

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

İlahiyat Fakültesi Dergisi

Kahramanmaraş Sütçü İmam University

Journal of the Faculty of Theology

ISSN-1304-4524 e-ISSN-2651-2637

Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Sınıf Yönetimi Üzerindeki Etkisi

The Impact of Religious Culture and Ethics Teachers' Ethical Leadership Behaviors on Classroom Management

Yazarlar / Authors

Serkan GÖKALP

Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi İlahiyat Fakültesi
Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü Din Eğitimi Ana Bilim Dalı
Mersin / TÜRKİYE

serkangokalp@mersin.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-9946-3280>

Necati ÇOBANOĞLU

Doç. Dr., İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Özel Eğitim Bölümü Özel Yetenekliler Eğitimi Ana Bilim Dalı
Malatya / TÜRKİYE

necaticobanoglu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8469-2352>

Makale Türü/ Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Makale Geliş Tarihi/ Date of Receipt: 28/02/2025

Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance: 11/06/2025

Makale Yayın Tarihi / Date of Publication: 30/06/2025

Yayın Sezonu/Pub Date Season: Haziran / June

Yıl/Year: 23 Sayı/Issue: 45 Sayfa /Page: 413-447

Atıf/Citation: Gökalp, Serkan – Çobanoğlu, Necati. "Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Sınıf Yönetimi Üzerindeki Etkisi". *KSÜ İlahiyat Fakültesi Dergisi* 45 (Haziran 2025), 413-447.

<https://doi.org/10.35209/ksuifd.1648545>

●Araştırmanın Mersin Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan alınmış 04/12/2024 tarih ve 11/348 sayılı etik kurul izni mevcuttur.

●Bu makale iThenticate programında taranmış ve intihal içermediği tespit edilmiştir.

DİN KÜLTÜRÜ VE AHLAK BİLGİSİ ÖĞRETMENLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ SINIF YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Öz

Bu araştırmanın amacı, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi (DKAB) öğretmenlerinin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisi hakkındaki görüşlerini incelemektir. Bu çalışmada, fenomenolojik yöntem ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Çalışma grubu, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Mersin merkez ilçelerindeki resmi ortaokul ve liselerde çalışan 42 DKAB öğretmeninden oluşmaktadır. Görüşme formları ile toplanan veriler içerik analizi yöntemine göre analiz edilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar incelenmiş ve benzer özelliklere sahip kodlar bir araya getirilerek temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Bu çalışmada katılımcılar çoğunlukla öğretmen liderliğini, pedagojik liderlik alanıyla ilgili olan öğrenci öğrenmesini sağlama, öğrenci başarısını artırma ve etik liderlik alanıyla ilgili olan rehberlik etme kavramlarıyla tanımlamışlardır. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğu lider öğretmenlerin sahip olduğu “Değerlere bağlı (İlkeli)”, “Güvenilir” ve “Adil” kişilik özelliklerinin ve lider öğretmenlerin gösterdiği “Rol model olma”, “Söylem-davranış tutarlılığı” ve “Değer temelli rehberlik” davranışlarının öğretmen liderliğinin etik yönleri ilgili olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar tarafından sınıf yönetiminde sergilenmesi gereken etik liderlik rollerinin en çok sorumluluk duygusuyla hareket etme, adaletli olma, dürüst davranma ve kararlarında bireysel çıkarları düşünmeme şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcılar, sınıf yönetimi için en çok kullandıkları etik liderlik davranışlarının rol model olmakla ilgili olan ahlaki değerlere uygun davranışlar sergileme ve güvenilir davranışlar sergileme, adalet ve eşitlikçi yaklaşımla ilgili olan adil not verme ve değerlendirme, sorumluluk ve hesap verebilirlikle ilgili olan kararların sorumluluğunu üstlenme ve ahlaki ve değer temelli eğitimle ilgili olan öğrencilere ahlaki rehberlik sağlama davranışları olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcılar, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisinin çoğunlukla sınıf yönetiminin sosyal ve duygusal boyutunda güven temelli sınıf oluşturma, sınıf yönetiminin davranış yönetimi boyutunda adil disiplin kuralları uygulama, sınıf yönetiminin iletişim boyutunda açık ve net iletişim kurma, sınıf yönetiminin değerler eğitimi boyutunda davranışlarla etik değerleri örnekleme ve psikolojik boyutta özgüven ve özsaygıyı destekleme ve bireysel farklılıkları gözetme alanlarıyla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya katılan katılımcılar öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisinin sonuçlarının en fazla öğrenci öğrenmesinin artması, öğretmenlerin iş doyumunun artması, okul örgütüne güvenin artması ve veli-öğretmen iletişimin güçlenmesi ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularına dayanarak, öğretmenlerin sınıf yönetiminde etik liderlik davranışlarını güçlendirmek için hizmet içi eğitim programlarına etik liderlik konusunun dahil edilmesi önerilmiştir.

Anahtar kelimeler: Din Eğitimi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Etik Liderlik, Sınıf Yönetimi, Öğretmenler.

The Impact of Religious Culture and Ethics Teachers' Ethical Leadership Behaviors on Classroom Management

Abstract

The aim of this study is to examine the views of Religious Culture and Ethics (RCE) teachers regarding the impact of ethical leadership behaviors on classroom management. The study employed a phenomenological research design and utilized maximum variation sampling, a purposeful sampling technique. The study group consisted of 42 RCE teachers working in public middle and high schools in the central districts of Mersin during the 2024–2025 academic year. Data were collected through interview forms and analyzed using content analysis. The responses provided by the participants were examined, and codes with similar characteristics were grouped to form themes and sub-themes. In this study, participants generally defined teacher leadership through concepts related to pedagogical leadership, such as enhancing student learning and increasing student achievement, as well as concepts associated with ethical leadership, such as providing guidance. Most participants stated that ethical aspects of teacher leadership are reflected in personality traits such as being principled, reliable, and fair, as well as behaviors such as serving as a role

model, consistency between words and actions, and value-based guidance. According to the participants, the ethical leadership roles that should be demonstrated in classroom management primarily include acting with a sense of responsibility, being just, acting honestly, and not prioritizing personal interests in decision-making. Participants stated that the ethical leadership behaviors they most frequently employ in classroom management include demonstrating behaviors consistent with moral values and being reliable within the role model dimension, fair grading and assessment practices within the justice and equality dimension, taking responsibility for decisions within the accountability dimension, and providing moral guidance to students within the value-based education dimension. Participants expressed that the impact of teachers' ethical leadership behaviors on classroom management is mostly related to creating a trust-based classroom environment in the social and emotional dimension of classroom management, implementing fair disciplinary rules in the behavior management dimension, establishing clear and direct communication in the communication dimension, modeling ethical values through behaviors in the values education dimension, and supporting self-confidence and self-respect while considering individual differences in the psychological dimension. According to the findings, the outcomes of ethical leadership behaviors in classroom management are most frequently associated with improved student learning, increased teacher job satisfaction, enhanced trust in the school organization, and strengthened parent-teacher communication. Based on these findings, it is recommended that in-service training programs include topics on ethical leadership to strengthen teachers' ethical leadership behaviors in classroom management.

Keyword: Religion Education, Religious Culture and Ethics, Ethical Leadership, Classroom Management, Teachers.

Giriş

Bir sosyal varlık olarak birey, hayatını diğer bireylerle sürekli bir etkileşim içinde sürdürür ve bu etkileşimler bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendirir. Bu etkileşim sürecinde bazı bireyler, sahip oldukları vizyon, iletişim becerileri ve etkili karar alma yetenekleriyle öne çıkarak diğerlerine rehberlik eder ve bu durum liderlik kavramının temelini oluşturur. Liderlik, sadece bireyler arası bir güç ilişkisi değil, aynı zamanda toplumsal yapının her seviyesinde, özellikle eğitim gibi kritik alanlarda bireylerin ortak hedeflere ulaşmasını sağlayan dinamik bir süreçtir¹. Bu bağlamda, liderlik süreci, bireylerin birbirleriyle kurdukları güvene dayalı ilişkiler, paylaşılan değerler ve ortak vizyon etrafında şekillenerek hem bireysel hem de toplumsal dönüşümü mümkün kılar².

İnsanlık tarihi boyunca varlığını sürdüren ve gelecekte de önemini koruyacağı öngörülen liderlik kavramı, birçok farklı tanımla ele alınmıştır. Yukl ve Mahsud'a göre liderlik, yapılması gerekenlerin nasıl daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini anlamayı sağlama, bu konularda ortak bir görüş birliğine varma ve paylaşılan amaçlara ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları harekete geçirme sürecidir³. Drucker ise liderliği, bir örgütün üyelerini öngöründe bulunma ve bireysel yeteneklerini geliştirme konusunda yetkilendirerek, olağan performans düzeylerinin üzerine çıkmalarını sağlama süreci olarak tanımlamaktadır⁴. Çelik'e göre liderlik, grup amaçlarını gerçekleştirme yolunda grup üyelerini ikna etme sürecidir. İkna sürecinin başarısı ise liderin güçlü iletişim becerilerine, güven oluşturma kapasitesine ve takipçilerin ihtiyaçlarını anlama yeteneğine bağlıdır⁵. Bu süreçte lider, etkili iletişim kurarak, takipçilerin ihtiyaçlarını titizlikle gözlemleyerek ve güven ortamı oluşturarak onları ortak hedeflere

¹ Stephen P. Robbins- Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New York: Pearson, 15. Basım, 2013), 368.

² Serkan Gökarp, *Okul Yönetiminde Kültürel Sermaye ve Liderlik* (Ankara: Akademisyen Yayınevi), 26.

³ Gary Yukl - Rubina Mahsud, "Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62/2 (2010), 81-93.

⁴ Peter Drucker, *The Practice of Management* (Oxford: Routledge, 2012), 3-16.

⁵ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik* (Ankara: Pegem Yayıncılık, 2013), 1.

yönlendirebilir. Tüm bu tanımlar, liderliğin sadece bir güç veya kontrol aracı olmadığını, aynı zamanda bireylerin ve grupların potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve ortak amaçlar doğrultusunda uyum içinde hareket etmelerini sağlamayı amaçlayan çok boyutlu ve dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir.

Okullar, bireyler arası etkileşimin yoğun yaşandığı, sosyal dinamiklerin belirgin bir şekilde gözlemlenebildiği kurumlardır. Bu bağlamda okullar, liderlik rollerinin ve bu rollerin sergileniş biçimlerinin net bir şekilde ortaya çıktığı özel yapılardır. Farklı yapı ve özelliklere sahip sınıfların bir araya gelmesiyle oluşan okul iklimi, bireyler arası etkileşimin ve liderlik davranışlarının etkili bir şekilde gözlemlenebildiği bir alan sunar. Böyle bir ortamda, bazı bireylerin sahip oldukları tutum ve davranışlar sayesinde öne çıktıkları ve diğer bireyler üzerinde daha etkili oldukları kabul edilmektedir. Okul yöneticileri, okulun genel politikalarını belirleyen ve uygulayan liderler olarak, sergiledikleri tutum ve davranışlarla liderlik tarzlarını görünür kılarlar. Bu liderlik rolleri, okulun hem iç dinamiklerini hem de dış çevresini doğrudan etkilemektedir. Ancak, okul liderliğinin yalnızca yöneticilerle sınırlı olmadığı; sınıf düzeyinde öğretmenlerin de öğrenme ve öğretme süreçlerini planlama, öğrenci etkileşimini yönetme, sınıf yönetimini gerçekleştirme ve sınıf içi düzeni sağlama gibi önemli liderlik rollerine sahip oldukları unutulmamalıdır. Birçok sınıfta farklı sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklere sahip ailelerden gelen öğrencilerin olduğu göz önüne alındığında, öğretmenlerin sınıf ortamındaki liderlik rollerini ve liderlik davranışlarını sergileme biçimlerinin sınıf iklimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu açıktır⁶. Dolayısıyla, öğretmenlerin liderlik rollerini nasıl kullandıkları ve bu liderlik davranışlarını nasıl sergiledikleri, sınıf ortamının sosyal, akademik ve duygusal yapısını doğrudan şekillendiren kritik bir faktördür.

1. Literatür Taraması

Bu bölümde bu çalışmanın konusu olan etik liderlik ve sınıf yönetimi kavramlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

1.1. Etik Liderlik

Gelenek, görenek, davranış şekli, karakter ve ahlak anlamına gelen “ethos” kelimesinin Türkçe karşılığı olan etik; doğru ve yanlış ya da iyi ve kötüye ilişkin değer ölçütleriyle ilgilidir⁷. Etik, birey için bir tür pusula işlevi görmektedir. Pusula tek yön gösterir. Kişi bu yöne bakarak kendi yönünü tayin eder⁸. Bir başka tanıma göre etik kişinin doğru ve yanlış dair sahip olduğu düşünceleri, davranışlarına yön veren ahlaki prensipleri ifade eder⁹. Etik liderlik ise kişisel davranış ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışlar sergilemek ve takipçileri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla bu davranışları takip etmeye teşvik etmek anlamına gelir¹⁰. Bir başka tanıma göre etik liderlik; liderlerin adil, dürüst, ilkeli davranma; kendi eylemleri için sorumluluk alma ve takipçilerinin eylemlerinden sorumlu olmayı açıklar¹¹. Trevino, Brown ve Hortman, ise etik liderliği; bir liderin dürüstlük, doğruluk, güvenilirlik

⁶ Serkan Gökalp, *Etkin Öğretmen Teftişi* (Ankara: Berikan Yayınevi), 11.

⁷ Samed Nuri Fidan, *Karar Verme Süreci ve Yönetim Uygulamalarında Etik Liderliğin Rolüne İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İncelenmesi* (Elazığ: Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2024), 7.

⁸ Lieke Stekelenburg vd., “Equipping Students with an Ethical Compass. What Does It Mean, and What Does It Imply?”, *Ethics and Education* 16/1 (2021), 91-107.

⁹ Fidan, *Karar Verme Süreci ve Yönetim Uygulamalarında Etik Liderliğin Rolüne İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İncelenmesi*, 7.

¹⁰ Michael E. Brown vd., “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97/2 (2005), 117-134.

¹¹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), 363-405.

gibi özelliklerinin yanında açıklık, adalet, etik karar verme gibi etik davranışların birleşiminin iletişim ve ödüller yoluyla etik standartlar zemininde değer temelli bir yönetim oluşturmaları olarak açıklarlar¹². Liderlerin etik davranışları, normlara, grubun ortak değer ve beklentilerine uygun hareket etmeyi, sorumluluk bilinciyle karar almayı ve bu değerleri tutarlı bir şekilde yansıtmayı gerektirir. Etik liderlik, kişisel faaliyetleri, kişilerarası ilişkileri, karar verme becerilerini, örgütü ve çalışanları yönetmeyi ve hizmet sunmayı etik değerler sisteminin yapısına dahil etmeyi ve bu sistemi oluşturmayı içerir¹³. Etik liderlik, bireylerin sosyal hayatın çeşitli alanlarındaki davranışlarını şekillendirir. Etik liderlik ayrıca güven ve dürüstlük gibi özelliklerin yanı sıra değerlere odaklanan manevi liderlik kavramını da öne çıkarır. Liderlerin duygusal dünyasında yer alan doğru, yanlış, sadık ve erdemli gibi değerler, etik değerlerin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Etik liderlik, bireylerin sosyal yaşamın farklı alanlarındaki tutum ve davranışlarını yönlendirir. Aynı zamanda güven ve dürüstlük gibi niteliklerin yanı sıra, değerlere dayalı manevi liderlik anlayışını da vurgular. Liderlerin duygusal dünyasında bulunan doğru, yanlış, sadakat ve erdem gibi kavramlar, etik değerlerin önemli birer unsuru olarak kabul edilebilir¹⁴. Etik liderlik tanımlarına bakıldığında, liderlik sürecinde liderlik becerileri ile etik değerlerin dengeli bir şekilde harmanlandığını söylemek yerinde olacaktır.

1.1.2. Etik Liderliğin Tarihi Gelişimi

Etik liderlik kavramı, liderlik teorilerinin gelişim süreci içerisinde özellikle 1980'li yıllardan itibaren daha belirgin bir biçimde akademik literatürde yer almaya başlamıştır. Bu bağlamda, bu döneme kadar liderlik araştırmaları, büyük ölçüde liderin karizması, görev yönelimi ya da ilişki odaklı davranışları gibi nitelikler üzerine odaklanmıştır. Ancak 1990'lı yıllardan itibaren liderin etik davranışları, takipçilere örnek olma kapasitesi ve adalet temelli karar alma süreçleri ön plana çıkmaya başlamıştır¹⁵. Diğer yandan, etik liderlik, liderlik teorileri temelinde şekillenen normatif görev ve sorumlulukların bir yansıması olarak gelişmiştir. Özellikle, küreselleşme süreçlerinin hız kazanması ve ulusal sınırların ekonomik düzlemde anlamını yitirmesi, örgütlerin daha karmaşık ve çok kültürlü yapılara dönüşmesine neden olmuş; dolayısıyla bu durum, geleneksel liderlik anlayışlarının ötesinde etik duyarlılığı yüksek liderlik biçimlerine olan ihtiyacı artırmıştır¹⁶. Bu çerçevede, Alshammari ve diğerleri, etik liderliğin gelişiminin 20. yüzyılda iş gücü piyasasında artan rekabetle ivme kazandığını ifade etmektedir¹⁷. Buna paralel olarak, örgütsel başarının sürdürülebilirliği, etik değerlere dayalı liderlik anlayışlarının önemini artırmıştır. Öte yandan, Nelson ve diğerleri, 20. yüzyılın ortalarından itibaren yöneticilerin çalışanları yalnızca üretim faktörü olarak değil, örgütsel değer yaratımında merkezi bir unsur olarak görmeye başladığını ve bu farkındalığın verimliliği artırdığını vurgulamaktadır¹⁸. Aynı şekilde, bu dönemde Eisenbeiss'in geliştirdiği bütüncül yaklaşım da dikkat çekmiştir. Zira, Eisenbeiss, Antik ve modern Batı felsefesi, Doğu'nun ahlaki gelenekleri ve

¹² Linda Klebe Treviño vd., "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations* 56/1 (2003), 5-37.

¹³ Burcu Yoğurtcu, *Bir Yükseköğretim Kurumunda Örgütsel Gücün Etik İklim ve Etik Liderlik ile İlişkisi* (Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2021), 22.

¹⁴ Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, 89-116.

¹⁵ Michael Brown - Linda K. Treviño, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly* 17/6 (2006), 595-616.

¹⁶ Joanne B. Ciulla, "Leadership Ethics: Mapping the Territory", *Leadership Ethics*, ed. Joanne B. Ciulla vd. (Los Angeles: Sage, 2011), 1-22.

¹⁷ Atiya Alshammari vd., "Ethical Leadership: The Effect on Employees", *International Journal of Business and Management* 10/3 (2015), 108-116.

¹⁸ Johnathan Nelson vd., "Developing Efficacy Beliefs for Ethics and Diversity Management", *Academy of Management Learning & Education* 11/1 (2012), 49-68.

dünya dinlerinden yararlanarak etik liderliğin dört temel boyutunu tanımlamıştır. Bu doğrultuda, bu boyutlar; başkalarına saygı ve onları tanıma anlamına gelen insana yönelim; ayrımcılık içermeyen adil karar alma; uzun vadeli başarı ve çevresel sorumluluğu içeren sorumluluk; alçakgönüllülük ve öz denetimle ifade edilen itidaldır¹⁹.

Etik liderlik anlayışının gelişiminde, aynı zamanda transformasyonel liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve manevi liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımlarının etkisi büyüktür. Transformasyonel liderlik; vizyonerlik, ilham verme ve anlam yaratma gibi özellikleriyle etik liderlik için bir temel oluştururken, otantik liderlik içtenlik, şeffaflık ve tutarlılık gibi unsurlarla bu yapıyı desteklemektedir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ise bireylerin ihtiyaçlarını önceleyen ve adalet odaklı karar alma süreçlerine vurgu yapan yönüyle etik liderlik anlayışını beslemektedir²⁰.

Etik liderlik kuramının gelişiminde yalnızca liderlik yaklaşımları değil, aynı zamanda sosyal psikoloji temelli teoriler de etkili olmuştur. Sosyal öğrenme teorisi, etik liderlerin davranışlarının takipçiler tarafından rol model alınarak içselleştirildiğini ve bu yolla etik tutum ve davranışların örgütsel düzeyde yayıldığını öne sürmektedir²¹. Benzer şekilde, sosyal mübadele teorisi, takipçilerin etik liderleri adil, güvenilir ve kendileriyle ilgilenen bireyler olarak algılamaları durumunda, bu algının olumlu örgütsel davranışlarla karşılık bulacağını ileri sürmektedir²². Tüm bu tarihsel ve kuramsal gelişmeler ışığında etik liderlik, yalnızca bireysel bir erdem değil; aynı zamanda örgütsel yapının ve kültürün dönüşümüne yön veren bütüncül bir liderlik biçimi olarak şekillenmiştir.

1.1.3. Etik Liderliğin Alt Boyutları

Etik liderlik, literatürde çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmakta ve çeşitli araştırmacılar tarafından farklı alt boyutlar çerçevesinde incelenmektedir. Bu çerçevede, Brown ve diğerleri tarafından geliştirilen model, etik liderliği iki temel boyutta ele almaktadır: (1) Ahlaki İnsan (etik davranış sergileme) ve (2) Ahlaki Yöneticilik (etik davranışları destekleyici bir liderlik ortamı oluşturma)²³. Birinci boyut, liderin dürüst, adil, açık sözlü ve güvenilir olmasını kapsarken; ikinci boyut, takipçileri etik davranışlara yönlendirmek üzere liderin ödüllendirme, model olma ve açık iletişim kurma süreçlerini nasıl yürüttüğünü içermektedir. Bu yapı, etik liderliğin hem kişisel hem de yönetsel yönünü bütüncül bir biçimde ortaya koymaktadır²⁴. Brown ve diğerlerinin ortaya koyduğu iki boyutlu bu modelin yanında Yılmaz etik liderliğin çok yönlü yapısını daha kapsamlı bir şekilde açıklamak amacıyla bu liderlik biçimini dört temel boyutta ele almıştır: iletişimsel etik, davranışsal etik, iklimsel etik ve karar vermede etik²⁵. Bu sınıflandırma, etik liderliğin yalnızca bireysel bir özellik olmadığını; örgütsel ilişkiler, karar süreçleri ve iletişim biçimleriyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

İlk olarak, iletişimsel etik boyutu, liderin örgüt içi ve dışı iletişim süreçlerinde doğruluk,

¹⁹ Silke Astrid Eisenbeiss, "Re-thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach", *The Leadership Quarterly* 23/5 (2012), 791-808.

²⁰ James Lemoine, "Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership", *Academy of Management Annals* 13/1 (2019), 148-187.

²¹ Fırat Kara, *Farklılıkların Yönetiminin İş Tatmini, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik ile İlişkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma* (İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2024), 93-94

²² Changsuk Ko vd., "Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda", *Ethics & Behavior* 28/2 (2017), 104-132.

²³ Brown vd., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", 117-134.

²⁴ Brown vd., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", 117-134.

²⁵ Ercan Yılmaz, "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, ed. Pamukkale Üniversitesi (Denizli: Pamukkale Üniversitesi, 2005), 808-814.

dürüstlük, adalet, hoşgörü, anlayış, uygun zamanlama ve etkili dinleme gibi ilkelere bağlı kalarak güven temelli bir iletişim kurmasını ifade eder. Bu yaklaşım, yalnızca mesajın içeriğini değil, iletim biçimini, üslubunu ve dinleme sürecini de ahlaki bir sorumluluk alanı olarak değerlendirir. Etik lider; tutarlı, açık ve sevgi temelli iletişim kurar, hatalarını gerektiğinde kabul eder ve astlarına şefkatle yaklaşır. Bencil tutumlardan uzak durur, eşit ve adil davranışlar sergiler, tartışmalarda ise yapıcı ve anlayışlı bir yaklaşım benimser. Bu tür bir iletişim, örgütte güven duygusunu artırırken, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını da güçlendirir. Etik ilkelere uzaklaşan iletişim biçimleri ise astların moralini zayıflatabilir ve yönetim süreçlerini sekteye uğratabilir²⁶.

Bu iletişimsel zeminin üzerine inşa edilen ikinci boyut olan davranışsal etik, liderin eylemlerinin ahlaki değerlere ne ölçüde dayandığını ortaya koyar. Etik bir lider, astlarını sürekli olarak teşvik eder, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar ve başarıları adil şekilde ödüllendirir. Bunun yanı sıra, doğru sözlü ve dürüst davranır; gerçeği her koşulda savunur ve faaliyetlerini gerçeklik ilkesi doğrultusunda yürütür. Karşılaştığı sorunlarda cesaret gösterir, öz değerlendirme yapabilir ve bireysel hakları koruma konusunda hassastır. Liderin bu tutumu yalnızca örgütsel güveni artırmakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal değerlere saygı duyan bir duruş sergileyerek sosyal sorumluluk bilincinin oluşmasına katkı sağlar. Böylece, astların örgütle özdeşleşmeleri kolaylaşır ve lidere olan güven pekişir²⁷.

Bu bireysel tutumların kurumsal düzeye taşındığı üçüncü boyut ise iklimsel etikdir. İklimsel etik, örgüt içinde tüm paydaşların etik kurallara değer verdiği, güvene ve sorumluluğa dayalı bir atmosferin oluşturulması anlamına gelir. Bu boyut, yalnızca yöneticilerin değil, tüm örgüt üyelerinin ortak katkısıyla şekillenen ve örgütün kimliğini, değer sistemini ve ilişki yapısını yansıtan bir etik ortamı kapsar. Etik bir lider, takipçilerinin ve astlarının yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri özgür tartışma ortamları oluşturur, adaletli ödüllendirme mekanizmaları geliştirir ve sevgi temelli bir iletişim dili kullanır. Ayrıca, farklı bakış açılarına saygı gösterir, kurum içi kuralları açık bir şekilde belirler, ulaşılabilir hedefler ortaya koyar ve mesleki gelişime önem verir. Bu yönüyle iklimsel etik, sürdürülebilir bir etik kültürün oluşmasına ve örgüt içi dayanışmanın güçlenmesine önemli katkı sunar²⁸.

Etik liderliğin dördüncü boyutu olan karar vermede etik, liderin karar alma süreçlerinde doğruluk, dürüstlük, adalet ve sorumluluk gibi temel ilkelere bağlı kalarak hareket etmesini ifade eder. Etik lider, kararlarını sistemli bir şekilde planlar; alternatifleri değerlendirir, sonuçları öngörür ve örgüt çıkarları doğrultusunda en uygun kararı uygular. Bu süreçte ortak alınan kararların etkili biçimde uygulanması, adil ölçütlerin belirlenmesi ve etik duyarlılıkla hareket edilmesi büyük önem taşır. Liderin mantıklı çözümler üretmesi, farklı görüşlere saygı göstermesi ve tartışmalarda anlayışlı bir tavır sergilemesi bu boyutun temelini oluşturur. Ayrıca, etik lider kişisel çıkar sağlamaktan uzak durur, mesleki sorumluluklarını içtenlikle yerine getirir, etik dışı davranışlardan kaçınır ve davranışlarının sınırlarını bilir. Tüm bu unsurlar, örgütsel güvenin tesis edilmesini, astların bağlılığının artmasını ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasını destekler²⁹.

²⁶ Yılmaz, "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", 808-814.

²⁷ İsmail Kökden, *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2024), 16-20.

²⁸ Yılmaz, "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", 808-814.

²⁹ Kökden, *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki*, 16-20.

Bunun yanı sıra, Kalshoven ve diğerleri tarafından geliştirilen model, etik liderliği yedi alt boyutta ele alarak çok boyutlu bir çerçeve sunmaktadır³⁰. Bu modele göre etik liderlik; adalet, dürüstlük, güç paylaşımı, insan onuruna saygı, etik rehberlik, rol model olma ve sürdürülebilirlik olmak üzere yedi temel unsurdan oluşmaktadır. Adalet boyutu, tüm takipçilere eşit ve tarafsız davranmayı ifade ederken; dürüstlük, liderin tutarlı, açık sözlü ve güvenilir bir profil sergilemesini kapsamaktadır. Güç paylaşımı, astların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmeyi, insan onuruna saygı ise empati kurma ve bireysel farklılıklara değer vermeyi içermektedir. Liderin etik konularda açık ve yönlendirici olması etik rehberlik boyutunu oluştururken; rol model olma, uygun davranışları bizzat sergileyerek takipçilere örnek olmayı ifade etmektedir. Son olarak, sürdürülebilirlik boyutu, liderin kararlarını etik ilkelere bağlı kalarak uzun vadeli düşünmesi gerektiğini vurgulamaktadır³¹. Bu boyutlar, etik liderliğin yalnızca bireysel özelliklere değil, aynı zamanda örgütsel süreçlere yön veren çok yönlü bir liderlik anlayışı olduğunu ortaya koymaktadır.

1.1.4. Eğitimde Etik Liderliğin Önemi

Hukuk, tıp, diş hekimliği ve işletme gibi pek çok meslek dalı, öğrencilerinin mezun olmadan önce en az bir etik dersi almasını şart koşmaktadır. Ancak eğitim yönetimi bölümleri, bu alanla doğrudan ilişkili olmasına rağmen etik derslerini genellikle programlarına zorunlu bir bileşen olarak dâhil etmemektedir. Oysa son yıllarda, eğitimde liderlik alanında etik eğitime yönelik ilginin arttığı ve bu konudaki gereksinimin giderek daha görünür hâle geldiği gözlemlenmektedir.³² Çelik, etik eğitimin bireylerin tutum ve davranışlarının etik ilke ve normlara uygun biçimde şekillenmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır³³. Özellikle liderlik davranışlarının ön planda olduğu alanlarda bu tür etik eğitimlerin sunulması büyük önem taşımaktadır. Türkiye'de, 2006-2007 yıllarında eğitim fakültelerinin lisans programları yeniden düzenlenirken öğretmenlik meslek etiğine özel bir vurgu yapılmıştır. Bu doğrultuda, öğretmenlik lisans programlarında etik eğitime yönelik bazı gelişmeler yaşanmış, ancak bu gelişmeler sürdürülebilir olmamıştır³⁴. Bununla birlikte, okullarda ve sınıflarda benimsenen liderlik rollerinin demokratik bir yapıya sahip olması önemlidir. Can'a göre, okullardaki liderlik paylaşılan, katılımcı ve demokratik bir liderliktir. Bu durum, yalnızca belirli yönetimsel pozisyonlarda bulunan kişiler için bir güvence değil, aksine tüm katılımcıların ortak bir sorumluluğudur.³⁵ Katılımcıların birbirlerinin liderlik davranışlarını etkilediği açık bir gerçektir. Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışları ise öğretmenler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir. Örneğin, dağıtımcı liderlik veya transformasyonel liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin düşüncelerinde, öğrenci, veli ve öğretmenlerle olan ilişkilerinde ve öğretmenlerin iş doyumunu, işe ve okula bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır³⁶. Benzer şekilde, öğretmenlerin sınıfta sergiledikleri liderlik davranışlarının da öğrenciler üzerinde etkili olması muhtemeldir. Ancak, liderlikte etik ilke ve değerlerin genellikle okul yöneticilerinden beklendiği ve bu konudaki çalışmaların büyük bir

³⁰ Karianne Kalshoven vd., "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure", *The Leadership Quarterly* 22/1 (2011), 51-69.

³¹ Kalshoven vd., "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure", 51-69.

³² İnayet Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik* (Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2023), 125-149.

³³ Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, 89-116.

³⁴ Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, 125-149.

³⁵ Niyazi Can, *Öğretmen Liderliği* (Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2014), 98.

³⁶ Wayne K. Hoy - Cecil Miskel, *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*, çev. Selahattin Turan (Ankara: Nobel Yayınları, 2014), 374-405.

kısının onlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde, araştırmaların çoğunun okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına odaklandığı anlaşılmaktadır³⁷. Ancak, eğitim kurumlarında sınıfın liderleri olan öğretmenlerin etik liderliği anlama biçimlerinin, bunu kullanma yollarının ve sınıf yönetimine entegre etme düzeylerinin belirlenmesi, sınıfta etik liderliğin durumunu ortaya koymak açısından önemli görülmektedir. Özellikle yurt dışı ve yurt içi alan yazında öğretmenlerin etik liderlikleri üzerine yapılan araştırma çok azken branş bazında ise öğretmenlerin etik liderlikleri üzerine yapılan bir araştırmaya rastlanılmaması bu konuda önemli bir boşluğa işaret etmektedir. ³⁸

1.2. Sınıf Yönetimi

Sınıf yönetimi, içinde çeşitli unsurları barındıran, öğretmenin sahip olduğu bütün yeterlikleri etkin şekilde kullanması gereken bir süreçtir. Sınıf yönetimi, öğrenme için uygun ortamın sağlanması ve sürdürülmesidir. Öğretmen ve öğrencilerin çalışma engellerinin ortadan kaldırılması, öğretim zamanının uygun kullanılması, öğrencilerin etkinliklere katılımının sağlanması, sınıftaki kaynakların, insanların ve zamanın yönetilmesidir³⁹. Karip'e göre ise sınıf yönetimi, sınıfta uygun öğrenme atmosferinin oluşturulmasını, fiziki ortam düzenlemelerini, belli kurallar dahilinde ilişkilerin ve iletişimin düzenlenmesini, öğretim sürecinin yürütülmesini, zaman yönetimini ve öğrenci motivasyonunun sağlanmasını içermektedir⁴⁰.

Sınıf yönetimi anlayışları zaman içinde önemli dönüşümler geçirmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak, geleneksel sınıf yönetimi anlayışı ele alınmalıdır. Geleneksel sınıf yönetimi anlayışında öğretmen, bilgi aktarımını sağlayan otorite figürü olarak konumlandırılır ve öğrenci daha pasif bir rol üstlenir⁴¹. Bu yaklaşımda düzen, disiplin ve kurallara uyum temel alınır. Sınıf kuralları öğretmen tarafından belirlenir ve öğrencilerin beklentilere uyması beklenir. Disiplin anlayışı daha çok ceza ve denetim merkezlidir. Bu modelde öğrenciler arındırılmış bir çevrede bilgiyi alırken öğretmen bilgi kaynağı olarak süreci yönetir⁴².

Geleneksel sınıf yönetimi anlayışının karşısında yer alan çağdaş sınıf yönetimi anlayışı, eğitimde bireysel farklılıkları, öğrencilerin aktif katılımını ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca çağdaş sınıf yönetimi anlayışı, öğrenci merkezlidir ve sınıfı bir öğrenme topluluğu olarak ele alır. Bu yaklaşımda öğretmen, rehberlik eden, öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrencilerle demokratik ilişkiler kuran bir lider olarak tanımlanır⁴³. Öğrencinin katılımı, sorumluluk alabilmesi, sosyal-duygusal güçlerinin desteklenmesi esastır. Çağdaş yaklaşımlar, yapılandırmacı öğrenme kuramına dayalı olarak, bireyler arası etkileşimi ve ortak hedeflere yönelik birlikte çalışmayı ön plana çıkarır⁴⁴.

³⁷ Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, 125-149.

³⁸ Emine Genç, "The Effects of Ethical Leadership Perceptions and Personal Characteristics on Professional Burnout Levels of Teachers", *Upravlenets – The Manager* 11/5 (2020), 70-80.

³⁹ İrfan Erdoğan, *Sınıf Yönetimi: Ders, Konferans, Panel ve Seminer Etkinliklerinde Başarının Yolları* (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2008), 11.

⁴⁰ Mehmet Okutan, "Disiplin Problemlerinin Sürekliliği", *Sınıf Yönetimi*, ed. Emin Karip (Ankara: Pegem Akademi, 2024), 2-9.

⁴¹ Hasan Demirtaş, "Sınıf Yönetiminin Temelleri", *Etkili Sınıf Yönetimi*, ed. Hüseyin Kıran- Kazım Çelik (Ankara: Anı Yayıncılık, 2018), 20.

⁴² Esmahan Ağaoğlu, "Sınıf Yönetimi İle İlgili Genel Olgular", *Sınıf Yönetimi*, ed. Zeki Kaya (Ankara: Pegem Akademi, 2019), 17.

⁴³ Ayhan Aydın, *Sınıf Yönetimi*, (Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2024), 5.

⁴⁴ Daniel T. Hickey - Nancy Jo Schafer, "Design-Based, Participation-Centered Approaches to Classroom Management", *Handbook of Classroom Management: Research, Practice, and Contemporary Issues*, ed. Carolyn M. Evertson - Carol S. Weinstein (New York: Routledge, 2006), 281-308.

Geleneksel ve çağdaş sınıf yönetimi anlayışları arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Geleneksel anlayış, öğretmeni sınıfın merkezine yerleştirirken, çağdaş anlayış öğrenciyi aktif öğrenme sürecinin merkezine alır. Geleneksel modelde kararlar öğretmen tarafından alınırken, çağdaş modelde karar süreci paylaşılr⁴⁵. Disiplin anlayışı da bu iki model arasındaki temel farklardan biridir; geleneksel modelde kontrol ve yaptırım varken, çağdaş modelde anlayış, empati ve sürdürülebilir sınıf iklimi esastır. Bu farklılıklar, etik liderlik davranışlarının etkisini de farklılaştırmakta, çağdaş sınıf yönetimi anlayışında etik değerlerin daha fazla belirleyici olmasına yol açmaktadır⁴⁶.

Günümüzde çağdaş sınıf yönetimi anlayışının revaçta olmasının başlıca nedenleri; öğrenci merkezli yaklaşımları desteklemesi, bireysel farklılıkları dikkate alarak öğrenme süreçlerini esnekletirmesi ve etik liderlik gibi çağdaş öğretmen rollerini içselleştirmeye uygun bir yapı sunmasıdır⁴⁷. Araştırmalar, çağdaş sınıf yönetimi uygulamalarının öğrenci akademik başarısını arttırdığını, öğrenci-öğretmen ilişkilerini güçlendirdiğini ve öğrencilerin sosyal-duygusal gelişimine olumlu katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu nedenlerle, çağdaş yaklaşımlar, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarını daha etkin bir şekilde kullanabildikleri ortamlar sunmaktadır⁴⁸.

Bu çerçevede, çağdaş sınıf yönetiminin nihai hedefi, öğrencilerin öğrenmesidir ve bu da öğrencilerin müfredatta yer alan kazanımları etkin biçimde elde etmesiyle mümkündür⁴⁹. Müfredatta yer alan kazanımlar ne kadar nitelikli olursa olsun, öğrencilerin bu kazanımlara ulaşabilmesi öğretmenlerin yetkinlik ve becerilerine bağlıdır. Öğretmenler, bu süreçte sınıf yönetimi becerilerini iyi ve etkili bir şekilde kullanırlarsa, öğrencilerin belirlenen hedeflere ulaşmaları daha kolay olacaktır. Bu noktada, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi (DKAB) öğretmenlerinin etik liderlik davranışlarını kullanma biçimlerinin sınıf yönetimini nasıl etkilediğine dair literatürde çalışmaların bulunmaması, bu çalışmanın gerçekleştirilmesine neden olmuştur. Bu nedenle, bu araştırmanın amacı, DKAB öğretmenlerinin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisi hakkındaki görüşlerini incelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlara yönelik araştırma soruları oluşturulmuştur:

- 1- Katılımcıların öğretmen liderliği hakkındaki görüşlerini nelerdir?
- 2- Katılımcıların öğretmen liderliğinin etik yönlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3- Katılımcıların sınıf yönetiminde sergilenmesi gereken etik liderlik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4-Katılımcıların sınıf yönetimi için kullandıkları etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini nelerdir?
- 5-Öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin katılımcı görüşleri nelerdir?
- 6-Öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimine etkisinin sonuçlarına ilişkin katılımcı görüşleri nelerdir?

⁴⁵ Demirtaş, "Sınıf Yönetiminin Temelleri", 20

⁴⁶ Can, *Öğretmen Liderliği*, 98.

⁴⁷ Aydın, *Sınıf Yönetimi*, 5.

⁴⁸ Ağaoğlu, "Sınıf Yönetimi İle İlgili Genel Olgular", 17.

⁴⁹ Mehmet Şişman, "Sınıf Yönetimi ve Disiplin Modelleri", *Sınıf Yönetimi*, ed. Mehmet Şişman-Selahattin Turan (Ankara: Pegem Akademi, 2019), 21-40.

2. Yöntem

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, ortaokullarda ve liselerde görev yapmakta olan DKAB öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisi hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş nitel bir araştırmadır. Araştırmada fenomenolojik yöntem kullanılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Mersin merkez ilçelerindeki resmi ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 42 Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi (DKAB) öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Bu örnekleme yöntemi, farklı özellik ve deneyimlere sahip katılımcıların bilinçli olarak seçilmesini sağlayarak, araştırma konusunun farklı bakış açılarıyla derinlemesine incelenmesine ve ortak temaların tespit edilmesine olanak tanır⁵⁰. Bu bağlamda çalışma grubunun oluşturulmasında iki temel kriter esas alınmıştır: (1) öğretmenlik mesleği kariyer basamakları ve (2) öğretmenlerin aldıkları resmî ödül sayısı. Öğretmenlik mesleği kariyer basamakları kriterine göre örneklem seçimi, kariyer ilerlemesi (kariyerde başarılı olup yükselme) ile etik liderlik arasında ilişki olduğunu gösteren araştırmalara dayanmaktadır. Örneğin, Rubin ve diğerleri, çalışmalarında etik liderlik gösteren liderlerin ve çalışanların daha az etik davranış gösterenlere kıyasla terfi alma ve mesleğinde yükselme olasılığının daha fazla olduğunu tespit etmiştir⁵¹. Ayrıca, Igwe ve diğerleri çalışmalarında etik liderliğin bireyin iş dünyasında, kurumsal yapılarda ve topluluklarda başarılı olmasının ve kariyerinde yükselmesinin en etkili yollarından biri olduğunu bulmuşlardır⁵². Bunun yanı sıra, Yukl ve diğerleri çalışmalarında başarı ve kariyerde terfi almanın etik liderliğin sonuçlarından olduğunu tespit etmiştir⁵³. İkinci olarak, öğretmenlerin teşekkür, takdir, başarı belgesi, aylıkla ödül ve derece ilerlemesi gibi elde ettikleri toplam resmî ödül sayısına göre bir çeşitlilik daha sağlanmıştır. Alınan resmi ödül sayısı kriterine göre örneklem seçimi ödül sayısı ile etik liderlik arasında ilişki olduğunu gösteren araştırmalara dayanmaktadır. Etik liderlikle ödüllendirme arasındaki bu ilişkiyi destekleyen çalışmalar, ödül almanın yalnızca performansa değil, aynı zamanda liderin etik ve değer merkezli tutumlarına da dayandığını göstermektedir⁵⁴. Nitekim, Yukl ve diğerleri çalışmalarında başarı sonucu elde edilen doğrudan ve dolaylı ödüllerin etik liderliğin sonuçlarından olduğunu tespit etmiştir⁵⁵. Buna ek olarak, Su tarafından yapılan çalışmada da Milli Eğitim Bakanlığı başarı belgeleri ve ödüllendirme sisteminde başarı belgesi, üstün başarı belgesi, ödül ve ödül belgelerinin etik liderlik davranışı ve etik davranışlar göstermiş çalışanlara verildiği ve mevzuatta etik dışı davranış gösteren çalışanlara bu ve benzeri ödüllerin verilmediği görülmektedir⁵⁶. Sonuç olarak öğretmenlik

⁵⁰ Ali Yıldırım - Hasan Şimşek, *Nitel Araştırma Yöntemleri* (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 11. Basım, 2018), 109.

⁵¹ Robert Rubin vd., "Do Ethical Leaders Get Ahead? Exploring Ethical Leadership and Promotability", *Business Ethics Quarterly* 20/2 (2010), 215-236.

⁵² Chinyere Igwe vd., "Ethical Leadership Antecedent and Prospect", *Academic Journal of Current Research* 7/3 (2020), 24-34.

⁵³ Gary Yukl vd., "An Improved Measure of Ethical Leadership", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20/1 (2013), 38-48

⁵⁴ Michael J. Neubert vd., "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", *Journal of Business Ethics* 90/2 (2009), 157-170.

⁵⁵ Yukl vd., "An Improved Measure of Ethical Leadership", 38-48.

⁵⁶ Ahmet Su, Başarı Belgesi Almış Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi (Afyonkarahisar İli Örneği) (Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015), 46-49.

mesleği kariyer basamakları ve öğretmenlerin aldıkları resmî ödül sayısı kriterlerine göre 4 ve üzeri ödül sayısı olan 14 başöğretmen, 1-3 arası ödül sayısı olan 14 uzman öğretmen ve hiç ödülü olmayan 14 öğretmen seçilerek 3 farklı öğretmen profili tanımlanmış, her bir profilden 14 öğretmen seçilerek toplamda 42 kişilik maksimum çeşitlilik örnekleme oluşturulmuştur. Bu örnekleme yapısının veri analiz sürecine yansması amacıyla, tematik analiz aşamasında ilgili profiller arası benzerlik ve farklılıklar dikkate alınmış; bu yapı, araştırmanın yorum gücünü ve bağlamsal geçerliliğini artırmıştır. Katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiş olup, araştırma kapsamında görüşme yapılmadan önce katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış, sözlü onamları alınmıştır. Katılımcıların yaşları 26 ile 59 arasında değişmektedir. Katılımcıların 23'ü erkek, 19'u kadındır. Öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı ise şöyledir: 12'si imam hatip ortaokulunda, 9'u genel ortaokulda, 7'si Anadolu imam hatip lisesinde, 8'i Anadolu lisesinde, 2'si fen lisesinde ve 4'ü mesleki ve teknik Anadolu lisesinde görev yapmaktadır. Mesleki kıdem dağılımı açısından katılımcıların 4'ü 4-10 yıl, 5'i 11-15 yıl, 11'i 16-20 yıl, 13'ü 21-25 yıl ve 9'u 26 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Sonuç olarak, çalışma grubunda yer alan katılımcıların cinsiyet dağılımları, görev yaptıkları okul türleri, mesleki kıdem düzeyleri ve yaş dağılımları, örneklemdaki çeşitliliği artırarak, etik liderlik davranışlarının farklı bağlamsal koşullarda nasıl şekillendiğine dair daha zengin bir perspektif sunmuştur. Bu demografik çeşitlilik, elde edilen bulguların yorumlanmasında farklı deneyim ve bakış açılarının temsil edilmesine katkı sağlamıştır. Aşağıda maksimum çeşitlilik örnekleme kriterlerine göre örnekleme seçilen ve görüşme yapılan öğretmen profilleri (grupları) ve öğretmen sayıları verilmiştir.

Tablo 1: Maksimum Çeşitlilik Örnekleme Kriterlerine Göre Örnekleme Seçilen ve Görüşme Yapılan Öğretmen Profilleri (Grupları) ve Öğretmen Sayıları

Öğretmen Grupları	Öğretmenlik Mesleği Kariyer Basamağı	Alınan Resmî Ödül Sayısı	Sayı	Yüzde
1. Grup	Başöğretmen	4 ve üzeri	14	33.3
2. Grup	Uzman Öğretmen	1-3 arası	14	33.3
3. Grup	Öğretmen	0	14	33.3
Toplam			42	100

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme doğrultusunda öğretmenlik mesleği kariyer basamakları ve alınan resmî ödül sayısı kriterlerine göre üç farklı öğretmen profili belirlenmiştir. Bu kapsamda, 4 ve üzeri resmî ödül almış 14 başöğretmen, 1-3 arası ödül almış 14 uzman öğretmen ve hiç ödül almamış 14 öğretmen olmak üzere her bir gruptan eşit sayıda katılımcı seçilmiştir. Böylece toplamda 42 kişilik örneklem grubunun her biri %33.3 oranında temsil edilmiştir. Bu dengeli dağılım, araştırmanın farklı deneyim ve başarı düzeylerine sahip öğretmen görüşlerini kapsamlı şekilde yansıtmasına olanak tanımaktadır. Bu tür yapılandırılmış örnekleme, nitel araştırmalarda veri zenginliğini artırarak daha güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşmayı mümkün kılar.

2.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma konusuyla ilgili kapsamlı bilgilere ulaşmak ve araştırmanın teorik temelini oluşturmak amacıyla önceden literatür taraması yapılmış, ardından görüşme formunda yer alması düşünülen sorular oluşturulmuştur. Daha sonra açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken, soruların araştırmanın amacı ve alt amaçlarına uygun olmasına özen gösterilmiştir. İçerik geçerliliği için soruların içeriği, sıralaması ve anlaşılabilirliği konusunda bir uzmanın görüşüne başvurulmuş ve örneklem grubuna dahil olmayan 4 öğretmenle pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme sonrasında sorular uzman görüşü de alınarak yeniden düzenlenmiştir ve uzmanın görüşü ve önerileri doğrultusunda görüşme sorularına son şekli verilmiştir. Görüşmeler sırasında veri kaybını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılar, görüşmelerde ses kayıt cihazının kullanımı hakkında önceden bilgilendirilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcıların söyledikleri, herhangi bir değişiklik yapılmaksızın aynen yazıya geçirilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Veriler öncelikle kodlanmış, görüşme verilerinde katılımcılara isim kodları atanarak yanıtlar her sorunun altında bilgisayar ortamında sıralı bir şekilde düzenlenmiştir. Böylece her soru, bütünlüğü bozulmadan analiz edilmiştir. Daha sonra iki uzman, katılımcıların sorulara verdikleri cevapları incelemiş, kodlar belirlemiş ve benzer özelliklere sahip kodlar bir araya getirilerek temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Araştırmanın güvenilirliği, “Güvenirlilik = Görüş birliği / (Görüş birliği + Görüş ayrılığı) x 100” formülü ile tespit edilmiştir.⁵⁷ Araştırmacılar arasındaki güvenirlilik oranı %84 olarak tespit edilmiştir. Verilerin sunumu sırasında, katılımcıların görüşlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir. Alıntılarda katılımcılar Ö1, Ö2 şeklinde numaralandırılarak ifade edilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Katılımcıların Öğretmen Liderliğinin Tanımına İlişkin Görüşleri

Katılımcıların öğretmen liderliğinin tanımına ilişkin görüşlerine yönelik oluşturulan tema, alt tema ve kodlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Öğretmen Liderliğinin Tanımına İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	Frekans
Katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin tanımları	Pedagojik liderlik	Öğrenci öğrenmesini sağlama	36
		Öğrenci başarısını artırma	31
		Pedagojik inovasyon	11
		Diğer öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme	8
	Etik liderlik	Rehberlik etme	30

⁵⁷ Matthew Miles-Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* (London: Sage Publication, 1994), 92-117.

	Öğrencilere eşit fırsatlar sunma	14
	Adil kararlar alma	8
Kültürel liderlik	Kültürel rol model olma	12
	Okul kültürünü geliştirme	10
Dönüşümcü liderlik	İlham verici vizyon oluşturma	9
	Profesyonel gelişimi destekleme	7
Topluluk ve sosyal liderlik	Okul-aile iş birliğini sağlama	7
	Sosyal sorumluluk projeleri yapma	5
Duygusal zekâ	Empati kurma	6
	Duygusal destek sağlama	5
Yenilikçi liderlik	Dijital araçları kullanma	5
	Teknoloji tabanlı materyalleri hazırlama	5
Stratejik liderlik	Uzun vadeli eğitim planları oluşturma	5
	Hedef odaklı çalışma	4
Öğrenme liderliği	Öğrenmeyi öğretme	4
	Güncel eğitim trendlerini takip etme	3

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin tanımlarının 9 alt tema altında toplandığı görülmektedir. Bu alt temalar, pedagojik liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, topluluk-sosyal liderlik, duygusal zeka, yenilikçi liderlik, stratejik liderlik ve öğrenme liderliği olarak sınıflandırılmıştır.

Verilere göre, katılımcılar öğretmen liderliğini en çok pedagojik bir sorumluluk alanı olarak tanımlamışlardır. "Öğrenci öğrenmesini sağlama" (f=36) ve "öğrenci başarısını artırma" (f=31) kodlarının yüksek frekansta belirtilmiş olması, öğretmenlerin liderliği doğrudan sınıf içi öğrenme süreçlerini yönlendirme ve iyileştirme ile ilişkilendirdiklerini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin liderlik kavramını öncelikle eğitsel işlevler üzerinden değerlendirdiklerine işaret etmektedir. Etik liderlik boyutuna ilişkin olarak, "rehberlik etme" (f=30) kodunun öne çıkması, öğretmenlerin etik değerlere bağlı bir liderlik algısına sahip olduklarını göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin liderliği yalnızca bilgi aktarımıyla değil, aynı zamanda ahlaki örneklikle ilişkilendirdiklerini ortaya koymaktadır. Katılımcı ifadelerinde özellikle güvenilirlik, etik değerlere sadakat ve mesleki sorumluluk vurgulanmaktadır. Kültürel liderlik bağlamında, "kültürel rol model olma" (f=12) öğretmenlerin toplumsal ve kültürel değerleri öğrencilere aktarma sorumluluğunu liderliğin bir parçası olarak gördüklerini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin sadece akademik değil, aynı zamanda kültürel rehberlik rolünü de üstlendiklerine işaret etmektedir. Dönüşümcü liderlik alt temasında yer alan "ilham verici vizyon oluşturma" (f=9) ifadesinin ön plana çıkması, öğretmenlerin vizyoner ve motive edici özelliklerini liderlik kapsamında değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin değişim yaratma potansiyeline sahip oldukları yönündeki algının göstergesidir.

Topluluk ve sosyal liderlik temasında, "okul-aile iş birliğini sağlama" (f=7) kodunun en fazla ifade edilen kavram olması, öğretmenlerin liderlik rollerini sınıfla sınırlı görmediklerini, okulun dış paydaşlarıyla da etkili ilişkiler kurma sorumluluğu taşıdıklarını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin liderlik rollerinin çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zeka teması altında "empati kurma" (f=6) ifadesi, öğretmenlerin duygusal farkındalık ve anlayış becerilerini liderliklerinin bir parçası olarak gördüklerini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin ilişkisel yönlerini ve öğrencilerle güven temelli bağlar kurma eğilimlerini desteklemektedir. Yenilikçi liderlik temasında "dijital araçları kullanma" (f=5), stratejik liderlik temasında "uzun vadeli eğitim planları oluşturma" (f=5) ve öğrenme liderliği temasında "öğrenmeyi öğretme" (f=4) kodlarının en çok ifade edilen tanımlar olması, öğretmenlerin liderlik rollerini hem teknolojik yeterliklerle hem de planlama ve öğrenme süreçlerini geliştirme becerileriyle bütünleştirdiklerini göstermektedir.

Katılımcıların öğretmen liderliğine dair tanımlarında sıkça dile getirdikleri ifadeler, onların liderlik anlayışının çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu ve pedagojik, etik, kültürel, sosyal, stratejik, teknolojik, yenilikçi ve duygusal boyutları kapsadığını göstermektedir. Bu durum, öğretmen liderliğinin sadece yönetsel değil, aynı zamanda değer temelli ve kapsayıcı bir anlayışa dayandığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin liderlik tanımlarını sadece görevsel sorumluluklarla sınırlamadıklarını; aksine, öğretmen kimliklerinin tüm yönlerini kapsayan bütüncül bir liderlik anlayışı geliştirdiklerini göstermektedir. Bu çok boyutlu bakış açısı, öğretmenlerin okuldaki rolünü daha etkin ve dönüştürücü kılabilen potansiyele işaret etmektedir.

Katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin tanımlarına yönelik ifadelerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

"Öğretmen liderliği, öğrencinin en iyi şekilde öğrenmesini sağlamak ve öğrenme sürecini etkili bir şekilde yönetmekle ilgilidir." (Ö-17).

"Öğretmen liderliği, mesleki etik değerlere bağlı kalarak öğrenciler ve meslektaşlar için güvenilir bir rehber olmayı gerektirir." (Ö-16).

"Öğretmen liderliği, kültürel değerleri aktarmak ve öğrencilere kültürel olarak örnek bir rol model olmakla yakından ilişkilidir." (Ö-21).

"Bir öğretmen liderliği, bir öğretmenin rehberlik ederek öğrencilerini ve meslektaşlarını daha yüksek hedeflere yönlendirebilmesidir." (Ö-08).

"Öğretmen liderliği, okul ve aile arasındaki iş birliğini güçlendirerek daha sağlam bir eğitim ortamı oluşturmaya gerektirir." (Ö-15).

"Bir öğretmen liderliği, öğrencilerinin duygusal dünyalarını anlayarak onlara empatiyle yaklaşmakla ilgilidir." (Ö-10).

"Öğretmen liderliği, dijital araçları etkin kullanarak öğrenme süreçlerini daha etkili ve ilgi çekici hale getirmek anlamına gelir." (Ö-19).

Katılımcıların bu doğrudan ifadeleri, öğretmen liderliğinin yalnızca sınıf içi akademik yönleriyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda etik, kültürel, duygusal ve teknolojik boyutları da kapsayan çok yönlü bir süreç olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Bu durum, öğretmenlerin liderlik rollerine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaştıklarını ve öğrencinin öğrenme deneyimini çok boyutlu olarak şekillendirme sorumluluğunu benimsediklerini göstermektedir.

3.2. Katılımcıların Öğretmen Liderliğinin Etik Yönlerine İlişkin Görüşleri

Aşağıdaki tabloda katılımcıların öğretmen liderliğinin etik yönlerine ilişkin görüşlerine yönelik tema, alt tema ve kodlar verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Öğretmen Liderliğinin Etik Yönlerine İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	Frekans
Öğretmen liderliğinin etik yönleri	Öğretmenin kişiliği	Değerlere bağlı(ilkeli)	37
		Güvenilir	34
		Adil	32
		Saygın	28
		Sorumluluk bilinci olan	18
		Diğerkâm	17
		Şeffaf	15
		Sabırlı	13
		Empatik	12
		Hoşgörülü	12
		Alçakgönüllü	11
	Öğretmenin davranışları	Rol-model olma	36
		Söylem ve davranış tutarlılığı	31
		Değer temelli rehberlik	29
		Toplumsal değerlere uygun hareket etme	28
		Kurumsal etik ilkelere bağlılık	21
		İş birliği ve dayanışma	21
		Öğrenci haklarına saygı	15
		Bireysel gelişimi destekleme	13
		Pozitif okul iklimine katkıda bulunma	9
		Anlam ve amaç kazandırma	7
		Açık iletişim kurma	6
		Katılımcıları kararlara dahil etme	6

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların öğretmen liderliğinin etik yönlerine ilişkin görüşlerinin 2 alt tema altında toplandığı görülmektedir: Öğretmenin Kişiliği ve Öğretmenin Davranışları. Öğretmen liderliğinin etik yönlerine ilişkin olarak öğretmen kişiliği alt temasında katılımcılar, öğretmen liderliği vasfı olan öğretmenlerin sahip olduğu kişilik özelliklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların en fazla vurguladıkları kişilik özellikleri arasında "Değerlere bağlı

(İlkel) (f=37), "Güvenilir" (f=34) ve "Adil" (f=32) yer almaktadır. Bu sonuçlar, öğretmen liderliğinin yalnızca mesleki yeterliklerle değil, aynı zamanda güçlü ahlaki duruş ve karakter ile de tanımlandığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların bu nitelikleri ön plana çıkarması, günümüz eğitim ortamlarında öğretmenin güvenilir bir figür olarak görülmesi beklentisinin yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle etik değerlerin aşıldığı düşünülen günümüz toplumlarında, öğretmenin ilke sahibi ve adaletli olması, hem öğrenci hem veli hem de meslektaşlar açısından öğretmen liderliğinin meşruiyet zeminini oluşturmaktadır.

Öğretmen liderliğinin etik yönlerine ilişkin olarak "Öğretmen Davranışları" alt temasında katılımcılar, öğretmen liderliği vasfı olan öğretmenlerin gösterdikleri öğretmen davranışlarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda en çok vurgulanan kodlar "Rol-model olma" (f=36), "Söylem ve davranış tutarlılığı" (f=31) ve "Değer temelli rehberlik" (f=29) olmuştur. Bu bulgular, öğretmenlerin liderlik rollerinin yalnızca yönetsel ya da akademik düzlemle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda ahlaki bir temsil sorumluluğu taşıdığını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, öğretmenin rol-model olmasının öğrenciler üzerinde kalıcı etkiler bıraktığını ve bu etki gücünün öğretmenin söylemleriyle eylemleri arasındaki tutarlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Nitekim değer temelli rehberlik yaklaşımı, öğretmenin yalnızca doğruyu göstermesi değil, bu doğrultuda davranış sergileyerek örnek olması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların bu alt temalar çerçevesindeki görüşleri, öğretmen liderliğinin etik yönünün büyük ölçüde öğretmenin bireysel nitelikleriyle şekillendiğini göstermektedir. Bu da etik liderlik anlayışının öğretmen kimliğinin merkezinde yer aldığını ve liderliğin güvene, adalete ve değerlere dayalı bir ilişki biçimi olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla katılımcılar, öğretmen liderliğinin etkili olabilmesi için etik tutum ve davranışların kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu düşünmektedirler. Bu yorumlar, öğretmenlerin etik liderlik konusundaki farkındalık düzeylerinin yüksek olduğunu ve bu bağlamda sergilenen liderlik davranışlarının öğretim süreçlerinin niteliğine doğrudan etki ettiğini göstermektedir.

Katılımcıların öğretmen liderliğinin etik yönlerine ilişkin görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir:

"Lider öğretmen, her durumda değerlere-ilkelere bağlı hareket eder ve adalet duygusunu korur." (Ö-5).

"Lider öğretmen, öğrenciler ve diğer eğitim paydaşları tarafından güvenilen bir kişidir ve bu güveni her koşulda sürdürür." (Ö-12).

"Lider öğretmen, öğrencilerine sadece sözleriyle değil, davranışlarıyla da örnek olur ve değerleri yaşayarak gösterir." (Ö-7).

"Lider öğretmen, sınıfta ve okul ortamında söyledikleriyle yaptıkları arasında tutarlılık gösterir ve bu durum öğrencilerin ona olan güvenini pekiştirir." (Ö-14).

Katılımcıların bu ifadeleri, öğretmen liderliğinin etik boyutunun yalnızca mesleki bir zorunluluk değil, aynı zamanda kişisel bir duruş olarak da içselleştirildiğini göstermektedir. Öğretmenlerin, güvenilirlik, tutarlılık ve değerlerle örtüşen davranışlar sergileme konusundaki hassasiyetleri, etik liderliğin okul kültürü ve öğrenci gelişimi açısından temel bir yapı taşı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, öğretmenlerin liderlik rollerinde ahlaki bütünlüğü merkeze aldıklarını göstermektedir.

3.3. Katılımcıların Sınıf Yönetiminde Sergilenmesi Gereken Etik Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri

Katılımcıların sınıf yönetiminde sergilenmesi gereken etik liderlik rollerine ilişkin görüşlerine yönelik tema, alt tema ve kodlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Sınıf Yönetiminde Sergilenmesi Gereken Etik Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	Frekans
Sınıf yönetiminde sergilenmesi gereken etik liderlik rolleri	İklimsel Etik Liderlik Rolü	Sorumluluk duygusuyla hareket etme	35
		Başarıyı ödüllendirme	31
		Yaratıcılığı destekleme	29
		Öğrencileri teşvik etme	24
		Sınıf kurallarını oluşturma	21
	İletişimsel Etik Liderlik Rolü	Adaletli olma	32
		Sevgiyle yaklaşma	24
		Yapıcı tartışma	18
		Hataları kabul etme	17
	Davranışsal Etik Liderlik Rolü	Dürüst davranma	30
		Toplumun değerlerine saygı gösterme	18
		Kendini değerlendirme	16
		Bireysel hakları koruma	11
	Karar Vermede Etik Liderlik Rolü	Kararlarında bireysel çıkarları düşünmeme	19
		Sistemli çözüm üretme	14
		Ortak kararları etkili uygulama	11
		Mesleki sorumluluklarını yerine getirme	9

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların sınıf yönetiminde sergilenmesi gereken etik liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin 4 alt tema altında toplandığı görülmektedir. Bu alt temalar şunlardır: İklimsel Etik Liderlik Rolü, İletişimsel Etik Liderlik Rolü, Davranışsal Etik Liderlik Rolü ve Karar Vermede Etik Liderlik Rolü.

"İklimsel Etik Liderlik Rolü" alt temasında, katılımcılar sınıf içerisinde güven, sorumluluk ve aidiyet duygusunu pekiştiren bir liderlik anlayışına vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda "sorumluluk duygusuyla hareket etme" (f=35) kodunun öne çıkması, öğretmenlerin sınıf yönetimini yalnızca bir düzen sağlama süreci olarak değil, aynı zamanda öğrencilerin değerler sistemini etkileyen bir ahlaki sorumluluk alanı olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin bu yönde görüş bildirmelerinin altında, öğrencilerin gelişimini destekleyen olumlu bir sınıf ikliminin etik temeller üzerine inşa edilmesi gerekliliğine dair güçlü bir inanç yer almaktadır.

"İletişimsel Etik Liderlik Rolü" alt temasında öne çıkan "adaletli olma" (f=32) kodu, öğretmenlerin tüm öğrencilerle açık, tarafsız ve eşit ilişkiler kurma gerekliliğine verdikleri önemi yansıtmaktadır. Katılımcılar, adaletin sınıf yönetiminin temelinde yer alması gerektiğini ve öğretmenin adil tutumunun öğrenci güvenini pekiştirdiğini belirtmiştir. Bu vurgu, öğrencilerin öğretmen tarafından adil bir şekilde değerlendirildiklerinde daha fazla öğrenme motivasyonu geliştirdikleri yönündeki bulgularla da örtüşmektedir. Ayrıca, öğretmenin adalet ilkesiyle sınıf yönetimini yürütmesi, etik liderliğin yalnızca bireysel değil, kurumsal bir sorumluluk olduğuna işaret etmektedir.

"Davranışsal Etik Liderlik Rolü" altında en çok vurgulanan değer olan "dürüst davranma" (f=30), öğretmenin güvenilirliğinin ve rol-modellik fonksiyonunun temelini oluşturmaktadır. Katılımcıların bu yöndeki görüşleri, öğretmenlerin söyledikleriyle yaptıkları arasındaki tutarlılığın sınıf içi iletişimde şeffaflık ve samimiyet sağladığını düşündüklerini göstermektedir. Bu doğrultuda, dürüstlük yalnızca bir kişisel erdem değil, aynı zamanda sınıfın genel değerler sistemini şekillendiren merkezi bir unsur olarak görülmektedir.

Son olarak, "Karar Vermede Etik Liderlik Rolü" alt temasında "kararlarında bireysel çıkarları düşünmeme" (f=19) kodunun ön plana çıkması, öğretmenlerin sınıf yönetimi süreçlerinde bireysel menfaatlerden uzak, öğrenci merkezli kararlar almayı önemsediklerini göstermektedir. Katılımcılar bu durumun, öğretmenin kararlarında şeffaflık ve hakkaniyet duygusunu pekiştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, etik liderliğin yalnızca tutum ve davranışlarda değil, aynı zamanda karar süreçlerinde de belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak, katılımcı görüşleri öğretmenlerin sınıf yönetiminde etik liderlik rollerini çok boyutlu bir biçimde içselleştirdiklerini ortaya koymaktadır. Sorumluluk, adalet, dürüstlük ve çıkar gözetmeme gibi değerlerin öğretmen liderliğinin temel yapı taşları olarak görülmesi, sınıf yönetiminin yalnızca pedagojik değil, aynı zamanda etik bir zemin üzerinde yapılandırıldığını göstermektedir. Bu bulgular, etik liderliğin sınıf yönetimi uygulamalarına nasıl yansıdığına dair önemli ipuçları sunmakta ve öğretmenlerin mesleki rollerine ilişkin değer temelli yaklaşımlarını görünür kılmaktadır.

Katılımcıların sınıf yönetiminde sergilenmesi gereken etik liderlik rollerine ilişkin görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

"Bir öğretmen sınıf içerisinde sorumluluk duygusuyla hareket etmeli. (Ö-5).

" Etik lider öğretmen her şeyden önce adaletli olmalı. (Ö-12)

"Bu konuda en öncelikli olması gereken şey öğretmenin dürüst davranması." (Ö-19)

"Karar verirken bireysel çıkarları düşünmemeli" (Ö-27).

Katılımcıların bu ifadeleri, öğretmenlerin sınıf yönetiminde etik liderliği yalnızca teorik bir kavram olarak değil, günlük uygulamalara yön veren temel bir ilke olarak benimsediklerini göstermektedir. Sorumluluk, adalet, dürüstlük ve çıkar gözetmeme gibi değerlerin, sınıf içinde güven temelli bir ortam oluşturmak için vazgeçilmez görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu ifadeler, etik liderlik rollerinin öğretmenlerin karar alma süreçlerinden öğrenci ilişkilerine kadar tüm sınıf dinamiklerine yön verdiğini ortaya koymaktadır.

3.4. Katılımcıların Sınıf Yönetimi İçin Kullandıkları Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Katılımcıların sınıf yönetimi için kullandıkları etik liderlik davranışlarına yönelik görüşlerine ilişkin tema, alt tema ve kodlar aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 5: Katılımcıların Sınıf Yönetimi İçin Kullandıkları Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	Frekans
Katılımcıların sınıf yönetimi için kullandıkları etik liderlik davranışları	Rol model olma	Ahlaki değerlere uygun davranış sergileme	31
		Güvenilir davranışlar sergileme	30
		Özü sözü bir olma	21
	Adalet ve eşitlikçi yaklaşım	Adil not verme ve değerlendirme	28
		Fırsat eşitliği sağlama	14
		Kararların sorumluluğunu üstlenme	19
	Sorumluluk ve hesap verebilirlik	Hataları kabul etme ve düzeltme	17
		Söz verdiği işleri yerine getirme	16
		Öğrencilere ahlaki rehberlik sağlama	17
	Ahlaki ve değer temelli eğitim	Değer aktarımı yapma	14
		Açık ve net talimatlar verme	14
		Öğrencilere açıklayıcı geri bildirim sağlama	9
	Şeffaf ve açık iletişim	Sınıf kurallarının açıkça belirtilmesi	8
		Öğrencilerle empati kurma	13
		Öğrencilere karşı sabırlı olma	8
		Öğrenci ihtiyaçlarına yönelik çözümler üretme	8
		Başarıyı takdir etme	13
	Empatik yaklaşım ve anlayışlı tutum	Güven ortamı oluşturma	7

Pozitif ve destekleyici sınıf ortamı	Motivasyonu artırıcı etkinlikler düzenleme	6
Çatışma yönetimi ve problem çözme	Adil çatışma çözme yöntemleri uygulama	11
	Problemleri birlikte çözme kültürü oluşturma	5
Öğrenci katılımını teşvik etme	Her öğrenciye söz hakkı verme	9
	Soru sorma kültürünü destekleme	4
Mesleki ve etik sınırların korunması	Profesyonel sınırları koruma	7
	Etik dışı talepleri reddetme	3

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların sınıf yönetimi için kullandıkları etik liderlik davranışlarının 10 alt tema altında toplandığı görülmektedir. Bu alt temalar şunlardır: Rol Model Olma, Adalet ve Eşitlikçi Yaklaşım, Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik, Ahlaki ve Değer Temelli Eğitim, Şeffaf ve Açık İletişim, Empatik Yaklaşım ve Anlayışlı Tutum, Pozitif ve Destekleyici Sınıf Ortamı, Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme, Öğrenci Katılımını Teşvik Etme ve Mesleki ve Etik Sınırların Korunması.

En fazla vurgulanan tema olan "Rol Model Olma" alt temasında, "ahlaki değerlere uygun davranış sergileme" (f=31) öğretmenlerin hem söz hem de eylemleriyle öğrencilere örnek olmalarının önemsendiğini göstermektedir. Katılımcıların bu davranışı öne çıkarması, öğretmenlerin liderlik rollerini yalnızca akademik değil, aynı zamanda ahlaki bir rehberlik süreci olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. Öğrencilerin davranışlarını yönlendirmede öğretmenin kişisel tutumu belirleyici bir unsur olarak görülmektedir. "Adalet ve Eşitlikçi Yaklaşım" alt temasında, "adil not verme ve değerlendirme" (f=28) davranışı dikkat çekmektedir. Katılımcılar, sınıf yönetiminde adaletin sadece davranışsal düzeyde değil, değerlendirme süreçlerinde de somut biçimde görünür olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum, öğretmenlerin etik liderlik anlayışında güvenin ve hakkaniyetin merkezi bir yer tuttuğuna işaret etmektedir. "Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik" alt temasında öne çıkan "kararların sorumluluğunu üstlenme" (f=19) davranışı, öğretmenlerin yaptıkları uygulamaların arkasında durduklarını ve bu kararların sonuçlarını sahiplenme bilincine sahip olduklarını göstermektedir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin yalnızca yönetici değil, aynı zamanda sorumluluk sahibi bir lider profili çizdiklerini göstermektedir. "Ahlaki ve Değer Temelli Eğitim" alt temasında vurgulanan "öğrencilere ahlaki rehberlik sağlama" (f=17) davranışı, etik liderliğin pedagojik yönüyle doğrudan ilişkisini göstermektedir. Katılımcılar, öğretmenlerin öğrencilere yalnızca bilgi aktarımıyla değil, aynı zamanda değer kazandırma süreciyle de katkı sunmaları gerektiğini düşünmektedir.

"Şeffaf ve Açık İletişim" alt temasında öne çıkan "açık ve net talimatlar verme" (f=14) davranışı, öğretmenlerin sınıf yönetiminde güvene dayalı bir iletişim kurma çabasında olduklarını

göstermektedir. Bu şeffaflık, öğrencilerin öğretmenin tutumlarını daha öngörülebilir bulmalarını sağlayarak sınıf içi etkileşimi güçlendirmektedir. "Empatik Yaklaşım ve Anlayışlı Tutum" alt temasında "öğrencilerle empati kurma" (f=13) davranışının sıkça ifade edilmesi, öğretmenlerin duygusal zekâ temelli bir liderlik anlayışını benimsediklerini göstermektedir. Empati kurabilen bir öğretmen, öğrencilerin ihtiyaçlarını ve yaşadıkları zorlukları daha iyi anlayarak sınıf içinde kapsayıcı bir ortam oluşturabilir. "Pozitif ve Destekleyici Sınıf Ortamı" temasında, "başarıyı takdir etme" (f=13) davranışı öne çıkmaktadır. Katılımcıların bu davranışı vurgulaması, öğrencilerin olumlu davranışlarının desteklenmesi ve öz güvenlerinin artırılması açısından öğretmenlerin güçlendirici bir rol üstlendiğini göstermektedir. "Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme" alt temasında "adil çatışma çözme yöntemleri uygulama" (f=11) davranışı öne çıkarken, katılımcılar öğretmenlerin öğrenci-öğrenci veya öğrenci-öğretmen arasında ortaya çıkan sorunlara adalet temelli yaklaşımlar sergilemesi gerektiğini belirtmiştir. Bu da sınıf içinde sürdürülebilir bir sosyal düzenin sağlanmasında etik liderlik davranışlarının önemini göstermektedir. "Öğrenci Katılımını Teşvik Etme" temasında en sık ifade edilen davranış olan "her öğrenciye söz hakkı verme" (f=9), katılımcıların öğretmen liderliğinde demokratik süreçlerin ve katılımcılığın önemsendiğini düşündüklerini göstermektedir. Bu durum, öğrencilerin bireysel farklılıklarının kabul edildiği ve aktif öğrenmenin desteklendiği bir sınıf yapısını işaret etmektedir. Son olarak, "Mesleki ve Etik Sınırların Korunması" temasında öne çıkan "profesyonel sınırları koruma" (f=7) davranışı, öğretmenlerin öğrenciyle ilişkilerinde ölçülü, saygılı ve mesleki mesafe gözetken bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğine olan inançlarını yansıtmaktadır.

Tüm bu bulgular, öğretmenlerin sınıf yönetiminde sergiledikleri etik liderlik davranışlarının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların vurguladığı davranışlar, sadece sınıf içi düzenin sağlanmasına değil; aynı zamanda ahlaki gelişimin, demokratik değerlerin ve bireysel sorumluluğun inşasına da katkı sunmaktadır. Bu durum, öğretmen liderliğinin pedagojik olduğu kadar etik bir süreç olduğunu da teyit etmektedir.

Katılımcıların sınıf yönetimi için kullandıkları etik liderlik davranışlarına ilişkin ifadelerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

"Öğrencilerime doğru bir rehber olabilmek için ahlaki değerlere uygun davranışlar sergiliyorum." (Ö-5)

"Her öğrencimin emeğine adaletle karşılık vermek, onlara güven verir." (Ö-12.)

"Kararlarımın sorumluluğunu üstlenirim." (Ö-19).

"Derslerimde ahlaki değerleri somut örneklerle aktarmaya özen gösteririm." (Ö-7.)

"Öğrencilere talimatlarımı açık ve net bir şekilde ileterek anlaşmazlıkların önüne geçmeye çalışırım." (Ö-25).

"Öğrencilerimin duygularını anlamaya çalışır ve onlara bu doğrultuda yaklaşırım." (Ö-3).

"Öğrencilerimin küçük başarılarını bile takdir ederek onların özgüvenini artırmaya çalışırım." (Ö-17).

"Sınıf içinde ortaya çıkan anlaşmazlıklarda adaletli bir tutum sergileyerek çözüm ararım." (Ö-28).

"Her öğrencime kendini ifade etme fırsatı vererek onları derse dahil etmeye çalışırım." (Ö-33).

"Öğrencilerimle aramdaki profesyonel sınırları net bir şekilde belirleyerek onlara güven veririm." (Ö-41).

Katılımcıların bu ifadeleri, etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi pratiğinde nasıl somutlaştığını açıkça ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin rehberlik, adalet, empati, açıklık ve profesyonellik gibi değerleri sınıf içinde bilinçli şekilde uygulamaları, hem öğrenci güvenini hem de sınıf iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, öğretmenlerin etik liderliği yalnızca bir ilke olarak değil, günlük pedagojik uygulamalarının ayrılmaz bir parçası olarak benimsediklerini göstermektedir.

3.5. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışlarının Sınıf Yönetimi Üzerindeki Etkisi Hakkında Katılımcıların Görüşleri

Katılımcılara öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimini etkileyip etkilemediği sorulduğunda, tüm katılımcı öğretmenlerin olumlu yanıtlar verdiği görülmüştür. Daha sonra katılımcılara, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimine etkisinin neler olduğu sorulmuştur. Öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisi hakkında katılımcıların görüşlerine ilişkin tema, alt tema ve kodlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışlarının Sınıf Yönetimi Üzerindeki Etkisine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kavramsal Kodlamalar	Frekans
Öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi boyutlarına etkisi	Sosyal ve duygusal boyut	Güven temelli sınıf ortamı oluşturma	34
		Empati temelli sınıf kültürü oluşturma	23
		Saygı temelli ilişkiler kurma	18
		Pozitif öğrenci ilişkilerini destekleme	14
	Davranış yönetimi boyutu	Adil disiplin kuralları uygulama	26
		Tutarlı disiplin yaklaşımı sergileme	21
		Sorumluluk bilinci geliştirme	11
		Hakkaniyetli kararlar alma	6
	İletişim boyutu	Açık ve net iletişim kurma	24
		Güven odaklı iletişim ortamı oluşturma	18
		Empatik dinleme gerçekleştirme	11
		Yapıcı geri bildirim sağlama	10
		Davranışlarla etik değerleri örnekleme	23

Değerler eğitimi boyutu	Etik karar verme becerisi kazandırma	13
	Kuralları etik ilkelere dayandırma	11
	Değer odaklı etkinlikler planlama	7
	Özgüven ve özsaygıyı destekleme	22
Psikolojik boyut	Bireysel farklılıkları gözetme	21
	Psikolojik güvenliği sağlama	9
	Öğrenme kaygısını azaltma	5
Kriz ve problem yönetimi boyutu	Önleyici tedbirler geliştirme	13
	Kriz anında sakin kalma	5
Akademik boyut	Adaletli değerlendirme yapma	12
	Eşit akademik fırsatlar sunma	11
	Etkili materyal kullanımı sağlama	6
Öğrenci katılımı ve aidiyet boyutu	Karar alma süreçlerine dahil etme	11
	Sınıf etkinliklerine katılımı teşvik etme	9
	Aidiyet duygusunu güçlendirme	4
Fiziksel boyut	Sınıf düzenini ihtiyaca göre ayarlama	10
	Fiziksel kaynakları verimli kullanma	7
	Araç-gereçleri adil dağıtma	5
Zaman yönetimi boyutu	Zamanı verimli kullanma	10
	Planlı ders akışı sağlama	9

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin katılımcı görüşlerinin 10 alt tema altında toplandığı görülmektedir. Bu alt temalar şunlardır: Sosyal ve Duygusal Boyut, Davranış Yönetimi Boyutu, İletişim Boyutu, Değerler Eğitimi Boyutu, Psikolojik Boyut, Kriz ve Problem Yönetimi Boyutu, Akademik Boyut, Öğrenci Katılımı ve Aidiyet Boyutu, Fiziksel Boyut ve Zaman Yönetimi Boyutu.

"Sosyal ve Duygusal Boyut" alt temasında katılımcıların en çok vurguladığı unsur "güven temelli sınıf ortamı oluşturma" (f=34) olmuştur. Bu bulgu, etik liderlik davranışlarının öğrenciler arasında aidiyet duygusunu artırarak daha güvenli ve iş birliğine dayalı sınıf iklimlerinin oluşmasını sağladığını göstermektedir. Katılımcıların güvene yaptığı bu vurgu, sınıf yönetiminin yalnızca kurallar ve denetim değil, aynı zamanda duygusal bağlılık ve karşılıklı saygı üzerine inşa edilmesi gerektiğine dair bir anlayışı yansıtmaktadır. "Davranış Yönetimi Boyutu"nda "adil

disiplin kuralları uygulama" (f=26) davranışı öne çıkmaktadır. Katılımcılar, etik liderlik davranışları sergileyen öğretmenlerin sınıfta adaletli bir disiplin anlayışı geliştirdiğini ve öğrencilerin bu adaleti fark ederek daha sorumlu davrandıklarını ifade etmiştir. Bu durum, öğretmenlerin etik yaklaşımının öğrenci davranışlarını düzenlemede etkili bir araç olarak görüldüğünü göstermektedir. "İletişim Boyutu" alt temasında "açık ve net iletişim kurma" (f=24) ifadesi, öğretmenlerin sınıf içi etkileşimlerinde şeffaflığı ve anlaşılabilirliği ön planda tuttuklarını ortaya koymaktadır. Etik liderlik davranışları kapsamında dürüst ve açık iletişim kuran öğretmenlerin, öğrencileriyle daha güçlü bağlar oluşturduğu ve olası anlaşmazlıkları önleyebildiği görülmektedir. "Değerler Eğitimi Boyutu"nda katılımcılar "davranışlarla etik değerleri örnekleme" (f=23) davranışını vurgulamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin yalnızca sözlü öğütlerle değil, kendi davranışlarıyla da öğrencilerine değer kazandırdığını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin rol model olma işlevini sınıf yönetimi bağlamında nasıl yapılandırdıklarına dair güçlü bir göstergedir. "Psikolojik Boyut" altında öne çıkan "özgüven ve özsaygıyı destekleme" (f=22) ifadesi, etik liderlik davranışlarının öğrenci psikolojisi üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Katılımcı görüşlerine göre, öğretmenlerin empatik, anlayışlı ve güven verici tutumları öğrencilerin kendilerini değerli hissetmelerine ve sınıf ortamına daha aktif katılım göstermelerine zemin hazırlamaktadır.

"Kriz ve Problem Yönetimi Boyutu"nda en fazla dile getirilen unsur "önleyici tedbirler geliştirme" (f=13) olmuştur. Bu bulgu, etik liderliğin yalnızca kriz anlarında değil, krizleri önleme sürecinde de etkili olduğunu göstermektedir. Etik lider öğretmenlerin sınıfta olası çatışma ve sorunları öngörerek yapıcı adımlar attıkları anlaşılmaktadır. "Akademik Boyut"ta "adaletli değerlendirme yapma" (f=12) davranışı, öğretmenlerin etik ilkelere uygun bir ölçme-değerlendirme anlayışı benimsediklerini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, bu yaklaşımın öğrencilerin akademik motivasyonunu artırdığına ve başarıya olan inançlarını güçlendirdiğine dikkat çekmiştir. "Öğrenci Katılımı ve Aidiyet Boyutu"nda "karar alma süreçlerine dahil etme" (f=11) davranışının vurgulanması, sınıf yönetiminde demokratik tutumların önemsendiğini göstermektedir. Etik liderlik sergileyen öğretmenlerin öğrencilerini sürece dâhil etmeleri, öğrencilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve sınıfa aidiyetlerini artırmaktadır. "Fiziksel Boyut"ta "sınıf düzenini ihtiyaca göre ayarlama" (f=10) davranışının ön plana çıkması, öğretmenlerin fiziksel çevrenin öğrenci ihtiyaçlarına uygun şekilde düzenlenmesinin önemini kavradıklarını göstermektedir. Bu yaklaşım, etik liderlik davranışlarının yalnızca ilişkisel değil, mekânsal düzenlemelerde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır. "Zaman Yönetimi Boyutu"nda "zamanı verimli kullanma" (f=10) davranışı, etik liderliğin planlılık ve öngörü ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, zamanın etkin kullanımıyla öğrenme süreçlerinin daha sistematik ilerlediğini ve sınıf içi karmaşanın azaldığını ifade etmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların sınıf yönetimine ilişkin etik liderlik davranışlarının etkilerini çok boyutlu olarak ele aldıkları görülmektedir. Etik liderliğin yalnızca teorik değil, sınıf içi uygulamalarda somut karşılıklarının olduğu ve bu davranışların sınıf iklimini, öğrenci gelişimini ve öğretim süreçlerini doğrudan etkilediği açık bir şekilde ortaya konulmuştur.

Öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

"Bence öğretmenlerin etik liderlik davranışları onların sınıf yönetiminde çok önemli olan güven temelli sınıf ortamı oluşturmalarına pozitif etki eder." (Ö-39).

"Öğretmenlerin etik liderlik davranışları onların sınıf yönetiminde adil disiplin kuralları uygulamalarına olumlu katkı sağlar." (Ö-12).

"Öğretmenlerin etik liderlik davranışları onlara açık, anlaşılır iletişim kurmada yardımcı eder." (Ö-25).

"Bu davranışları onların etik değerleri davranışlarıyla örneklemelerine yardımcı olur." (Ö-18).

"Onların öğrencilerin özgüven ve özsaygısını desteklemelerine katkı sağlar." (Ö-33).

"Sınıf yönetiminde önleyici tedbirler geliştirmelerine önemli ölçüde yardımcı olur." (Ö-21).

"Sınıf yönetimi sürecinde adaletli değerlendirmeler yapmalarını kolaylaştırır." (Ö-14).

"Öğrencileri karar alma süreçlerine dahil etmelerini teşvik eder." (Ö-27).

"Onların sınıf yönetiminde sınıf düzenini ihtiyaca göre ayarlamalarına yardımcı olur." (Ö-36).

"Onların sınıf yönetiminde zamanı verimli kullanmalarına destek olur." (Ö-11).

Katılımcıların bu ifadeleri, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetiminin hemen her boyutuna olumlu yansıdığını açıkça ortaya koymaktadır. Güven temelli bir ortamdan adil disipline, açık iletişimden öğrenci katılımına kadar uzanan bu etkiler, etik liderliğin sınıf içi etkililiği artıran bütüncül bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Öğretmenler, etik değerleri yalnızca bir ilke değil, aynı zamanda sınıf yönetimini yönlendiren temel bir uygulama aracı olarak görmektedir.

3.6. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışlarının Sınıf Yönetimine Etkisinin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisinin sonuçlarına yönelik katılımcıların görüşlerine ilişkin tema, alt tema ve kodlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışlarının Sınıf Yönetimine Etkisinin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kavramsal Kodlamalar	Frekans
Öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimine etkisinin sonuçları	Etik liderliğin sınıf yönetimine etkisinin öğrencilere katkıları	Öğrenci öğrenmesinin artması	33
		Akademik başarının artması	27
		Sınıf kurallarına uyumun sağlanması	26
		Öğrenci mutluluğunun artması	18
		Öğrencilerde güven duygusunun artması	14
		İş doyumunun artması	28

Etik liderliğin sınıf yönetimine etkisinin öğretmenlere katkıları	Özgüvenin artması	24
	Saygınlığın artması	15
	İş motivasyonunun artması	13
	Mesleki etik değerlere bağlılık duygusunun güçlenmesi	9
Etik liderliğin sınıf yönetimine etkisinin okul örgütüne katkıları	Örgüte olan güvenin artması	23
	Okul içi iş birliği ve dayanışmanın güçlenmesi	13
	Örgütün iyi bir imaja sahip olması	11
	Okul kültüründe etik değerlerin benimsenmesi	8
Etik liderliğin sınıf yönetimine etkisinin velilere katkıları	Veli-öğretmen iletişiminin güçlenmesi	10
	Okul ve veli arasındaki güven ilişkisinin güçlenmesi	8
	Velilerin okula ve öğretmene olan desteğinin artması	7

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisinin sonuçlarına yönelik katılımcıların görüşlerinin 4 alt tema altında toplandığı görülmektedir. Bu alt temalar şunlardır: Etik Liderliğin Sınıf Yönetimine Etkisinin Öğrencilere Katkıları, Etik Liderliğin Sınıf Yönetimine Etkisinin Öğretmenlere Katkıları, Etik Liderliğin Sınıf Yönetimine Etkisinin Okul Örgütüne Katkıları ve Etik Liderliğin Sınıf Yönetimine Etkisinin Velilere Katkıları.

"Etik Liderliğin Sınıf Yönetimine Etkisinin Öğrencilere Katkıları" alt temasında katılımcılar en çok "öğrenci öğrenmesinin artması" (f=33) sonucunu vurgulamıştır. Katılımcılar, etik liderlik davranışlarının öğrenci başarısında artışa neden olduğunu; çünkü bu tutumların öğrencilerin öğrenme süreçlerine olan motivasyonlarını ve sınıf ortamına olan güvenlerini artırdığını belirtmişlerdir. Özellikle güven temelli, adil ve şeffaf bir sınıf yönetiminin öğrencilerin aktif katılımını kolaylaştırdığı ve bu sayede öğrenmenin daha derinlemesine gerçekleştiği ifade edilmiştir. Öğretmenin etik tutumları, öğrencilerin kendilerini değerli hissetmelerine ve öğrenmeye karşı olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. "Etik Liderliğin Sınıf Yönetimine Etkisinin Öğretmenlere Katkıları" alt temasında öne çıkan "iş doyumunun artması" (f=28) bulgusu, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarını benimsediklerinde mesleki tatmin düzeylerinin arttığını göstermektedir. Katılımcılar, öğrencileriyle daha sağlıklı ilişkiler kurabilen, adil kararlar alabilen ve etik değerlere bağlı kalan öğretmenlerin sınıf içinde daha az stres

yaşadıklarını ve bu durumun mesleki bağlılıklarını güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Etik davranışlar sergileyen öğretmenlerin, kendi değerleriyle mesleki pratikleri arasında bir uyum yakalayarak daha anlamlı bir mesleki yaşam sürdürdükleri ifade edilmiştir.

"Etik Liderliğin Sınıf Yönetimine Etkisinin Okul Örgütüne Katkıları" alt temasında "örgüte olan güvenin artması" (f=23) ifadesi ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, etik liderlik davranışlarının yalnızca bireysel düzeyde değil, okul kültürü üzerinde de olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Etik liderlik anlayışının okulun tüm paydaşları arasında saygı, güven ve şeffaflık duygularını beslediği; bu durumun da okulun genel işleyişine olumlu yansıdığı ifade edilmiştir. Etik liderliğin kurumsal aidiyeti güçlendirdiği, öğretmenler arasında iş birliğini teşvik ettiği ve okulun güvenilir bir öğrenme ortamı olarak algılanmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır. "Etik Liderliğin Sınıf Yönetimine Etkisinin Velilere Katkıları" alt temasında en fazla dile getirilen sonuç "veli-öğretmen iletişiminin güçlenmesi" (f=10) olmuştur. Katılımcılar, etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin velilerle kurduğu iletişimin niteliğini artırdığını; öğretmenlerin şeffaf, empatik ve sorumluluk sahibi yaklaşımlarının velilerde güven oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu güven ortamı, veli katılımını desteklemekte ve öğrenci gelişimiyle ilgili iş birliğini güçlendirmektedir.

Genel olarak, katılımcı görüşleri öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi bağlamında çok katmanlı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu davranışlar yalnızca sınıf içindeki düzeni sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda öğrencilerin öğrenme süreçlerine katkı sağlamakta, öğretmenlerin mesleki doyumunu artırmakta, okul kültürünü güçlendirmekte ve velilerle olan ilişkileri desteklemektedir. Bu bulgular, etik liderliğin sadece bireysel değil, sistemsal etkiler yaratan güçlü bir liderlik yaklaşımı olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisinin sonuçlarına yönelik katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

"En önemli sonuç şudur: Öğrencilerin öğrenmesi artar ve bu liderlik davranışları, öğrencilerin akademik başarılarının artmasını destekler." (Ö-40).

"Bence öğretmenlerin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin iş doyumunu artırarak onların sınıf yönetimindeki motivasyonlarını güçlendirir." (Ö-22).

"Bizlerin yani öğretmenlerin etik liderlik davranışları, okul örgütünde güven duygusunun artmasına ve okul içi ilişkilerin daha sağlıklı hale gelmesine yardımcı olur." (Ö-31).

"Bu liderlik ve ilgili davranışlar ve şeyler, veli-öğretmen iletişimini güçlendirerek öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerine daha fazla katkı sağlar." (Ö-19).

Katılımcıların bu ifadeleri, etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerinde çok boyutlu ve bütünsel etkiler yarattığını açıkça ortaya koymaktadır. Öğrenme süreçlerinden öğretmen motivasyonuna, okul ikliminden veli iletişimine kadar uzanan bu yansımalar, etik liderliğin sadece bireysel değil, kurumsal düzeyde de dönüşüm sağlayan güçlü bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu da öğretmenlerin etik liderliği, eğitimin tüm paydaşları için ortak bir değer üretme aracı olarak gördüklerini göstermektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada DKAB öğretmenleri çoğunlukla öğretmen liderliğini, pedagojik liderlik alanıyla ilgili olan öğrenci öğrenmesini sağlama, öğrenci başarısını artırma ve etik liderlik alanıyla ilgili olan rehberlik etme kavramlarıyla tanımlamışlardır. Bu sonuç alan yazında yapılan çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Örneğin, Savaş'ın çalışmasında katılımcılar, öğretmen

liderliğini rehberlik etme ve akademik başarının yükselmesine katkı sağlama özellikleriyle ilişkilendirmiştir.⁵⁸ Ayrıca Ayvalı'nın çalışmasında okul yöneticileri ve öğretmenler öğretmen liderliğini rehberlik eden ve eğitim-öğretimi geliştiren kavramlarıyla tanımlamışlardır.⁵⁹ Bunun yanı sıra, Katzenmeyer ve Moller çalışmalarında öğretmen liderliğini, öğretmenlerin öğrencilere ve meslektaşlarına rehberlik etmeleri, öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarını artırmaları ve öğrenci öğrenmesini sağlamaları olarak açıklamaktadır.⁶⁰ Harris ve Muis ise lider öğretmenliği, alanında uzman olan öğretmenlerin meslektaşlarına mentörlük etmesi, öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik etmesi ve öğrencilerin etkin öğrenmesini sağlamak için tüm imkanları kullanması olarak tanımlamışlardır.⁶¹ DKAB öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algıları, pedagojik ve etik liderlik boyutlarında yoğunlaşarak öğrenci öğrenmesini sağlama, akademik başarıyı artırma ve rehberlik etme gibi kavramlarla şekillenmiştir. Bu algı, literatürdeki çalışmalarla tutarlıdır ve öğretmen liderliğinin sınıf içi etkilerin ötesine geçerek okulun genel eğitim kalitesine katkıda bulunma potansiyelini vurgulamaktadır. Eğitim yönetimi perspektifinden bakıldığında, DKAB öğretmenlerinin öğretmen liderliğini bu iki boyutta tanımlamaları, onların liderlik rollerini benimsemiş ve bu rolleri okulun genel vizyonu ile uyumlu hale getirme potansiyeline sahip olduklarını göstermektedir. Sonuç olarak, öğretmen liderliği; öğrenmeyi teşvik eden, akademik başarıyı destekleyen ve öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik sunan bütüncül bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların çoğu öğretmen liderliğinin etik yönlerinin öğretmenin kişiliği ve öğretmenin davranışları ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların çoğu lider öğretmenlerin sahip olduğu “Değerlere bağlı (İlkeli)”, “Güvenilir” ve “Adil” kişilik özelliklerinin öğretmen liderliğinin etik yönleri ilgili olduğunu ifade etmiştir. Yine katılımcıların çoğu lider öğretmenlerin gösterdiği “Rol model olma”, “Söylem-davranış tutarlılığı” ve “Değer temelli rehberlik” davranışlarının öğretmen liderliğinin etik yönleri ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuç alan yazında yapılan çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Örneğin, Harmanlı'nın çalışmasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin etik bir liderin adaletli, ahlaki değerlere sahip, rehber, güvenilir, tutarlı olması gerektiğini düşündüğü tespit edilmiştir.⁶² Yine bu çalışmada katılımcıların adaletli olma, rehberlik etme ve rol model olma davranışlarının etik liderlerin özelliği olduğunu düşündükleri bulunmuştur. Ayrıca, Helvacı çalışmasında değerleri düşünerek kararlar vermenin ve çevresindeki insanlara örnek olmanın etik liderde bulunan özellikler olduğunu ifade etmiştir.⁶³ Brown ve diğerleri ise çalışmalarında etik liderlerin adil ve ilkeli olduğunu ifade ederken⁶⁴ Brown ve Trevino etik liderliği değerlere bağlılık, adil davranışlar sergileme, iş ve kişisel yaşamda doğru/dürüst davranışlarla ile çalışanlara rol model olma, söylem-davranış tutarlılığı olarak tanımlanmıştır.⁶⁵ Görüldüğü üzere çalışmada katılımcıların

⁵⁸ Gökhan Savaş, “Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma”, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 2/3 (2019), 207.

⁵⁹ Özge Ayvalı, *Öğretmen Liderliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri* (Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2021), 38.

⁶⁰ Marilyn Katzenmeyer - Gayle Moller, *Uyuyan Devi Uyandırmak: Öğretmen Liderler Yetiştirmek*, çev. Servet Özdemir (Ankara: Nobel Yayınları, 2013), 1-21.

⁶¹ Alma Harris - Daniel Muijs, *Improving Schools Through Teacher Leadership* (Philadelphia: Open University, 2005), 13-26.

⁶² Mehmet Taha Harmanlı, *Etik Liderlik Üzerine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi* (İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019), 99.

⁶³ Mehmet Akif Helvacı, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri”, *Türklerin Dünyası Dergisi* 2/1 (2010), 391.

⁶⁴ Brown vd., “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, 117-134.

⁶⁵ Brown - Treviño, “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, (2006), 595-616.

öğretmen liderliğiyle ilgili ifade ettiği kişilik özelliklerinin ve davranışların etik liderlik alanıyla ilgili olduğu çalışmalar tarafından da desteklenmektedir. Bu durum, öğretmen liderliğinin sadece akademik ve pedagojik yeterliliklerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda güçlü bir etik duruş gerektirdiğini göstermektedir.

Katılımcılar tarafından sınıf yönetiminde sergilenmesi gereken etik liderlik rollerinin en çok sorumluluk duygusuyla hareket etme, adaletli olma, dürüst davranma ve kararlarında bireysel çıkarları düşünmeme şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Bu ifadelerin alan yazında daha önce Yılmaz tarafından oluşturulan daha kapsamlı etik liderlik rollerinin alt boyutları içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir.⁶⁶ Örneğin, "sorumluluk duygusuyla hareket etme", İklimsel Etik Liderlik Rolü kapsamında, "adaletli olma", İletişimsel Etik Liderlik Rolü kapsamında, "dürüst davranma", Davranışsal Etik Liderlik Rolü kapsamında ve "kararlarında bireysel çıkarları düşünmeme" Karar Vermede Etik Liderlik Rolü kapsamında yer almaktadır. Ayrıca bu ifadelerin, Turhan tarafından oluşturulan etik liderlik rolleri içerisinde de yer aldığı görülmektedir⁶⁷. Nitekim, "sorumluluk duygusuyla hareket etme" ve "kararlarında bireysel çıkarları düşünmeme" etik liderlik rollerinden "Etik Liderliğin Sosyal Sorumluluk Rolü" kapsamında, "adaletli olma" "Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Rolü" kapsamında, "dürüst davranma", Güvene Dayalı Liderlik Rolü kapsamında yer almaktadır.⁶⁸ Sonuç olarak katılımcıların ifade ettiği sınıf yönetiminde gösterilmesi gereken etik liderlik rollerinin alan yazında bir karşılığı olduğu ve alan yazın tarafından desteklendiği söylenebilir. Bu çalışmada öğretmenlerin sınıf yönetiminde olması gereken etik liderlik rollerini ifade etmeleri, onların liderlik anlayışlarının etik değerler ekseninde şekillendiğini göstermektedir. Öğretmenlerin sorumluluk duygusu, adalet, dürüstlük ve bireysel çıkarları göz ardı etme gibi kavramlara vurgu yapmaları, sınıf ortamında güvene dayalı ve değer odaklı bir liderlik anlayışını benimsediklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, sınıf yönetiminin yalnızca akademik başarıya odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda etik ilkeler doğrultusunda sosyal ve duygusal bir güven iklimi oluşturmayı hedeflediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, sınıf yönetimi için en çok kullandıkları etik liderlik davranışlarının rol model olmakla ilgili olan ahlaki değerlere uygun davranışlar sergileme ve güvenilir davranışlar sergileme, adalet ve eşitlikçi yaklaşımla ilgili olan adil not verme ve değerlendirme, sorumluluk ve hesap verebilirlikle ilgili olan kararların sorumluluğunu üstlenme ve ahlaki ve değer temelli eğitimle ilgili olan öğrencilere ahlaki rehberlik sağlama davranışları olduğunu ifade etmişlerdir. Alan yazında öğretmenlerin sınıf yönetimi için kullandıkları etik liderlik davranışlarına ilişkin çok az çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Sharma ve diğerleri çalışmalarında, öğrencilerin öğretmenlerini örnek olma, toplumsal değerlere saygı, işe adanmışlık ve dakiklik gibi etik liderlik davranışlarını sergileme konusunda başarılı bulduklarını tespit etmiştir.⁶⁹ Yine Sharma ve diğerleri çalışmalarında öğretmenlerin ne yapılacağını göstererek örnek olma, yol gösterici ve yol açan olma, öğrencilerde etik yönelim oluşturma, doğru olma ve adil olma gibi liderlik özellikleri gösterdiklerini tespit etmiştir.⁷⁰ Ayrıca, Bello araştırmasında güven inşa etmenin, takipçilere adil fırsatlar sunmanın, yüksek düzeyde dürüstlük sergilemenin

⁶⁶ Yılmaz, "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", 808-814.

⁶⁷ Muhammed Turhan, *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi* (Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007), 101-108.

⁶⁸ Turhan, *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*, 101-108.

⁶⁹ Avnish Sharma vd., "Impact of Teachers' Ethical Leadership Behaviour: A Students' Perspective", *International Journal on Leadership* 6/1 (2018), 36-45.

⁷⁰ Sharma vd., "Impact of Teachers' Ethical Leadership Behaviour: A Students' Perspective", 36-45.

ve tutum ve davranışta doğruluğu göstermenin etik liderlerin göstermesi gereken davranışlar olduğunu ifade etmiştir.⁷¹ Sonuç olarak araştırma bulguları, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetiminde önemli bir rol oynadığını ve öğrencilerin ahlaki ve değer temelli gelişimlerine doğrudan katkıda bulunduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin etik değerleri benimseyerek sergiledikleri tutum ve davranışlar, öğrenci-öğretmen ilişkisinin güven ve adalet temelli bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin yalnızca bilgi aktaran bireyler değil, aynı zamanda öğrenciler için güçlü birer rol model olduklarını ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcılar, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisinin çoğunlukla sınıf yönetiminin sosyal ve duygusal boyutunda güven temelli sınıf oluşturma, sınıf yönetiminin davranış yönetimi boyutunda adil disiplin kuralları uygulama, sınıf yönetiminin iletişim boyutunda açık ve net iletişim kurma, sınıf yönetiminin değerler eğitimi boyutunda davranışlarla etik değerleri örnekleme ve psikolojik boyutta özgüven ve özsaygıyı destekleme ve bireysel farklılıkları gözetme alanlarıyla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Alan yazında öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisini inceleyen nicel ve nitel araştırmaya rastlanmamıştır. Bu konuda derleme şeklinde olan veya bu konuda teorik bilgi veren az sayıda çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmalar bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Örneğin, Töngel ve diğerleri derleme çalışmalarında etik lider öğretmenlerin, güvene dayalı bir sınıf ortamı oluşturma gerektiğini, sınıf yönetiminde sınıf kurallarını anlaşılır cümlelerden seçmesi gerektiğini, sınıfta tutum ve davranışlarında evrensel etik ilkeleri ön planda tutması gerektiğini ve farklılıklara hoşgörü ile yaklaşması gerektiğini ifade etmiştir ve bu davranışların etik liderlik davranışları olduğu belirtmiştir.⁷² Kirschenbaum etik lider olan öğretmenlerin adil disiplin kuralları uygulama, sorunları çözme, bireysel farklılıklara saygı gösterme ve özgüven verme gibi etik liderlik değerlerini kendi davranışlarıyla örneklendirme ve öğretme gücüne sahip olduğunu tespit etmiştir.⁷³ Kerry adil disiplin kuralları uygulamanın, öğrencilerde özgüven ve özsaygı oluşumuna katkıda bulunmanın ve çeşitli nedenlerden kaynaklı bireysel farklılıklara önem vermenin öğretmenlerin sınıfta göstermesi gereken etik liderlik davranışları olduğunu ifade etmiştir.⁷⁴ Yapılan araştırmanın bulguları, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetiminin farklı boyutlarında önemli bir rol oynadığını açıkça göstermektedir. Öğretmenlerin güvene dayalı bir sınıf ortamı oluşturma, adil disiplin kuralları uygulaması, açık ve net iletişim kurması ve bireysel farklılıklara duyarlı olması, etkili bir sınıf yönetimi için kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin sadece bilgi aktaran kişiler değil, aynı zamanda öğrencilere rehberlik eden, rol model olan ve onların duygusal ihtiyaçlarına cevap veren liderler olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, sınıf yönetiminde etik liderlik davranışlarının benimsenmesi, öğrencilerin akademik başarısının yanı sıra duygusal ve sosyal gelişimlerine de doğrudan katkı sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan katılımcılar öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisinin sonuçlarının öğrencilere katkısı açısından en fazla öğrenci öğrenmesinin artması ile ilgili olduğunu, öğretmenlere katkısı açısından en fazla iş doyumunu ile ilgili olduğunu, okul örgütüne katkıları açısından en fazla örgüte olan güvenin artması ile ilgili olduğu ve velilere

⁷¹ Shukurat Moronke Bello, "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", *International Journal of Business and Social Science* 3/11 (2012), 228-236.

⁷² Orhan Töngel vd., "Ethical Leadership of the Teacher in Classroom Management", *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi* 1/2 (2023), 302-323.

⁷³ Howard Kirschenbaum, *100 Ways to Enhance Values and Morality in Schools and Youth Settings* (Massachusetts: Pearson Education, 1995), 61-125.

⁷⁴ Trevor Kerry, *Ethics for Teachers and Middle Leaders: A Practical Guide* (London: Routledge, 2021), 24-41.

katkısı açısından veli-öğretmen iletişiminin güçlenmesi ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Alan yazında öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkisinin sonuçlarına ilişkin çok az çalışma olmasına rağmen bu çalışmaların sonuçları bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Örneğin, Genç çalışmasında öğretmenlerin etik liderlik düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik düzeylerinin azaldığını tespit etmiştir. Ayrıca Arain ve diğerleri çalışmalarında öğretmenlerin etik liderliğinin, öğrencilerin ahlaki kimlikleri aracılığıyla akademik vatandaşlık davranışlarını gösterme ve öğrenme düzeylerinin artması ve akademik başarılarının artması gibi dolaylı ve doğrudan anlamlı pozitif etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur.⁷⁵ Araştırma bulguları, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının eğitim sürecinin tüm paydaşları üzerinde çok boyutlu ve kapsamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Etik liderlik, sınıf yönetiminin sadece kurallara dayalı bir yapıdan ibaret olmadığını, aynı zamanda güven, saygı ve adalet gibi değerlere dayalı bir kültür oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, öğrenci başarısının artmasından öğretmenlerin iş doyumuna, okul örgütüne olan güvenin güçlenmesinden veli-öğretmen iş birliğinin artmasına kadar geniş bir yelpazede olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla, etik liderlik, eğitim ortamlarında sürdürülebilir bir başarı ve sağlıklı bir iletişim kültürü oluşturmanın temel taşlarından biridir.

Araştırma bulgularına dayanarak, öğretmenlerin sınıf yönetiminde etik liderlik davranışlarını güçlendirmek için hizmet içi eğitim programlarına etik liderlik konusunun dahil edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin etik liderlik becerilerini geliştirmek adına mesleki gelişim atölyeleri düzenlenmeli ve bu süreçte öğretmenlerin deneyim paylaşımı teşvik edilmelidir. Okul yönetimleri, öğretmenlerin etik liderlik rollerini desteklemek ve ödüllendirmek adına somut politikalar geliştirmelidir. Son olarak, veli-öğretmen iletişimini güçlendirecek, güvene dayalı iş birlikçi bir okul kültürü oluşturulmalıdır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının sınıf yönetimi üzerindeki etkileri farklı okul türleri ve öğrenci profilleri üzerinden karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Ayrıca, öğretmenlerin etik liderlik rollerinin uzun vadeli etkilerini gözlemlemek için boylamsal araştırmalar yapılması faydalı olacaktır. Bu tür çalışmalar, eğitim politikalarının şekillendirilmesine ve daha etkili sınıf yönetim modellerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ağaoğlu, Esmahan. "Sınıf Yönetimi İle İlgili Genel Olgular". *Sınıf Yönetimi*. ed. Zeki Kaya. 17. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Alshammari, Atiya vd. "Ethical Leadership: The Effect on Employees". *International Journal of Business and Management* 10/3 (2015), 108-116.
- Arain, Ghulam Ali vd. "Do as I Do: The Effect of Teachers' Ethical Leadership on Business Students' Academic Citizenship Behaviors". *Ethics & Behavior* 27/8 (2017), 665-680.
- Aydın, İneyet. *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2023.
- Ayvalı, Özge. *Öğretmen Liderliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2021.
- Bello, Shukurat Moronke. "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance".

⁷⁵ Ghulam Ali Arain vd., "Do as I Do: The Effect of Teachers' Ethical Leadership on Business Students' Academic Citizenship Behaviors", *Ethics & Behavior* 27/8 (2017), 665-680.

- International Journal of Business and Social Science* 3/11 (2012), 228-236.
- Brown, Michael - Treviño, Linda K. "Ethical Leadership: A Review and Future Directions". *The Leadership Quarterly* 17/6 (2006), 595-616.
- Brown, Michael E. vd. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97/2 (2005), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Can, Niyazi. *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 4. Basım, 2014.
- Ciulla, Joanne B. "Leadership Ethics: Mapping the Territory". *Leadership Ethics*. ed. Joanne B. Ciulla vd. 1-22. Los Angeles: Sage, 2011.
- Çelik, Vehbi. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2013.
- Demirtaş, Hasan. "Sınıf Yönetiminin Temelleri". *Etkili Sınıf Yönetimi*. ed. Hüseyin Kıran - Kazım Çelik. 20. Ankara: Anı Yayıncılık, 2018.
- Drucker, Peter. *The Practice of Management*. Oxford: Routledge, 2012.
- Eisenbeiss, Silke Astrid. "Re-thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach". *The Leadership Quarterly* 23/5 (2012), 791-808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Erdoğan, İrfan. *Sınıf Yönetimi: Ders, Konferans, Panel ve Seminer Etkinliklerinde Başarının Yolları*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2008.
- Fidan, Samed Nuri. *Karar Verme Süreci ve Yönetim Uygulamalarında Etik Liderliğin Rolüne İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İncelenmesi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2024.
- Genç, Emine. "The Effects of Ethical Leadership Perceptions and Personal Characteristics on Professional Burnout Levels of Teachers". *Upravlenets – The Manager* 11/5 (2020), 70-80. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-5-6>
- Gökarp, Serkan. *Okul Yönetiminde Kültürel Sermaye ve Liderlik*. Ankara: Akademisyen Yayınevi.
- Harmanlı, Mehmet Taha. *Etik Liderlik Üzerine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019.
- Harris, Alma - Muijs, Daniel. *Improving Schools Through Teacher Leadership*. Philadelphia: Open University, 2005.
- Helvacı, Mehmet Akif. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri". *Türklerin Dünyası Dergisi* 2/1 (2010), 391-410.
- Havard-Dew, Tonia Y. *The Relationship Between Leadership Behaviors, Trust in Leadership and Teacher Organizational Citizenship Behaviors*. Illinois: Olivet Nazarene University, Doktora Tezi, 2021.
- Hickey, Daniel T – Schafer, Nancy Jo . "Design-Based, Participation-Centered Approaches to Classroom Management", *Handbook of Classroom Management: Research, Practice, and Contemporary Issues*. ed. Carolyn M. Evertson - Carol S. Weinstein 281-308. New York: Routledge, 2006.

- Hoy, Wayne K. - Miskel, Cecil. *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Yayınları, 7. Basım, 2014.
- Igwe, Chinyere vd. "Ethical Leadership Antecedent and Prospect". *Academic Journal of Current Research* 7/3 (2020), 24-34.
- Kalshoven, Karianne vd. "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure". *The Leadership Quarterly* 22/1 (2011), 51-69.
- Kara, Fırat. *Farklılıkların Yönetiminin İş Tatmini, Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik ile İlişkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2024.
- Katzenmeyer, Marilyn - Moller, Gayle. *Uyuyan Devi Uyandırmak: Öğretmen Liderler Yetiştirmek*. çev. Servet Özdemir. Ankara: Nobel Yayınları, 2013.
- Kerry, Trevor. *Ethics for Teachers and Middle Leaders: A Practical Guide*. London: Routledge, 2021.
- Kirschenbaum, Howard. *100 Ways to Enhance Values and Morality in Schools and Youth Settings*. Massachusetts: A Longwood Professional Book, Pearson Education, 1995.
- Ko, Changsuk vd. "Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda". *Ethics & Behavior* 28/2 (2017), 104-132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Kökden, İsmail. *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2024.
- Lemoine, James. "Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership". *Academy of Management Annals* 13/1 (2019), 148-187.
- Miles, Matthew-Huberman, Michael. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication, 1994.
- Nelson, Johnathan vd. "Developing Efficacy Beliefs for Ethics and Diversity Management". *Academy of Management Learning & Education* 11/1 (2012), 49-68.
- Neubert, Michael J. vd. "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field". *Journal of Business Ethics* 90/2 (2009), 157-170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>.
- Okutan, Mehmet. "Disiplin Problemlerinin Sürekliliği". *Sınıf Yönetimi*. ed. Emin Karip. 2-9. Ankara: Pegem Akademi, 2024.
- Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy A. *Organizational Behavior* New York: Pearson, 15. Basım, 2013.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- Rubin, Robert vd. "Do Ethical Leaders Get Ahead? Exploring Ethical Leadership and Promotability". *Business Ethics Quarterly* 20/2 (2010), 215-236. <https://doi.org/10.5840/beq201020216>.
- Savaş, Gökhan. "Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 2/3 (2019), 207-222.

- Sharma, Avnish vd. "Impact of Teachers' Ethical Leadership Behaviour: A Students' Perspective". *International Journal on Leadership* 6/1 (2018), 36-45.
- Stekelenburg, Lieke vd. "Equipping Students with an Ethical Compass. What Does It Mean, and What Does It Imply?". *Ethics and Education* 16/1 (2021), 91-107.
- Su, Ahmet. *Başarı Belgesi Almış Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi (Afyonkarahisar İli Örneği)*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Şişman, Mehmet. "Sınıf Yönetimi ve Disiplin Modelleri". *Sınıf Yönetimi*. ed. Mehmet Şişman – Selahattin Turan. 21-40. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Töngel, Orhan vd. "Ethical Leadership of the Teacher in Classroom Management". *Uluslararası Eğitim Özgün Bakış Dergisi* 1/2 (2023), 302-323. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8263905>.
- Treviño, Linda Klebe vd. "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite". *Human Relations* 56/1 (2003), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>.
- Turhan, Muhammed. *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007.
- Yıldırım, Ali - Şimşek, Hasan. *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 11. Basım, 2018.
- Yılmaz, Ercan. "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*. ed. Pamukkale Üniversitesi. 808-814. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, 2005.
- Yoğurtcu, Burcu. *Bir Yükseköğretim Kurumunda Örgütsel Gücün Etik İklim ve Etik Liderlik ile İlişkisi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2021.
- Yukl, Gary vd. "An Improved Measure of Ethical Leadership". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20/1 (2013), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>.
- Yukl, Gary - Mahsud, Rubina. "Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62/2 (2010), 81-93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>.