

Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri Konusunda Görüşleri

Opinions of National Education Directorate Administrators on the Level of Fulfillment of Ethical Leadership Behaviors

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri konusunda görüşlerini belirlemektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu 15 İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Müdür, Müdür Yardımcısı ve Şube Müdürü statüsünde görev yapan yöneticiler oluşturmakta olup, katılımcılar amaçsal örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Veri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmacı verileri elde etmek için yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Görüşme formundan elde edilen ham veriler, veri analizinde kullanılmak üzere yöntimsel olarak hazırlanmıştır. İçerik analizi ile verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri üç tema altında toplanmıştır: etik liderlik ve rehberlik, adil yaklaşım ve eşitlik, etik ilkelerden sapmalar. Katılımcılar genellikle etik davranış ilkelerine uygun liderlik etmeyi vurgulamış, adaleti ve eşitliği önemsemişlerdir. Ancak bazı katılımcılar, kişisel çıkarlar ve yerel dinamiklerin etik ilkelerden sapmaya yol açabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin ortaya çıkması durumunda, katılımcılar genellikle olumsuz etki beklemişlerdir. Son olarak, il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme tercihleri ve algılanan etik liderlik davranışları konusunda katılımcı görüşleri iki tema altında toplanmıştır: etik kurallara uygun çözümler ve olumlu liderlik davranışları, etik kurallara uygun olmayan çözümler ve olumsuz liderlik davranışları. Katılımcılar genellikle etik kurallara uygun çözümleri tercih etmiş ve adil, merhametli ve cesur liderlik davranışlarını önemsemişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Milli Eğitim Müdürlüğü, Yönetici, Etik Liderlik

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the opinions of the administrators of the Directorates of National Education on the level of fulfillment of ethical leadership behaviors. Phenomenology design, one of the qualitative research methods, was used in this study. The study group consists of administrators working as Director, Deputy Director and Branch Manager in 15 Provincial and District Directorates of National Education, and the participants were determined by purposive sampling method. A semi-structured interview form was used to collect data. The researcher conducted face-to-face interviews to obtain the data. The raw data obtained from the interview form were methodologically prepared to be used in data analysis. Content analysis was used to evaluate the data. According to the results of the study, participants' views on the ethical leadership behaviors of provincial/district national education directorate administrators were grouped under three themes: ethical leadership and guidance, fair approach and equality, and deviations from ethical principles. Participants generally emphasized leadership in accordance with the principles of ethical behavior and attached importance to fairness and equality. However, some participants stated that personal interests and local dynamics may lead to deviations from ethical principles. According to the second finding of the study, in the event of an ethical dilemma affecting the general administration, participants generally expected a negative impact. Finally, participants' views on provincial/district national education directorate administrators' preferences for solving an ethical problem and their perceived ethical leadership behaviors were grouped under two themes: ethical solutions and positive leadership behaviors, unethical solutions and negative leadership behaviors. Participants generally preferred ethical solutions and valued fair, compassionate and courageous leadership behaviors.

Keywords: Directorate of National Education, Administrator, Ethical Leadership

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin en eski fikirlerinden biri liderliktir. Liderlik fikri, medeniyetin başlangıcından bu yana var olmuş ve bir kişilik kazanmıştır (Salihoğlu, 2020). Her toplum tarih boyunca birkaç lideri mitleştirmiş ve dilden dile aktarmıştır. Hem örgütlerin geleceği hem de toplumun geleceği büyük ölçüde liderliğe bağlıdır (Turan ve Bektaş, 2014). Liderlere duyulan ihtiyaç, şirketleri ve toplumu uyum sağlamaya iten küresel kültürel, sosyal, ekonomik ve politik gelişmelerin bir sonucu olarak artmaktadır. Toplumlar geliştikçe ve evrildikçe liderliğin artan önemi nedeniyle liderlik üzerine daha fazla bilimsel araştırma yapılması gerekmektedir (Arıkan, 2001). Homeros'un temel

Alpaslan Karaduman¹ 
Bahar Sülün² 

How to Cite This Article

Karaduman, A. & Sülün, B. (2023). "Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri Konusunda Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:52; pp:3288-3299. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71118>

Arrival: 17 June 2023
Published: 31 August 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Şube Müdürü, MEB., İzmir, Türkiye

² Uzman Öğretmen, MEB., İzmir, Türkiye

eserleri olan İlyada ve Odyssea'da liderlik fikri çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, Platon'un diyaloglarında liderliği "etrafta dolaşarak çevreyi yönetmek" olarak tanımladığına inanılmaktadır. Ksenophon'un Cyropaedia'sının liderlik üzerine yazılmış ilk kapsamlı eser olduğuna inanılmaktadır. Ksenophon'un bir diğer eseri olan Anabasis (On Binlerin Dönüşü) ise ahlaki ve etkili liderlik konusunda önemli bilgiler içermektedir (Sözen-Şahne & Ar, 2015). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Fransızca ve İngilizcede "leader" olarak yazılan "lider" kelimesini "önder" olarak çevirmiştir. TDK'ya (2019) göre ise "Belirli zaman ve durumlarda gücü, saygınlığı ve toplumsal konumu dolayısıyla ilgili bulunduğu kümenin veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirme ve yönetme yeteneği gösteren kimse, önder, şef, aemdar" (TDK, 2019). Her ne kadar iki liderlik tanımı birbirinin aynısı olmasa da, aralarındaki bazı benzerlikler dikkat çekmektedir. Çoğu kişi liderliğin başkalarını etkileme ve grubu ortak bir hedefe doğru yönlendirme becerisine sahip olduğu konusunda hemfikirlerdir (İnandı ve Özkan, 2006). İşte birkaç liderlik tanımı: Grubun hedefleri liderlik tarafından belirlenebilmeli ve gerçekleştirilebilmelidir. Grup, lider tarafından bu doğrultuda en verimli şekilde yönlendirilebilmelidir (Tekarslan vd., 2000). Esmer ve Özdaşlı'ya (2018) göre liderliği, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için örgüt içinde gerekli güven ve desteği oluşturma kapasitesi olarak tanımlamıştır.

Etik fikri, günümüzde her alanda sayısız teorinin uygulandığı, tarih boyunca tartışılan, akademisyenler ve filozoflar tarafından incelenen bir konu olmuştur (Gülcan vd., 2012). Yunanca "davranış" ve "karakter" anlamına gelen "ethos" kelimelerinden gelen "etik" terimi, genellikle alışkanlıklara, uygun davranışlara ve geleneklere atıfta bulunmak için kullanılır. Bu kelime Arapça "ahlak" kelimesiyle de karşılanmaktadır (Çetin & Özcan, 2004). Ahlaki yasaların ve ideallerin incelenmesi, ideal ve soyut olan etik kavramını ortaya çıkarır. Toplumda sıklıkla kullanılan ahlaki kurallardan farklı olarak etik, daha derin ve felsefi bir anlama sahiptir. Bu bağlamda etik, bir kişinin sergilediği eylem ve davranışların temelini oluşturur (Aydın, 2016). Türk Dil Kurumu etik kavramının Fransızca kökenli olduğunu iddia etmektedir. Etik, "davranış kuralları bilimi; çeşitli meslekler arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü; ahlak bilimi; ahlak ve etik" olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2016). Türk Dil Kurumu'nun etik ile aynı anlama gelen ifadeler kullanmasından da anlaşılacağı üzere, etiğin başlı başına bir bilim olduğu söylenebilir (Ünverdi, 2016). Etik, bir topluluğun ya da bireyin davranışlarını neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda yönlendiren ahlaki ilke ve değerleri içeren yasalar bütünüdür. Başka bir deyişle, "etik" terimi, kişiler arası ve grup ilişkilerini yöneten normların, değerlerin, doğru ve yanlış kavramlarının ve yasaların altında yatan ahlaki ilkeleri dikkate alan felsefi bir yaklaşımı ifade eder (Doğan ve Uğurlu, 2014). Etik çalışması, ahlaki yasaların, davranışların ve bunların motive olduğu değer türlerinin temelini oluşturan ilkelere odaklanır. Başka bir deyişle etik, başkalarıyla birlikte iyi bir yaşamın nasıl inşa edileceğine dair kişisel düşüncedir. Bu şekilde etik, doğru ve yanlışın tanımlanmasına yardımcı olan bir kavramdır (Usta, 2011). Etik olarak bilinen bir ahlaki kurallar sistemi, insan davranışının temelini oluşturur. Başka bir deyişle etik, davranış için bir standart olarak hizmet eden değerler, standartlar ve ilkelerdir. Etik bir süreçtir ve bu süreçte yargıda bulunurken ve yargıları uygularken belirli idealler gözetilir (en, 2017). Birçok araştırmacı etik liderliği tanımlamaya çalışmıştır. Bunlardan birine göre (Tuna ve Yeşiltaş, 2013) etik liderlik, kişilerarası etkileşimleri ve bireysel davranışları normatif uyuma uygun olarak kontrol eden ve aynı zamanda karşılıklı iletişimi teşvik ederek ve ahlaki düşünceyi destekleyerek bu tür bir rehberliği teşvik etmeyi amaçlayan bir liderlik tarzıdır. Şentürk (2011) etik liderliğin hem başkalarını etkilemeyi hem de ahlaki açıdan doğru davranış sınırları içinde hedeflere ulaşmayı içerdiğini savunmaktadır. Özdaşlı ve Akın'a (2013) göre etik liderlik, şirket tarafından lider olarak kabul edilen bir kişinin doğru, iyi ve özverili bir şekilde hareket etmesi ve diğerleriyle etik idealler, ilkeler ve normlara uygun ilişkiler kurmasıdır. Etik ilkeleri benimseyen, takipçilerine örnek olan ve ahlaki açıdan dürüst bir şekilde davranan liderler etik olarak kabul edilir. Örgütsel davranışların geliştirilmesine öncülük eden etik liderler, iki yönlü iletişim yoluyla takipçileri için de etik davranış modeli oluştururlar. Bu faaliyetler onların yüksek ahlaki standartları sayesinde mümkün olmaktadır (Demirtaş, 2013). Etik, etik liderliğin temelini oluşturur ve bu liderlik tarzı etik tarafından şekillendirilir. Bir kişinin etik lider olabilmesi için liderlik becerilerinin tek başına yeterli olmadığı bilinmektedir. Etik liderlik, etik idealler, uygulamalar ve liderlik özellikleri bir araya geldiğinde tam anlamıyla ortaya çıkmaktadır (Aykanat ve Yıldırım, 2012). Liderin ve takipçilerinin morali etik liderlikte çok önemli faktörlerdir. Başka bir deyişle, bireyin ahlaki gücü etik liderliğin gücünü etkiler. Bununla birlikte, etik ilkeler ve etik liderlik uyum içinde bir arada var olmalı ve etik liderlik fikri etik ideallerin önüne geçmemelidir. Etik liderlik tarzını benimseyen kişiler bu ilkeleri yansıtabilecek şekilde hareket etmelidir. Basitçe ifade etmek gerekirse, etik liderlik etik ilkelere uygun olarak geliştirilen ve sergilenen bir liderlik tarzıdır. Etik bir çerçeve içinde gelişen bu eylemler, takipçilerini etkiler ve onlara örnek olur. Dolayısıyla etik liderlik, ahlaki farkındalık ve ilkeler üzerine kurulu, ahlaki ilkelerin ve etiğin alınan kararların merkezinde yer aldığı ve bu şekilde takipçilerine örnek teşkil eden bir liderlik tarzıdır. Son yıllarda etik liderliğe odaklanılması, diğer liderlik türlerine göre biraz daha öne çıkmasını sağlamıştır. Bu sonuç, başkaları için örnek teşkil eden bir liderlik tarzı olan etik liderliğin ürünüdür (Ünverdi, 2016). Ahlaki Liderliğin Eğitimdeki Yeri ve Değeri Liderliğin etik çerçevesi, bir liderin ilkeleri ve inançları tarafından çok etkili bir şekilde oluşturulur. Bu ahlaki çerçevenin yardımıyla lider kendi bakış açısını şekillendirir ve değişim amacını sağlar. Prosedürün sonunda, vizyonunu gerçekleştirmek için harekete geçer. Bir lider tek başına faaliyet gösteremez. Çünkü bir liderin etkili olabilmesi için takipçilere ihtiyacı vardır ve bir liderin oluşturduğu etik çerçeve o liderin takipçilerini etkiler. Öğretmenler,

öğrenciler ve veliler bir okul yönetiminin takipçileridir. Okulda benimsenen liderlik anlayışı, gençlerin dünyayı ve kendilerini nasıl gördüklerinden, başkalarıyla nasıl etkileşime girdiklerinden ve arkadaş, çalışan, vatandaş ve aile üyesi olarak sorumluluklarını nasıl yönettiklerinden de büyük ölçüde etkilenir. Etik liderliğin gerekliliği ve önemi, okul yönetiminin kendine özgü yapısı ve doğası gereği daha da artmaktadır (Kaçay, 2015). Okulların bir parçası oldukları topluma karşı yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülük, okul yöneticilerini farklı liderlik sorumlulukları üstlenmeye zorlar ve bu da etik ikilem riskini artırır. Okul yöneticisi karşılaştığı etik sorunlarla başa çıkabilir çünkü neyin iyi, kötü, doğru, yanlış, haklı ve haksız olduğunu anlayan bir dizi ilkeye sahip bir liderdir. Bu da ahlaki liderliğin sorunların çözümünde oynadığı kritik rolü göstermektedir (Çengelci, 2014; Turhan, 2007). Eğitim kurumlarının hedeflerinin gerçekleştirilmesinde işin büyük kısmı öğretmenler tarafından yapılır. Öte yandan, okul yönetimi tarafından kullanılan yönetim stratejisi, öğretmenlerin performansını artırmada en önemli unsurdur. Son yıllarda yapılan araştırmaların (Acar, 2011) bulguları da bunu desteklemektedir. Araştırmalar, etik, örgütsel yapı ve kültür, örgütsel sağlık, iş tatmini gibi unsurların öğretmenlerin sınıftaki etkililiğini artırmada özellikle yararlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, okul tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yöneticilerin tutarlılık, adalet ve işbirliği gibi bazı etik ilkeleri gözetmesi gerekmektedir. Bu da yukarıda bahsedilen bileşenlerin başarısının en çok okul yöneticisinin etik liderlik anlayışından etkilendiğini göstermektedir (Acar, 2011). Öğrencilerde istedik davranışların geliştirilmesi ve etik değerlere sahip ahlaklı insanların yetiştirilmesi eğitim sisteminin en önemli amaçlarından ikisidir (Peker ve Akda, 2008). Okullarda yönetim ve eğitim alanındaki sorunları ele almak ve eğitimi sürekli iyileştirmek için eğitim faaliyetlerinin yenilikçi, ahlaklı, ilham veren, yetenekli, bilgili ve ileri görüşlü liderler tarafından yönetilmesi çok önemlidir (Cerit, 2007). Sonuç olarak, okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken hem politikalara ve mevzuata hem de mesleki etik değerlere bağlı kalmalıdır (Skele, 2009). Okul yöneticileri, etik dışı davranışlardan kaçınmak için aşağıdaki ilkeler doğrultusunda hareket edebilirler.

Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri konusunda görüşlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltmiştir:

1. Milli eğitim müdürlükleri yöneticileri etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik etmektedir?
2. Ahlaki bir ikilem ortaya çıkıp genel yönetimi etkilediğinde milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik eylemlerini nasıl etkiler?
3. Milli eğitim müdürlükleri yöneticileri etik bir sorunu çözme konusundaki tercihi ve algılanan etik liderlik davranışı nasıldır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, farkında olduğumuz ancak tam olarak kavrayamadığımız olgulara odaklanan yeni bir araştırma stratejisidir. Ayrıca, öznel görüşün tanımlanmasına daha fazla önem veren ve bireysel farklılıkları dikkate alan yeni bir araştırma perspektifini de içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada, nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, bireylerin deneyimlerini ve algılarını anlamak için kullanılan bir araştırma stratejisidir. Bu desen, farkında olduğumuz ancak tam olarak kavrayamadığımız olgulara odaklanır ve bu olguların öznel görüşlerini tanımlamaya yönelik bir yaklaşım sunar. Fenomenolojik araştırmalar, bireylerin deneyimlerini anlamak, yaşanan olayları ve olayların içerdiği anlamları keşfetmek için kullanılır. Araştırmacılar, katılımcıların deneyimlerini anlamak için derinlemesine ve açık uçlu görüşmeler yaparlar. Bu görüşmelerde, katılımcıların kendi deneyimlerini ifade etmeleri teşvik edilir ve araştırmacı, katılımcıların anlatılarını analiz ederken ortak temaları ve anlamları ortaya çıkarmaya çalışır. Fenomenoloji deseni, katılımcıların öznel deneyimlerine odaklanırken, bireysel farklılıkları ve çoklu perspektifleri dikkate alır. Bu yaklaşım, araştırmada derinlemesine ve zengin bir anlayış sağlarken, katılımcıların kendi seslerini duyurma fırsatı verir (Karataş, 2015). Bu çalışmada kullanılan fenomenoloji deseni, öğretmenlerin deneyimlerini ve beklentilerini anlamak amacıyla kullanılmıştır. Araştırmacı, öğretmenlerle yapılan görüşmeler ve anlatı analizi yoluyla öğretmenlerin deneyimlerini derinlemesine incelemiştir. Bu desen, öğretmenlerin iç dünyalarına ışık tutarak, yöneticilerin nasıl motive edici bir ortam yaratabileceği konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Sonuç olarak, fenomenoloji deseni, bireylerin öznel deneyimlerini anlamak ve bu deneyimlerden ortaya çıkan anlamları keşfetmek için kullanılan etkili bir nitel araştırma yöntemidir. Bu desen, araştırmacılar katılımcıların deneyimlerini ve perspektiflerini derinlemesine anlama fırsatı verirken, araştırmaya katılan bireylerin öznel dünyalarının değerini vurgular.

Çalışma Grubu

Çalışma grubunu 15 il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde Müdür, Müdür Yardımcısı ve Şube Müdürü statüsünde görev yapan yöneticiler oluşturmakta olup, katılımcılar amaçsal örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Çalışmanın hedeflerine uygun olarak bol miktarda bilgi içeren senaryoların seçilmesiyle, amaçlı örnekleme derinlemesine araştırma yapılmasını sağlar (Karataş, 2015). Belirlenen gerekliliklere uyan veya belirli özelliklere sahip bir veya

daha fazla özel durumun incelenmesi amaçlandığında seçilir. Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş ve kıdemlerine ilişkin bilgiler toplanmış ve ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Örnekleme ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

No	Cinsiyet	Görev/Unvan	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	İlçe Milli Eğitim Müdürü	56	28	Lisans
K2	Erkek	Milli Eğitim Şube Müdürü	45	9	Yüksek Lisans
K3	Erkek	Milli Eğitim Şube Müdürü	60	29	Lisans
K4	Kadın	Milli Eğitim Şube Müdürü	58	11	Yüksek Lisans
K5	Kadın	İlçe Milli Eğitim Müdürü	49	3	Lisans
K6	Erkek	Milli Eğitim Şube Müdürü	46	23	Lisans
K7	Erkek	İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	47	8	Yüksek Lisans
K8	Erkek	Milli Eğitim Şube Müdürü	44	22	Yüksek Lisans
K9	Erkek	İlçe Milli Eğitim Müdürü	57	34	Lisans
K10	Kadın	Milli Eğitim Şube Müdürü	42	5	Yüksek Lisans
K11	Erkek	İlçe Milli Eğitim Müdürü	45	23	Yüksek Lisans
K12	Kadın	Milli Eğitim Şube Müdürü	45	9	Yüksek Lisans
K13	Erkek	Milli Eğitim Şube Müdürü	45	5	Yüksek Lisans
K14	Erkek	Milli Eğitim Şube Müdürü	45	6	Yüksek Lisans
K15	Erkek	Milli Eğitim Şube Müdürü	49	28	Yüksek Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 4 kadın 11 erkek yönetici olduğu görülmüştür. Görev ve unvanları bakımından çalışmada 1 İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, 4 İlçe Milli Eğitim Müdürü ve 10 da Milli Eğitim Şube Müdürü yer almıştır. Yaşları bakımından katılımcıların 42-60 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 3 yıl, en fazla 34 yıllık kıdeme sahip yöneticiler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların 10’u yüksek lisans, 5’i de lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler geliştirilen yarı-yapılandırılmış bir görüşme formuyla toplanmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesi için ilgili alan yazın detaylı olarak incelenmiş ve açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu görüşlerine başvurmak için alanında uzman 3 Milli Eğitim Şube Müdürü’ne e-posta yoluyla gönderilmiş, gerekli incelemeleri yaparak bazı bazı geri dönütlerde bulunulmuştur. Görüşme formu bu geri dönütlere göre geliştirilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılarla telefonla iletişim kurularak araştırma hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış ve kendilerine görüşme formunun gönüllülük esas alınarak görev yaptıkları okullarda kendilerine uygun bir saatte uygulanmak istendiği ifade edilmiştir. Görüşmeler 25 dakika sürmüştür katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar yazılmış daha sonra kendilerine okunarak teyit alınmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verileri elde etmek için araştırmacılar tarafından çevrim içi görüşme formu yolu ile iletişim sağlanmıştır. Araştırma görüşmesi süresi yaklaşık 25 dakika olmuştur. Görüşme öncesinde, araştırmacının özgünlüğünü güvence altına almak için katılımcılarla samimi bir diyalog kurulmuştur. Ayrıca katılımcılara görüşlerini dile getirmeleri için özgürlük tanınmıştır. Görüşmeler, katılımcılar tarafından dile getirildikleri şekliyle kaydedilmiş ve doğrulanabilirliği garanti altına almak için görüşmelerin kâğıda dökümü yapılmıştır. Kapsamlı bir açıklama yapılarak aktarılabilirlik sağlanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi tercih edilmiş ve görüşme formu ile elde edilen ham bilgiler sistematik olarak organize edilmiştir. Katılımcıların görüşme sırasında her bir soruya verdikleri yanıtlar farklı sayfalara taşınmıştır. Her katılımcının aynı soruya verdiği yanıtlar toplanmıştır. Toplanan bilgiler düzenlenmiş ve ana tema ve kodmalama yolu ile analiz edilmiştir. Veriler arasındaki bağlantıların incelenmesi, belirli sonuçların çıkarılmasına olanak sağlamış ve bu sonuçlar daha sonra hazırlanan temalara uygun olarak düzenlenmiş ve yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

BULGULAR

İl/ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri konusundaki görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan araştırmada, araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tema ve kodlara aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Etik Sorunların Çözümünde Etik Olarak Nasıl Liderlik Ettiklerine İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Milli Eğitim Müdürlükleri yöneticileri etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik etmektedir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Etik Sorunların Çözümünde Etik Olarak Nasıl Liderlik Ettiklerine İlişkin Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Etik Liderlik ve Rehberlik	Etik davranış ilkeleri doğrultusunda liderlik etmek	3	K6,8,12
	Zaman zaman hizmet içi eğitim düzenlemek, rehberlik çalışması yürütmek	2	K2,15
	Bireylerin özel durumlarını dikkate almak	1	K4
	Cezalandırma yerine çözüm odaklı hareket etmek	1	K4
	Etik değerlere uyulması konusunda personelle sözleşme imzalamak	1	K15
	Etik ilkeler bağlamında ihlale konu olan personele nasihat etmek	1	K2
	Etik sorunun devamı söz konusu olursa ilgili personelle ilgili idari işlem başlatmak	1	K2
	İnsanlara sorumluluk vermek, algılara dikkat etmek, inisiyatif almayı desteklemek	1	K10
	Güven oluşturmak	1	K4
Adil Yaklaşım ve Eşitlik	Adil olmak, kuralları herkese eşit olarak uygulamak ve tutarlı davranmak	3	K5,7,11
	Öncelikle önyargıdan uzak bir şekilde mevcut sorunu tüm paydaşlarla yapılan görüşmelerle derinlemesine anlamak	2	K2,4
	Bir etik ihlali durumunda özel bir durum söz konusu değilse iltimas geçme, adam kayırma gibi çifte standart sebebi olacak durumlara mahal vermemek	1	K4
	Etik ilkelerden ödün vermeden örnek oluşturacak şekilde etik sorunları çözmeye çalışmak	1	K15
Etik İlkelerden Sapmalar	Özellikle müdür makamındakilerin makamlarını korumak veya daha üst makamlara çıkma düşüncesiyle amirlerinin uygunsuz isteklerine çoklukla sessiz kalmaları	1	K13
	Toplumsal baskılar ve siyaset gibi etkenlerin genel etik kurallara uygunluğu zedelemeleri	1	K8
	Zaman zaman mevzuat ve uygulamanın uyuşmadığı durumlarda işlerin yürütülmesi adına etik değerlerden sapılması	1	K12

Tablo 2 incelendiğinde il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik ettiklerine ilişkin katılımcıların görüşlerinin; etik liderlik ve rehberlik (f=12), adil yaklaşım ve eşitlik (f=7) ile etik ilkelerden sapmalar (f=3) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik ettiklerine ilişkin katılımcıların etik liderlik ve rehberlik teması altındaki görüşleri; etik davranış ilkeleri doğrultusunda liderlik etmek; zaman zaman hizmet içi eğitim düzenlemek, rehberlik çalışması yürütmek; bireylerin özel durumlarını dikkate almak; cezalandırma yerine çözüm odaklı hareket etmek; etik değerlere uyulması konusunda personelle sözleşme imzalamak; etik ilkeler bağlamında ihlale konu olan personele nasihat etmek; etik sorunun devamı söz konusu olursa ilgili personelle ilgili idari işlem başlatmak; insanlara sorumluluk vermek, algılara dikkat etmek, inisiyatif almayı desteklemek; güven oluşturmak şeklinde 9 adet kod halinde yer almıştır. Buna göre; katılımcıların bu tema altında en fazla, etik davranış ilkeleri doğrultusunda çalışanlara liderlik etme (f=3) ve zaman zaman hizmet içi eğitim düzenleme (f=2) seçeneklerine önem verdikleri görülmektedir. Katılımcıların etik liderlik ve rehberlik teması altında yer alan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Etik ilkeler bağlamında ihlale konu olan personele nasihat ederim, rehberlik çalışması yürütürüm evvela. ...Etik sorunun devamı söz konusu olursa ilgili personelle ilgili idari işlem başlatırım.” (K2)

“Bizler yönetici olmanın ötesinde birer eğitim lideriyiz. Ceza değil Çözüm odaklı olmanın her bakımdan faydalı olacağını düşünmekteyim. Karşıdaki personel hangi düzeyde olursa olsun kendimize karşı bir güven oluşturmak zorundayız. Bireylerin özel durumlarını dikkate almamız. Bir etik ihlali durumunda özel bir durum söz konusu değilse iltimas gösterme adam kayırma gibi çifte standart sebebi olacak durumlara mahal vermemeliyiz.” (K4)

“Etik davranış ilkeleri doğrultusunda liderlik etmektedir.” (K6)

“Genel etik kurallarına uygun liderlik yapmaya çalışılmaktadır.” (K8)

“İnsanlara sorumluluk vermek, Algılara dikkat etmek, inisiyatif almayı desteklemek.” (K10)

“Etik değerlere uyulması gerektiği yönünde önderlik etmektedirler.” (K12)

“Zaman zaman hizmetçi eğitim düzenleyerek, etik değerlere uyulması konusunda personelle sözleşme imzalayarak...” (K15)

İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik ettiklerine ilişkin katılımcıların adil yaklaşım ve eşitlik teması altındaki görüşleri; adil olmak, kuralları herkese eşit olarak uygulamak ve tutarlı davranmak; öncelikle önyargıdan uzak bir şekilde mevcut sorunu tüm paydaşlarla yapılan görüşmelerle derinlemesine anlamak; bir etik ihlali durumunda özel bir durum söz konusu değilse iltimas geçme, adam kayırma gibi çifte standart sebebi olacak durumlara mahal vermemek; etik ilkelerden ödün vermeden örnek oluşturacak şekilde etik sorunları çözmeye çalışmak şeklinde 4 adet kod halinde yer almıştır. Buna göre; katılımcıların bu tema altında en fazla, adil olmak, kuralları herkese eşit olarak uygulamak ve tutarlı davranmak (f=3) ile öncelikle

önyargıdan uzak bir şekilde mevcut sorunu tüm paydaşlarla yapılan görüşmelerle derinlemesine anlamak (f=2) hususlarına önem verdikleri görülmektedir. Katılımcıların adil yaklaşım ve eşitlik teması altında yer alan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Öncelikle konunun muhataplarını tek tek dinlerim.” (K2)

“Öncelikle önyargıdan uzak bir şekilde mevcut sorun tüm paydaşlarla yapılan görüşmelerle derinlemesine anlaşılmalıdır. ...Bir etik ihlali durumunda özel bir durum söz konusu değilse iltimas gösterme adam kayırma gibi çifte standart sebebi olacak durumlara mahal vermemeliyiz.” (K4)

“Adaletli olmaya çalışmakta” (K5)

“Adil ve eşitlikçi olmalı.” (K7)

“Kanuni yetkilerinin saklı tutulması kaydıyla, öncelikle etkisine başvurarak, yaşanan etik sorunu hakkaniyet ve tarafsızlık ilkeleri içinde, kişilerine ödev, görev ve sorumluluklarına göre, adil ve tutarlı bir çözüm bulma arayışı yürütülür.” (K11)

“...kimi yöneticiler de etik ilkelere ödün vermeyip örnek oluşturarak etik sorunları çözmeye çalışmaktadır.” (K15)

İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik ettiklerine ilişkin katılımcıların etik ilkelere sapmalar teması altındaki görüşleri; özellikle müdür makamındakilerin makamlarını korumak veya daha üst makamlara çıkma düşüncesiyle amirlerinin uygunsuz isteklerine çoklukla sessiz kalmaları; toplumsal baskılar ve siyaset gibi etkenlerin genel etik kurallara uygunluğu zedelemeleri; zaman zaman mevzuat ve uygulamanın uyuşmadığı durumlarda işlerin yürütülmesi adına etik değerlerden sapılması şeklinde 3 adet kod halinde yer almıştır. Katılımcıların etik ilkelere sapmalar teması altında yer alan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Fakat toplumsal baskılar ve siyaset gibi etkenler bu uygunluğu zedelemektedir.” (K8)

“Ancak zaman zaman mevzuat ve uygulamanın uyuşmadığı durumlarda işlerin yürütülmesi adına etik değerlerden sapıldığını da görmekteyiz.” (K12)

“Özellikle müdür makamındakiler makamlarını korumak veya daha üst makamlara çıkma düşüncesiyle çoklukla amirlerinin uygunsuz isteklerine en iyi deyişle sessiz kalıyorlar.” (K13)

Genel Yönetimi Etkileyen Ahlaki Bir İkilemin İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Etik Liderlik Eylemlerini Nasıl Etkilediğine İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Ahlaki bir ikilem ortaya çıkıp genel yönetimi etkilediğinde Milli Eğitim Müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik eylemlerini nasıl etkiler?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcı öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Genel Yönetimi Etkileyen Ahlaki Bir İkilemin İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Etik Liderlik Eylemlerini Nasıl Etkilediğine İlişkin Katılımcıların Görüşlerine Dair Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Etik Liderlik Eylemlerini Olumsuz Etkiler	Olumsuz yönde etkiler	2	K6,7
	Bana dokunmayan yılan bin yaşasın sözüne göre davranılır	1	K13
	Baskı ve etik ilkelere sapma yaşanabilir	1	K11
	Bazen yöneticiler de etik dışı davranışta bulunabilirler	1	K15
	Mevcut durum devam ettirilir ve kişiler inanmadıklarını yaparlar	1	K12
	Olayları örtbas etme yöntemine başvurmak	1	K3
	Politika ve uygulamalar uyumluluk gösterir	1	K10
	Yerel dinamikler ne derse o olur	1	K14
Etik Liderlik Eylemlerini Olumlu Etkiler	Adil ve eşitlikçi bir anlayışla davranmak	2	K2,4
	Etik ilkelere ve yazılı kurallara göre hareket etmek	2	K4,5
	Ahlak ve doğrudan yana taraf olmak	1	K1
	Yazılı kuralların etkili olmadığı durumlarda vicdan devreye girer	1	K4

Tablo 3 incelendiğinde; genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik eylemlerini nasıl etkilediğine ilişkin katılımcıların görüşlerinin; etik liderlik eylemlerini olumsuz etkiler (f=9) etik liderlik eylemlerini olumlu etkiler (f=6) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Buna göre genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin ortaya çıkması durumunda, bundan il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik eylemlerinin olumsuz etkileneceğine ilişkin görüşler ağır basmaktadır. Başka bir deyişle katılımcıların böyle bir durumda adil davranılacağı, adamına göre işlem yapılmayacağı ve etik kurallarının işletileceği konusunda tereddütleri ve idareye karşı güvensizliklerinin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik eylemlerini olumsuz etkileyeceğine ilişkin görüşler teması altında; olumsuz yönde etkiler; bana dokunmayan yılan bin yaşasın sözüne göre davranılır; baskı ve etik ilkelere sapma yaşanabilir; bazen yöneticiler de etik dışı davranışta bulunabilirler; mevcut durum devam ettirilir ve kişiler inanmadıklarını yaparlar; olayları örtbas etme yöntemine başvurmak; politika ve uygulamalar uyumluluk gösterir; yerel dinamikler ne derse o olur şeklinde 8 adet kod belirlenmiştir. Katılımcıların olumsuz etkiler teması altında yer alan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Etik liderlikten çok olayları örtbas etme yöntemi.” (K3)

“Olumsuz yönde etkilemektedir.” (K6)

“Olumsuz etkiler çünkü verecekleri karar riskli ve mutlaka birileri memnun olmayacak.” (K7)

“Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterir şekilde etkiler.” (K10)

“Baskı altına alıp, sapma yaşanmasına sebebiyet verebilir.” (K11)

“Arada kalmakta ve genellikle işleyişin devam etmesi gerektiği düşüncesiyle inanmadığı eylemi gerçekleştirmektedirler.” (K12)

“Bana dokunmayan yılan bin yaşasın...” (K13)

“Yerel dinamikler ne derse o olur.” (K14)

“Bazen yöneticiler de etik dışı davranışta bulunabilmektedir.” (K15)

Genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik eylemlerini olumlu etkileyeceğine ilişkin görüşler teması altında; adil ve eşitlikçi bir anlayışla davranmak; etik ilkelere ve yazılı kurallara göre hareket etmek; ahlak ve doğrudan yana taraf olmak; yazılı kuralların etkili olmadığı durumlarda vicdan devreye girer şeklinde 4 adet kod belirlenmiştir. Katılımcıların olumlu etkiler teması altında yer alan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Ahlak ve doğrudan yana taraf olur.” (K1)

“Ahlaki ikilem; istemediğim iki seçenekten birisini seçmek zorunda kalırsam adil davranırım. Ehven-i şer düsturuna göre kötünün iyisi yöntemi tercih ederim.” (K2)

“Bu durumda mevzuat önemli bir rehberdir. Bu gibi durumlarda yazılı kuralların ne söylediğine bakmak gerekliliği doğar. Yazılı kuralların meseleyi çözümlenmede yeterince etkili olmadığı düşünüldüğünde etkili bir vicdan mekanizmasının ve eşitlikçi bir anlayışın hâkim olması gerekir.” (K4)

“Böyle bir doruk olmadı, olduğunda kendi adıma cevap verebilirim, etik ilkelere uygun davranırım.” (K5)

İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Etik Bir Sorunu Çözme Konusundaki Tercihleri ve Algılanan Etik Liderlik Davranışına İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere üçüncü sırada yöneltilen “Milli Eğitim Müdürlükleri yöneticileri etik bir sorunu çözme konusundaki tercihi ve algılanan etik liderlik davranışı nasıldır?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Etik Bir Sorunu Çözme Konusundaki Tercihleri ve Algılanan Etik Liderlik Davranışına İlişkin Katılımcıların Görüşlerine Dair Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Etik Kurallara Uygun Çözümler ve Olumlu Liderlik Davranışları	Genellikle olumlu ve etik kurallara uygun çözüm tercih edilmektedir	3	K5,6,8
	Çoğunluğun bakış açısına göre tutum ve davranış sergilenir	1	K10
	Çözüm odaklı davranmak ceza beklentisi içinde olanlarca eleştirilebilir	1	K4
	Esnek davranmak adam kayırma olarak algılanabilir	1	K4
	Etik liderlik adalet çerçevesi içinde kalmakla mümkün olur	1	K5
	Etik sorunları geçiştirmek doğru olmaz	1	K4
	Etik sorunun mevzuatta cezai bir karşılığı yoksa rehberlik yaparak sorunu çözmeye çalışırım	1	K2
	Etik sorunun mevzuatta cezai bir müeyyidesinin bulunup bulunmadığına bakarım	1	K2
	Kurum yönetiminin hukuki sorumlulukları çerçevesinde geliştirilen plan ve eylemlere herkesin uyması sağlanır ve istenir.	1	K11
	Liyakat ve iyi eğitim almak krizlerin yönetimini kolaylaştırmaktadır	1	K4
	Memurların kurumun ilke ve amaçlarına uyumlu davranmaları beklenir	1	K11
	Özenle yeterli araştırma yaptıktan sonra adil karar vermek gerekir	1	K4
	Taraflar sorun kendi istedikleri gibi çözülmedikçe yapılanı haksızlık olarak nitelerler	1	K1

	Verilen karar gelecekte yaşanacak bir durum için emsal teşkil eder	1	K4
	Yöneticiler adil, merhametli, cesur ve kuşatıcı olmalı	1	K9
Etik Kurallara Uygun Olmayan Çözümler ve Olumsuz Davranışları	Etik liderlik söz konusu değil, algr: günü kurtarma adına sorunu geçiştirmek	1	K3
	Genel algr: her zaman etik ilkelere uygun hareket edildiği söylenemez	1	K15
	Liderlikte otokratik davranış sergilenmektedir.	1	K8
	Tercihler kişinin ahlaki değerlerine göre farklılık gösterir	1	K12
	Yerel dinamikler kimi tercih ederse o olur	1	K14
	Yöneticilerden pek azı dik duruş ile mevzuat hükümlerine dikkat çeker	1	K13

Tablo 4 incelendiğinde; il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme konusundaki tercihleri ve algılanan etik liderlik davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerinin; etik kurallara uygun çözümler ve olumlu liderlik davranışları (f=17) etik kurallara uygun olmayan çözümler ve olumsuz liderlik davranışları (f=6) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Buna göre il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme konusundaki tercihleri ile algılanan etik liderlik davranışları konusunda katılımcıların etik kurallara uygun çözümler geliştirildiği ve olumlu liderlik davranışları sergilendiği yönündeki görüşlerinin ağır bastığı anlaşılmaktadır.

İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme konusundaki tercihleri ve algılanan etik liderlik davranışlarına ilişkin olarak; etik kurallara uygun çözümler ve olumlu liderlik davranışları teması altında; genellikle olumlu ve etik kurallara uygun çözüm tercih edilmektedir; çoğunluğun bakış açısına göre tutum ve davranış sergilenir; çözüm odaklı davranmak ceza beklentisi içinde olanlarca eleştirilebilir; esnek davranmak adam kayırma olarak algılanabilir; etik liderlik adalet çerçevesi içinde kalmakla mümkün olur; etik sorunları geçiştirmek doğru olmaz; etik sorunun mevzuatta cezai bir karşılığı yoksa rehberlik yaparak sorunu çözmeye çalışırım; etik sorunun mevzuatta cezai bir müeyyidesinin bulunup bulunmadığına bakarım; kurum yönetiminin hukuki sorumlulukları çerçevesinde geliştirilen plan ve eylemlere herkesin uyması sağlanır ve istenir; liyakat ve iyi eğitim almak krizlerin yönetimini kolaylaştırmaktadır; memurların kurumun ilke ve amaçlarına uyumlu davranmaları beklenir; özenle yeterli araştırma yaptıktan sonra adil karar vermek gerekir; taraflar sorun kendi istedikleri gibi çözülmedikçe yapıları haksızlık olarak nitelerler; verilen karar gelecekte yaşanacak bir durum için emsal teşkil eder; yöneticiler adil, merhametli, cesur ve kuşatıcı olmalı şeklinde 15 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticiler genellikle olumlu hareket edildiği ve etik kurallara uygun çözümlerin tercih edilmekte olduğu (f=3) görüşündedirler. Katılımcıların etik kurallara uygun çözümler ve olumlu liderlik davranışları teması altındaki görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Zaman zaman bu durum taraflar arasında yanlış anlamaya da neden olur. Çünkü tarafların tamamı kendi istediği çözüm olmadıkça bunu haksızlık olarak nitelemektedir. Oysa yönetici bütüncül bakmak zorundadır.” (K1)

“Etik bir sorunun mevzuat karşılığı cezai müeyyidesi bulunup bulunmadığına bakarım. Eğer idari veya adli karşılığı varsa bu hususta personeli uyararak sonuçları hakkında caydırıcı olmasını umarak konuşurum. Cezai bir karşılığı yoksa rehberlik yaparak sorunu çözmeye çalışırım.” (K2)

“Siz biraz daha esnek davranırsınız ama karşıdan bu adam kayırma olarak algılanabilir. Siz çözüm odaklı davranırsınız karşı tarafta diğerleri için ceza beklentisi içinde olan varsa yine sizin bu tercihinizi her türlü eleştirirler. Liyakat sahibi yöneticiler kriz durumlarını çözmeye genel olarak etkili olmaktadır. Eğitim yönetimi konusunda lisans üstü eğitim almış olmak ayrıca bu yönünüze çokça katkı sağlamıştır. Herhangi bir meselede almış olduğunuz bir karar gelecekte yaşanacak bir durum için emsal teşkil eder. Dolayısı ile bu konuları geçiştirmek, riske atmak doğru değildir. Özenle, bireysel farklılıkları göz önüne alarak yeterli araştırma yaparak adil kararlar almak her zaman önem taşımaktadır.” (K4)

“Etik kurallara uygunluk tercihi olacaktır, etik liderlik davranışı adalet çerçevesi içinde mümkündür.” (K5)

“Genellikle olumlu ve sorunun etik kurallar doğrultusunda çözme yönünde davranış sergilemektedirler.” (K6)

“Sorunu çözmeye genel kurallar ...sergilenmektedir.” (K8)

“Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol. Adil merhametli cesur kuşatıcı olmalı. Hiç kimse bu benim Müdürüm olamaz dememeli.” (K9)

“Çoğunluğun bakış açısından olayı görerek, tutum ve davranış sergilerler.” (K10)

“Memurların kurumun ilke ve amaçlarına uyumlu davranmaları beklenir. Kurum yönetiminin geliştirilen plan ve eylemlere herkesin uyması istenir ve sağlanır.” (K11)

İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme konusundaki tercihleri ve algılanan etik liderlik davranışlarına ilişkin olarak; etik kurallara uygun olmayan çözümler ve olumsuz liderlik davranışları teması altında; etik liderlik söz konusu değil, algı: günü kurtarma adına sorunu geçiştirmek; genel algı: her zaman etik ilkelere uygun hareket edildiği söylenemez; liderlikte otokratik davranış sergilenmektedir; tercihler kişinin ahlaki değerlerine göre farklılık gösterir; yerel dinamikler kimi tercih ederse o olur; yöneticilerden pek azı dik duruş ile mevzuat hükümlerine dikkat çeker şeklinde 6 adet kod belirlenmiştir. Katılımcıların etik kurallara uygun olmayan çözümler ve olumsuz liderlik davranışları teması altındaki görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Algılanan gerçek anlamda bir etik liderlik söz konusu olmayıp sorunu günü kurtarma adına geçiştirmek.” (K3)

“...Liderlikte otokratik davranış sergilenmektedir.” (K8)

“Kişinin ahlaki değerlerinin derecesine göre farklılık göstermektedir. Değerleri düzgün olanlar doğru davranışlar sergilerken, değerler konusunda zaaflı olanlar bunu iş ahlakına da yansıtılmaktadırlar.” (K12)

“Çok azı dik duruş ile mevzuat hükümlerine dikkat çekiyor.” (K13)

“Yerel dinamikler kimi tercih ederse o olur.” (K14)

“Her zaman etik ilkelere uygun hareket edildiği söylenemez. Genel olarak algı da bu yöndedir.” (K15)

SONUÇ

İl/ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri konusundaki görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada aşağıda belirtilen bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sonuçlarına göre; il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik ettiklerine ilişkin katılımcıların görüşleri; etik liderlik ve rehberlik (f=12), adil yaklaşım ve eşitlik (f=7) ile etik ilkelere sapmalar (f=3) olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik ettiklerine ilişkin katılımcıların etik liderlik ve rehberlik teması altındaki görüşleri; etik davranış ilkeleri doğrultusunda liderlik etmek; zaman zaman hizmetçi eğitim düzenlemek, rehberlik çalışması yürütmek; bireylerin özel durumlarını dikkate almak; cezalandırma yerine çözüm odaklı hareket etmek; etik değerlere uyulması konusunda personelle sözleşme imzalamak; etik ilkeler bağlamında ihlale konu olan personele nasihat etmek; etik sorunun devamı söz konusu olursa ilgili personelle ilgili idari işlem başlatmak; insanlara sorumluluk vermek, algılara dikkat etmek, inisiyatif almayı desteklemek; güven oluşturmak olduğu belirlenmiştir. Buna göre; katılımcıların bu tema altında en fazla, etik davranış ilkeleri doğrultusunda çalışanlara liderlik etme (f=3) ve zaman zaman hizmet içi eğitim düzenleme (f=2) seçeneklerini vurguladıkları görülmektedir. İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik ettiklerine ilişkin katılımcıların adil yaklaşım ve eşitlik teması altındaki görüşleri ise; adil olmak, kuralları herkese eşit olarak uygulamak ve tutarlı davranmak; öncelikle önyargıdan uzak bir şekilde mevcut sorunu tüm paydaşlarla yapılan görüşmelerle derinlemesine anlamak; bir etik ihlali durumunda özel bir durum söz konusu değilse iltimas geçme, adam kayırma gibi çifte standart sebebi olacak durumlara mahal vermemek; etik ilkelere ödün vermeden örnek oluşturacak şekilde etik sorunları çözmeye çalışmak şeklinde sıralanmaktadır. Buna göre; katılımcıların bu tema altında en fazla, adil olmak, kuralları herkese eşit olarak uygulamak ve tutarlı davranmak (f=3) ile öncelikle önyargıdan uzak bir şekilde mevcut sorunu tüm paydaşlarla yapılan görüşmelerle derinlemesine anlamak (f=2) hususlarına önem verdikleri görülmektedir. İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik sorunların çözümünde etik olarak nasıl liderlik ettiklerine ilişkin katılımcıların etik ilkelere sapmalar teması kapsamında ise; özellikle müdür makamındakilerin makamlarını korumak veya daha üst makamlara çıkma düşüncesiyle amirlerinin uygunsuz isteklerine çoklukla sessiz kaldıkları; toplumsal baskılar ve siyaset gibi etkenlerin genel etik kurallara uygunluğu zedeledikleri; zaman zaman mevzuat ve uygulamanın uyuşmadığı durumlarda işlerin yürütülmesi adına etik değerlerden sapıldığı görüşlerine yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik eylemlerini nasıl etkilediğine ilişkin katılımcı görüşleri; etik liderlik eylemlerini olumsuz etkileyeceğini düşünenler (f=9), ve etik liderlik eylemlerini olumlu etkileyeceğini düşünenler (f=6) olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Buna göre genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin ortaya çıkması durumunda, bundan il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik eylemlerinin olumsuz etkileneneğine ilişkin görüşler ağır basmaktadır. Başka bir deyişle katılımcıların böyle bir durumda adil davranılacağı, adamına göre işlem yapılmayacağı ve etik kurallarının işletileceği konusunda tereddütleri ve idareye karşı güvensizliklerinin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik eylemlerini olumsuz etkileyeceğine ilişkin görüşler teması altında katılımcılar; olumsuz yönde etkiler;

bana dokunmayan yılan bin yaşasın sözüne göre davranılır; baskı ve etik ilkelerden sapma yaşanabilir; bazen yöneticiler de etik dışı davranışta bulunabilirler; mevcut durum devam ettirilir ve kişiler inanmadıklarını yaparlar; olayları örtbas etme yöntemine başvurulur; politika ve uygulamalar uyumluluk gösterir; yerel dinamikler ne derse o olur şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Genel yönetimi etkileyen ahlaki bir ikilemin il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik eylemlerini olumlu etkileyeceğine ilişkin görüşler teması altında ise; adil ve eşitlikçi bir anlayışla davranmak; etik ilkelere ve yazılı kurallara göre hareket etmek; ahlak ve doğrudan yana taraf olmak; yazılı kuralların etkili olmadığı durumlarda vicdanın devreye gireceği görüşleri dile getirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme konusundaki tercihleri ve algılanan etik liderlik davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerinin; etik kurallara uygun çözümler ve olumlu liderlik davranışları (f=17) etik kurallara uygun olmayan çözümler ve olumsuz liderlik davranışları (f=6) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Buna göre ikinci maddede ağır basan olumsuz görüşlerin aksine bu maddede olumlu görüş ve düşüncelerin daha sık vurgulandığı, il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme konusundaki tercihleri ile algılanan etik liderlik davranışları konusunda katılımcıların, etik kurallara uygun çözümler geliştirildiği ve olumlu liderlik davranışları sergilendiği yönündeki görüşlerinin ağır bastığı anlaşılmaktadır. İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme konusundaki tercihleri ve algılanan etik liderlik davranışlarına ilişkin olarak; etik kurallara uygun çözümler ve olumlu liderlik davranışları teması altında; genellikle olumlu ve etik kurallara uygun çözüm tercih edilmektedir; çoğunluğun bakış açısına göre tutum ve davranış sergilenir; çözüm odaklı davranmak ceza beklentisi içinde olanlarca eleştirilebilir; esnek davranmak adam kayırma olarak algılanabilir; etik liderlik adalet çerçevesi içinde kalmakla mümkün olur; etik sorunları geçiştirmek doğru olmaz; etik sorunun mevzuatta cezai bir karşılığı yoksa rehberlik yaparak sorunu çözmeye çalışırım; etik sorunun mevzuatta cezai bir müeyyidesinin bulunup bulunmadığına bakarım; kurum yönetiminin hukuki sorumlulukları çerçevesinde geliştirilen plan ve eylemlere herkesin uyması sağlanır ve istenir; liyakat ve iyi eğitim almak krizlerin yönetimini kolaylaştırmaktadır; memurların kurumun ilke ve amaçlarına uyumlu davranmaları beklenir; özenle yeterli araştırma yaptıktan sonra adil karar vermek gerekir; taraflar sorun kendi istedikleri gibi çözülmedikçe yapıları haksızlık olarak nitelerler; verilen karar gelecekte yaşanacak bir durum için emsal teşkil eder; yöneticiler adil, merhametli, cesur ve kuşatıcı olmalıdır görüşleri dile getirilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin, genellikle olumlu hareket edildiği ve etik kurallara uygun çözümlerin tercih edilmekte olduğu görüşünde oldukları anlaşılmaktadır. İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin etik bir sorunu çözme konusundaki tercihleri ve algılanan etik liderlik davranışlarına ilişkin olarak; etik kurallara uygun olmayan çözümler ve olumsuz liderlik davranışları teması altında ise katılımcılar; etik liderlik söz konusu değil, algı: günü kurtarma adına sorunu geçiştirmek; genel algı: her zaman etik ilkelere uygun hareket edildiği söylenemez; liderlikte otokratik davranış sergilenmektedir; tercihler kişinin ahlaki değerlerine göre farklılık gösterir; yerel dinamikler kimi tercih ederse o olur; yöneticilerden pek azı dik duruş ile mevzuat hükümlerine dikkat çeker şeklinde görüşlerini dile getirmişlerdir.

Öneriler

İl/ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını güçlendirmek ve etik sorunları daha etkili bir şekilde çözebilmelerini sağlamak amacıyla:

1. İl/ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticileri ve personeline belirli periyotlarla etik ilkeler ve etik liderlik konularında hizmet içi eğitim ve seminerler verilmesi ve bu eğitimlerin, etik ilkeleri anlama, uygulama ve çeşitli etik sorunları çözme becerilerini geliştirmeye odaklanması,
2. İl/ilçe milli eğitim müdürlüklerince, Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve Bakanlıkça belirlenen kurumsal etik ilkelerin tüm personele duyurulması ve zaman zaman hatırlatılması ve görev esnasında bu standartlara ve değerlere bağlı kalınmasının sağlanması,
3. İl/ilçe milli eğitim müdürlüklerinin, karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun hareket etmeleri,
4. Son olarak yöneticilerin, etik davranışlarıyla çevrelerine ve personele örnek olmaları ve çalışanlarını etik değerlere uygun hareket etmeleri konusunda teşvik etmeleri, önerilmiştir.

KAYNAKÇA

Acar, G. (2011). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi (Tez No. 298511) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk' ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 231-257.

Aydın, İ. (2016). Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik (7. baskı). Pegem Akademi.

- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Çengelci, E. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları (Tez No. 372443) [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi-Afyonkarahisar]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çetin, M., & Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(20), 21- 38
- Demirtaş, Ö. (2013). Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algulamaların aracı rolü (Tez No. 340243) [Doktora tezi, Erciyes ÜniversitesiKayseri]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Doğan, S., & Uğurlu, C. T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algı
- Esmer, Y., & Özdaşlı, K. (Ed.). (2018). Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar. <https://www.cizgikitabevi.com/kitap/787-akademikyonetimde-psikolojik-sozlesme-ihlali-etik-liderlik-ve-prososyal-davranislar>
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- İnandı, Y., & Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- İskele, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi (Tez No. 250558) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kaçay, Z. (2015). Beden eğitimi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisi (Tez No. 423315) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Özdaşlı, K., & Akın, O. (2013). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Muhasebe bürolarında çalışanlar üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 13(40), 29-42.
- Salihoglu, E. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile psikolojik danışmanların örgütsel narsisizmleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Tez No. 630117) [Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi-Rize]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Sözen-Şahne, B., & Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 142, 30-34.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, A. (2000). Davranışın sosyal psikolojisi (1. baskı). İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Turan, S., & Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama içinde* (ss. 195-252). Pegem Akademi.
- Turhan, M. (2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi (Tez No. 204758) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi Elâzığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Türk Dil Kurumu. (2019). Türkçe sözlük. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Usta, I. (2016). Liderlik davranışının çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaya etkisi: Bir alan araştırması (Tez No. 431356) [Yüksek lisans tezi, Trakya ÜniversitesiEdirne]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Ünverdi, D. (2016). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna ile ilişkisi (Tez No. 440025) [Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.