNTEM

Bu araştırmada Türkiye’de eğitim örgütlerinde çalışılmış ve tamamlanmış etik liderlik içeren makale ve tez metinleri bibliyometri yöntemiyle taranmıştır. Bibliyometri belirli bir alanda, belirli bir dönemde ve belirli bir bölgede kişiler ya da kurumlar tarafından üretilmiş yayınların ve bu yayınlara ilişkin unsurların sayısal olarak incelenmesidir. Yöntem bir konudaki araştırma eğilimlerini keşfetmek üzere literatür tarama sürecinde istatistiksel yöntemlerin kullanılmasını içermektedir (Pritchard, 1969; Young ve Belanger, 1983). Sistematik analiz amacın belirlenmesi, kapsamın tespit edilmesi, bazı dâhil edilme ölçütlerinin kullanılması, veri tarama yöntemleri ve verilerin toplanması aşamalarından oluşmaktadır (Lunny vd., 2016). Böylece yöntem, bir grup araştırmacının belirli bir alan ya da konudaki çalışmalarının özetlerinin, anahtar kelimelerinin ve referanslarının incelenmesini sağlamakta; bulgular, konu ile ilgili araştırmacı, dergi, kurum, araştırmalardaki genel eğilimi ortaya çıkarmak ve karşılaştırmak için kullanılmaktadır.

Araştırmaya Dâhil Edilme Ölçütleri

Çalışmada ilk olarak incelenen çalışmalarda 2000-2023 yılları arasında tamamlanmış olması, Türkiye'deki eğitim örgütlerini ve ülke akademisyenlerini içermesi ve ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış olması ölçütleri aranmıştır.

Arama Stratejisi ve Veri Tabanları

Bu araştırma kapsamında bibliyometri eğitim örgütlerinde tamamlanmış etik liderlik çalışmalarında etik liderliğin ilişkilendirildiği konu/kavramlar ile etik liderliğin yordadığı konu ya da kavramları ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Böylece bu araştırma kapsamında Türkiye örneğinde hazırlanmış etik liderlik çalışmaları, *etik lider (ethical leader)* ve *etik liderlik (ethical leadership)* arama kelimeleriyle WOS, ERIC, EBSCO, SCOPUS, ULAKBİM (DergiPark) ve YÖK tez dizinlerinde yer alan makale ve tezlerde taranmıştır. Etik lider ve liderlik teması içeren metinler araştırmanın veri setini oluşturmak üzere araştırmanın yapıldığı yıl, yazarı, yazarının bağlı bulunduğu kurum, eserin türü (makale/tez), konu başlığı, ilişkilendirilen konular, eserin yayımlandığı varsa dergi, araştırmada kullanılan yöntem, varsa veri toplama aracı, varsa veri toplanan grup, araştırmadan elde edilen genel sonuçlar başlıkları altında excel dosyası olarak tasnif edilmiştir. Böylece tematik analiz ile oluşturulmuş ilk excel dosyası araştırmanın ham verisi olarak kaydedilmiş, ilk excel dosyası verilerine göre etik lider ve liderlik içeren makale ve tez sayıları, yayımlandığı yıl, araştırma yöntemi, veri toplanan grup ölçütlerine göre tablolarla bu metnin bulgular bölümünde sunulmuştur.

İkinci tur analiz için birinci turda tespit edilmiş makale metinleri başlıklarında, anahtar kelimelerinde ve her bir metne ait öz kısmında belirtilen ilişkili konular için içerik analizi ile etik lider ve liderlik ile birlikte çalışılmış konular iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı tespit edilmiş, birlikte çalışılmış her yeni konu, söz/sözcük grubu kodlanmıştır.

Üçüncü tur analizde araştırma kapsamına alınan makale metinlerinde etik lider ve liderliğin birlikte çalışıldığı konular ile ilişkisi/etkisi analiz edilmek üzere makale ya da tez metnin öz/özetinde bulunan ya da metnin sonuç kısmında yer alan en genel bulgular her bir metin için excel dosyasına bir sütun olarak eklenmiş, etik lider ve liderliğin birlikte çalışıldığı konular ile ilişkisi/etkisine ait bulgular tümevarımcı süreçle yorumlanmıştır. Böylece araştırma için oluşturulmuş veri seti önce tematik, sonra ilişkisel, nihayet özetleyici içerik analizi yöntemleri ile bu araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilip yorumlanmıştır.

Veri Seti: Geçerlilik ve Güvenilirliği

2000-2023 yılları arasında etik lider ve liderlik içeren 86 tez (74 Yüksek Lisans tezi, 12 Doktora tezi) ve 71 makale olmak üzere toplam 157 araştırma metni bu araştırmanın veri setini oluşturmuştur (Tablo 1).

Tablo 1

Veri Setinin Dağılımı Gruplara Göre Dağılımı

Makale Sayısı	Yüksek Lisans Tez Sayısı	Doktora Tez Sayısı	Toplam
71	74	12	157

Tespit edilen tez ve makale metinlerinde, etik lider ve liderlik ile ilişkilendirilen söz ve sözcük grupları iki ayrı araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış, iki kodlama arasında ki uzlaşma Holst'un yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yönteme göre iki kodlayıcı arasındaki uzlaşma oranı, iki kodlayıcı arasındaki uzlaşma sayısının her iki kodlayıcının kodladığı birim sayısının toplamına oranıdır [Uzlaşma oranı= İki Kodlayıcılar Arası Uzlaşma Sayısı/A ve B Kodlayıcıları Tarafından Kodlanan Birim Sayısı Toplamı; $P=2U/(nA+nB)$] ve güvenilirlik için bu sayı "0 ile 1 arasında değişmelidir" (Neuendorf, 2002, 108). Yapılan hesaplama göre uzlaşma oranı $(2.120/(129+132))= .92$ bire yakındır.

BULGULAR

Bu araştırmada elde edilen bulgular araştırma soruları başlıklarıyla sunulmaktadır.

Yapılan Araştırmaların Yıllara Göre İstatistiksel Olarak Dağılımı

Tablo 2'de araştırmaların yayınlanma tarihine göre sınıflandırılması gösterilmektedir.

Tablo 2

Veri Setinin Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	Etik Liderlik Araştırmaları																	
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2005
Sayı	9	14	14	9	15	7	15	10	15	16	5	6	6	5	6	2	2	1

Bulgular, özellikle 2014 yılından sonra eğitim örgütlerinde etik liderlik araştırmalarının arttığını göstermektedir. Tablo 1 içerisinde eklenmemiş olan yıllarda (2006, 2004, 2003, 2002,

2001, 2000) bu araştırmanın arama kriterlerine uygun etik liderlik içeren makale ya da teze ulaşamamıştır.

Araştırmaların Kullanılan Araştırma Yaklaşımlarına Göre Dağılımı

2000-2023 yılları arasında *etik lider*, *etik liderlik* içeren: toplam 156 araştırma olduğu tespit edilmiştir. Bu metinlerde kullanılan araştırma yaklaşımları Özdemir ve Abaslı (2020, 847-856) tarafından hazırlanmış “Liderlikte Araştırma Yaklaşımları” kitap bölümünde yer alan araştırma yaklaşımlarına göre sayılmıştır. Sayımda kullanılan araştırma yaklaşımları ile bu yaklaşımları kullanarak tamamlanmış araştırmaların sayısal dökümü Tablo 3’den izlenebilir.

Tablo 3

Liderlik Araştırma Yaklaşımları

Nicel Yaklaşımlar	Etik Liderlikte Araştırmalarında Kullanılmış Yaklaşımları				
	Sayı	Nitel Yaklaşımlar	Sayı	Karma Yaklaşımlar	Sayı
Kesitsel tarama	13	Temel nitel araştırma (içerik analizi)	2	Yakınsayan desen	-
Boylamsal tarama <ul style="list-style-type: none"> • Kahort tarama • Panel tarama • Trend (yönelim veya eğilim) tarama 	-	Durum çalışması	3	Açımlayıcı sıralı desen	11
İlişkisel tarama	80	Olgu bilim	2	Doğrulayıcı sıralı desen	-
Yordayıcı ilişkisel tarama	38	Gömülü kuram	-		
Model testi	1	Anlatı araştırması	1		
Ölçel geliştirme	1	Kişisel biyografi	1		
Deneysel desenler	-				
Yarı deneysel desenler	-				

Tablo 3 incelendiğinde etik liderlik araştırmalarında çoğunlukla nicel araştırma yaklaşımlarından yararlanıldığı ve ilişkisel ya da yordayıcı ilişkisel taramanın kullanıldığı görülmektedir. Etik liderlik araştırmalarında nicel yaklaşımları karma yaklaşımlar izlemekte ve açımlayıcı sıralı desene yer verildiği anlaşılmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımları kapsamında durum çalışması, temel nitel araştırma ve olgu bilim dışında bir anlatı, bir kişisel biyografi ve bir de derleme çalışmasının yapıldığı görülmüştür. Tablo 3’de sunulan araştırma

yaklaşımları dışında etik lideliği içeren bir meta analiz çalışması ile iki de sistematik analiz çalışmasına ulaşılmıştır.

Yapılan Araştırmaların Veri Toplanan Gruba Göre İstatistiksel Olarak Dağılımı

Tablo 4'de incelenen metinlerin araştırmada veri toplanan gruba göre sayımı gösterilmektedir.

Tablo 4

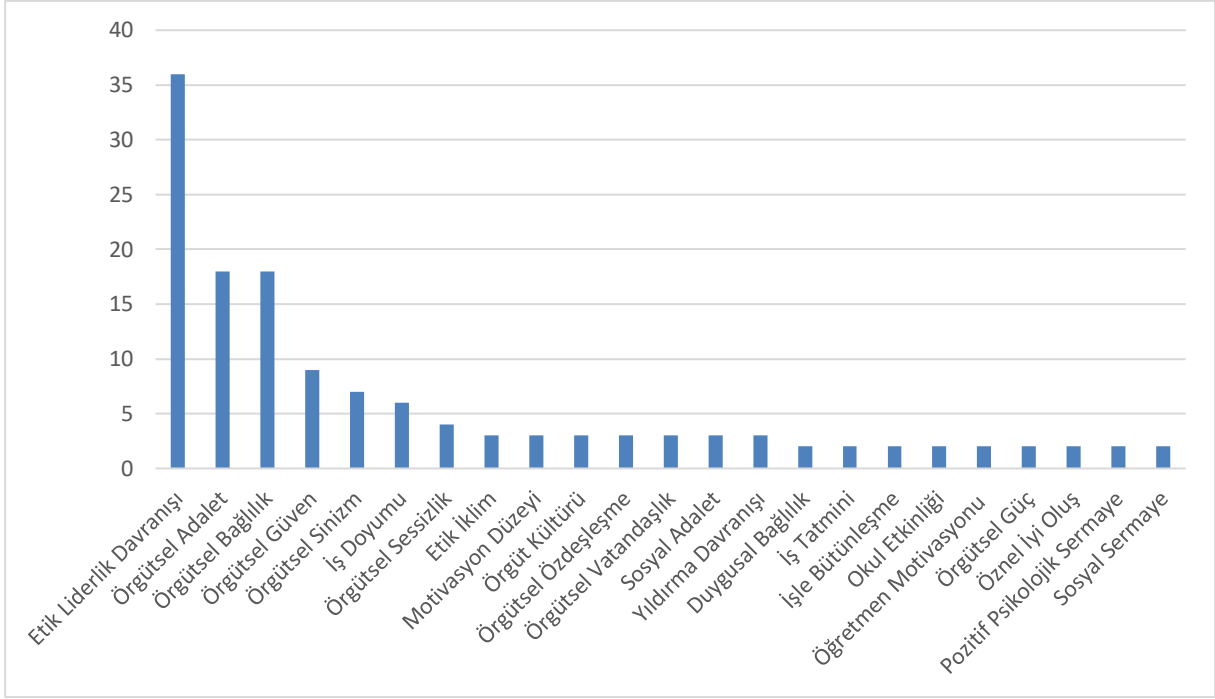
Araştırmaların Veri Toplanan Gruba Göre Dağılımı

Veri Toplanan Grup	Sayı
Temel eğitim ortaöğretim düzeyinde görevli öğretmen	126
Temel eğitim ortaöğretim düzeyinde okul yöneticisi	3
Temel eğitim ortaöğretim düzeyinde öğretmen ve okul yöneticisi birlikte	7
Akademisyen	10
Üniversite idari personeli	1
Akademisyen ve üniversite idari personeli birlikte	1

Tablo 4'e göre sistematik analizi yapılan araştırmaların 126 tanesinde temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görevli öğretmenlerden, üç tanesinde yine aynı öğretim seviyelerinde okul yöneticilerinden veri toplanmıştır. 7 araştırmada her iki gruptan birden veri toplanmıştır. Yükseköğretim düzeyinde 10 araştırmada akademisyenlerden, bir araştırmada üniversite idari personelinden ve bir araştırmada da her iki gruptan birden veri toplandığı anlaşılmıştır.

Etik Lider ve Liderlik ile Birlikte Çalışılan Konular

Grafik 1'de incelenen çalışmaların araştırmanın konularına göre sınıflandırılması gösterilmektedir.



Grafik 1. Yapılan Araştırmalarda En Sık Kullanılan Konular Göre İstatistiksel Olarak Dağılımı

Bulgular, yapılan araştırmalarda en fazla araştırmanın örgüt liderinin etik liderlik davranışını (n=36) tespit etmek amacıyla yapıldığı tespit edilmiştir. Daha sonra sırasıyla örgütsel adalet (n=18), örgütsel bağlılık (n=18), örgütsel güven (n=9), örgütsel sinizm (n=7), iş doyumunu (n=6), örgütsel sessizlik (n=4), etik iklim (n=3), motivasyon düzeyi (n=3), örgüt kültürü (n=3), örgütsel özdeşleşme (n=3), örgütsel vatandaşlık (n=3), sosyal adalet (n=3), yıldırma davranışı (n=3), duygusal bağlılık (n=2), iş tatmini (n=2), işle bütünleşme (n=2), okul etkinliği (n=2), öğretmen motivasyonu (n=2), örgütsel güç (n=2), öznel iyi oluş (n=2), pozitif psikolojik sermaye (n=2) ve sosyal sermaye (n=2) konularıyla etik liderliğin birlikte çalışıldığı görülmüştür. Birer kez yapılan araştırma konuları (akademik başarı çabası, akademik kıskançlık, çatışma yönetme, duygusal emek, etik eğitimi, etik liderlik çalışması, etik liderlik yaklaşımı, etik sorumluluklar, güdülenme düzeyleri, güven düzeyi, içerik analizi, iletişim düzeyleri, işe adanmışlık, işyerinde zorbalık, kişilik tipleri, kullanılan güç kaynağı, kurumsal imaj, liderlik türleri karşılaştırması, mesleki bağlılık, mobing, öğretmen özyeterliliği, öğretmen performansı, ölçek geliştirme, örgüt sağlığı, örgütsel demokrasi, örgütsel meşruiyet, özerklik davranışı, prososyal davranışlar, psikolojik dayanıklılık, psikolojik güven, psikolojik sahiplenme, psikolojik sermaye değerleri, sosyal beceri, tahakküm davranışlar, toplam kalite yönetimi, whistleblowing (erdemli raporlama), yaratıcı iklim, yaşam doyumunu, yolsuzluk, yönetici ve kuruma sadakat, yönetsel etki) Grafik 1 içerisine yazılmamıştır.

Çalışanların ve toplumun genel çıkarlarını koruma, çevresel sürdürülebilirlik, adalet ve eşitlik gibi konulara önem verir. Etik liderler, iş dünyasında sadece yasalara uymakla kalmaz, aynı zamanda etik standartlara da uygun hareket etmeye zen gösterirler. Bu liderlik tarzı, çalışanlar arasında güven ve bağlılık oluşturabilir, kurumun itibarını güçlendirebilir ve uzun vadeli başarıyı destekleyebilir. Etik liderler genellikle örnek davranış sergileyerek, etik değerleri vurgulayarak ve çalışanları etik konularda eğiterek etik kültürünü kurum içinde güçlendirirler (Grigoropoulos, 2019).

Etik liderlik araştırmaları, liderlerin etik değerlere ve sorumluluklara nasıl odaklandığını anlamak, bu liderlik tarzının örgüt ve toplumda nasıl etkiler yarattığını değerlendirmek ve daha sağlam liderlik modelleri geliştirmek için önemlidir. Etik liderlik, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir performans için kritik bir faktordr. Etik değerlere uygun liderlik, çalışan bağlılığını artırır, moral ve motivasyonu yükseltir, eğitim örgütlerini öğrenen örgütlere dnştirmede ve örgüt performansını artırmada katkı sağlar. Etik liderler, dürüstlük, adil davranış ve güvenilirlik konularında örnek liderlik sergiledikleri için çalışanlar arasında güven oluşturur. Bu güven ortamı, işbirliğini artırır, ekip çalışmasını destekler ve iş ilişkilerini güçlendirir. tesinde etik lider ve liderlik, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına ve etik beklentilerine daha iyi cevap verebilir. Bu da çalışan memnuniyetini artırır ve personel devir hızını azaltır (Wood, 2023). Ayrıca, etik liderlik, bir kurumun toplumda ve sektördeki itibarını güçlendirir. Etik lider ve liderlik, sadece örgüt içinde değil, aynı zamanda toplumla etkileşimde bulunma konusunda da sorumluluk almayı içerir. Bu nedenle, etik lider ve liderlik araştırmaları, liderlerin toplumsal sorumluluklarına nasıl odaklandığını ve bu etkinin topluma nasıl yayıldığını anlamak için önemlidir (Kutsyuruba ve Walker, 2015).

Etik liderlik araştırmaları, liderlerin etik konulardaki becerilerini ve farkındalıklarını artırmak için liderlik eğitim programları geliştirmeye yardımcı olabilir. Bu da gelecekteki liderlerin daha etik ve sürdürülebilir liderlik modelleri benimsemelerine katkı sağlayabilir (Northouse, 2016). Böylece etik lider ve liderlik araştırmaları, örgütlerin uzun vadeli başarıyı destekleyen liderlik modellerini anlamak için önemli bir kaynaktır (Mitchell ve Sackney, 2015).

Bu araştırma da Türkiye de eğitim örgütlerinde çalışılmış ve tamamlanmış etik lider/liderlik metinleri bibliyometri analiz sonuçları, Türkiye'de Türk akademisyenlerce etik lider ve liderliğin eğitim örgütlerinde sıklıkla nicel araştırma yöntemleri kullanılarak öğretmenlerden toplanmış verilerle tamamlandığını göstermektedir. Eğitim rgtlerinde sıklıkla etik lider ve liderlik ile ilgili etik liderlik özellik ve davranışları çalışılmış; böylece etik liderlik davranış ve

özelliklerinin çoğunlukla izleyiciler gözünden değerlendirildiği görülmüştür. Etik lider ve liderliğin olumlu (bağlılık, güven, özdeşleşme, motivasyon, duygusal bağlılık, öznel iyi oluş...) ve olumsuz örgütsel davranışlarla (örgütsel sesilik, sinizm, yıldırma davranışı...) ilişkisi ya da bu davranışlar üzerindeki yordayıcısı etkisi de çalışılmış konular arasındadır.

Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgular, etik liderliğin örgütsel performansı ve çalışanların refahını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, uygulayıcılar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Bu kapsamda, eğitim kurumlarında etik liderlik davranışlarına ilişkin açık ve net bir vizyon ve misyon oluşturulabilir. Etik liderlik davranışlarının önemi konusunda okul müdürlerine ve öğretmenlere hizmetiçi eğitimler verilebilir ve etik liderlik davranışlarını sergileyen çalışanlar ödüllendirilebilir. Etik liderlik davranışlarının teşviki için bakanlık düzeyinde etik liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik araçlar geliştirilebilir ve bu araçlar okul yöneticilerine/öğretmenlere düzenli olarak uygulanabilir. Örnek olaylar üzerinden etik davranış kuralları ve süreçleri oluşturulabilir.

Araştırmacılar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Çok sayıda nicel araştırma yapıldığı görülmüş olup, nitel ve karma araştırma yöntemleri kullanılarak derinlemesine anlayış elde edebilir ve bulgular zenginleştirilebilir. Aynı kurumlarda etik liderlik davranışlarının zaman içinde nasıl değiştiğini tespit etmek amacıyla Boylamsal Tarama yöntemleri kullanılabilir. Farklı coğrafyalarda çapraz kültürel çalışmalar yapılabilir. Etik liderlik davranış ve özelliklerinin çok büyük çoğunlukla izleyiciler (öğretmenler) gözünden değerlendirildiğini tespit edilmiş olup, eğitim örgütlerinin diğer paydaşları ile yapılacak olan çalışmalar arttırılabilir. Araştırmaların bir çoğunda aynı ölçme araçlarının kullanıldığı görülmüş olup yeni ölçme araçları geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Ada, S. & Küçükali, R. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. baskı). Anı.

Akarsu, B. (1965). *Ahlâk öğretileri*. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Aydın, İ. (2021). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Pegem.

Aydın T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. (Tez No. 732903). [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s)
- Belenkuyu, C. (2020). Etik liderlik. K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-araştırma-uygulama* içinde (ss.231-243). Pegem.
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper Business Essentials.
- Bi, L., Ehrich, J., & Ehrich, L. C. (2012). Confucius as transformational leader: Lessons for ESL leadership. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 391-402.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*, 97, 117–134.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.
- Cemaloğlu, N. (2020). Liderlik. S. Özdemir, F. Sezgin, N. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss. 135-187). Pegem.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28. <https://doi.org/10.2307/3857269>
- Ciulla, J., B. (2012). Ethics effectiveness: The nature of good leadership. In J. Antonakis, D. V. Day (Ed), *The nature of leadership* (pp. 507-540). Sage.
- Ciulla, J. B., Uhl-Bien, M., & Werhane, P.H. (2013). Editors' introduction: Leadership ethics. In J. B. Ciulla, M. Uhl-Bien, & P. H. Werhane (Ed.), *Leadership ethics* (pp. 25-37). Sage.
- Ciulla, J. B. (2015). Conversations and correspondence with Burns on the ethics of transforming leadership. *Leadership and the Humanities*, 3(1), 26-31.
- Ciulla, J. B. (2017). Leadership ethics. *International Encyclopedia of Ethics*, 1–7. <https://doi.org/10.1002/9781444367072.wbiee370.pub2>

- Debeş, G. (2021). Teachers' and administrators' perception about the concepts of "ethical behavior" and "attitude". *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(1 Special Issue), 756–772.
- Eranil, A. K., & Özbilen, F. M. (2017). Relationship between school principals' ethical leadership behaviours and positive climate practices. *Journal of Education and Learning*, 6(4), 100-112.
- Erdoğan, İ. (2018). *Eğitim ve okul yönetimi* (4. baskı). Alfa.
- Ertürk, R. (2019). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin okul müdürüne güven algıları ve örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 119-135.
- Freeman, R., E., & Steward, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2-15.
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Anı.
- Gini, A. (1995). Leadership for the Twenty-First Century by Joseph C. Rost. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 143–155. <http://www.jstor.org/stable/3857277>
- Gini, A. (1997). Moral leadership and business ethics. *Journal of Leadership Studies*, 4(4), 64–81. <https://doi.org/10.1177/107179199700400406>
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 27-47). Greenwood.
- Göçen, A. (2021). Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study. *Turkish Journal of Education*, 10(1), 37-57.
- Grigoropoulos, J. E. (2019). The role of ethics in 21st Century organizations. *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 167-175. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2019.189.12>
- Hanhimäki, E., & Risku, M. (2021). The cultural and social foundations of ethical educational leadership in Finland. In R. Normand, L. Moos, M. Liu, P. Tulowitzki (Ed.), *The cultural and social foundations of educational leadership. Educational governance*

- research (Vol 16, pp. 83-99). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74497-7_5
- Haydon, G. (2004). Values education: Sustaining the ethical environment. *Journal of Moral Education*, 33(2), 115-129. <https://doi.org/10.1080/0305724042000215186>
- Irby, B. J., & Lunenburg, F. C. (2014). Promoting ethical behavior for school administrators. *Journal of Ethical Educational Leadership*, 1(4), 1-28.
- Işık, M. & Çetin, M. (2020). Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(4), 155-173. <https://doi.org/10.46423/izujed.775588>
- Keiper, M., Berry, K., & Jean, R. (2020). Factors influencing perception of ethical behaviour of peers: Time, emotional intelligence, and ethical behaviour of self. *e-Journal of Business Education and Scholarship of Teaching*, 14(1), 189-203.
- Kılıçoğlu, D. & Kılıçoğlu, G. (2020) Yirmi birinci yüzyılda okul liderliği. K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram – araştırma-uygulama* (ss. 857-874). Pegem.
- Kıranlı Güngör, S. (2018). Content Analysis of Theses and Articles on Ethical Leadership. *International Journal of Instruction*, 11(4), 901-920.
- Kutsyruba, B., & Walker, K. (2015). The lifecycle of trust in educational leadership: An ecological perspective. *International Journal of Leadership in Education*, 18(1), 106-121.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. G. Arastaman (Çev. Ed.). Nobel.
- Lunny, C., Brennan, S. E., McDonald, S., & McKenzie, J. E. (2016). Evidence map of studies evaluating methods for conducting, interpreting and reporting overviews of systematic reviews of interventions: Rationale and design. *Systematic Reviews*, 5(1), 1-8.
- Mahmutoğlu, A. (2009), Etik ve ahlak, benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi*, 81(463-464), 225-249.
- Melé, D. (2005). Ethical education in accounting: Integrating rules, values and virtues. *J Bus Ethics*, 57, 97–109. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-3829-y>
- Mengüşoğlu, T. (1965). *Değişmez değerler ve değişen davranışlar: Felsefi etik için kritik bir hazırlık*. İstanbul Üniversitesi.

- Minaz, M. B., (2017). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algularının yolsuzluk bağlamında incelenmesi*. (Tez No. 469568). [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Mitchell, C., & Sackney, L. (2015). Rethinking schools as living systems. In D. Burgess, & P. Newton (Ed.), *Educational administration and leadership* (pp. 255-274). Routledge.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Oğuz, E. (2021). Dağıtılmış liderlik. H. B. Memduhoğlu, K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (ss. 199-224). Pegem.
- Özdemir, M. & Abaslı, K. (2020). Liderlikte araştırma yaklaşımları. K. Yılmaz (Ed.). *Liderlik: Kuram-araştırma-uygulama* içinde (ss. 847-856). Pegem.
- Pieper, A. (2012). *Etiğe giriş* (2. Baskı). Ayrıntı.
- Pipkin, C. H. (2000). *A call for ethical leadership*. GSU Educational Forum.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 176-211.
- Rost, J. C., (1993) *Leadership for the Twenty-First Century*. Foreword.
- Sabir, S. (2021). A study on ethical leadership perceptions and its impact on teachers' commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 28-53.
- Salifu, A. I., Zhu, H., & Rakib, H. (2022). Ethical leadership style and employee job satisfaction: The mediating role of trust and work engagement in the Ghana education service. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 9(2), 1-11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6536303>
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği* (6. baskı). Pegem Akademi.
- Taş, M. (2022). *Ortaokul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki tahakküm davranışları ve etik liderlik becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Tez No. 732903). [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

- Tuna, M., Bircan, H. & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-araştırma-uygulama* içinde (ss. 1-5). PegemAkademi.
- Turan, S., & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Uğurlu, C., Sincar, M., & Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.
- Williamson, T. (2008). The good society and the good soul: Plato's republic on leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(4), 397-408.
- Wood, K. (2023). Learning leadership: Leading growth in a transactional system. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 202, 42-55.
- Young, H., & Belanger, T. (1983). *The ALA Glossary of library and information science*. American Library Association.
- Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Zhu W., May D., & Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8, 62- 73.