

# **ETİK LİDERLİK**

## **Etik Kavramı**

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın kontrolüyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne derecede etkili olduğunu araştırır ( Thiroux, 1998).

Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Pehlivan, 2001).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir (Pehlivan, 2001).

Günlük dilde etik ve ahlak kavramlarını sıklıkla birbirlerinin yerine kullanırız. Bazıları ahlak ve ahlak dışı kavramlarını cinsellikle ilgili kullanırken, etik ve etik dışı kavramlarını mesleki toplulukların üyelerine ve topluma nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili konularda kullanırlar (Thiroux, 1998). Bilimsel metinlerde etik bazen töre ile de aynı anlamda kullanılmaktadır. Töre, ahlak, etik kavramlarının ortak yanı, bireylerin birbirlerine karşı davranış kurallarını, birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış ilkelerini içermesidir (Yaylacı,1997).

Ahlak, insan topluluklarında bireylerin törelere uygun davranışlarını düzenleyen kuralların, yasaların toplamıdır. Yürürlükteki ahlaklar genellikle törelere dayanır, töreler de

yerel ve bölgeseldir, geleneklere göreneklere dayanırlar. Ahlakların içeriğinin ve ahlak düşüncesinin çağlara, toplumlara göre değiştiğini görüyoruz. Toplumun yapısı değişince davranış biçimleri üzerindeki ahlak değerlendirmeleri de değişmektedir (Yaylacı, 1997). Ahlaki kavramlar ve değer sistemleri açısından bireyler birbirlerinden farklılık gösterirler. Bireylerin neyin ahlaklı, neyin ahlak dışı olduğuna ilişkin değerlendirmesi onların dinsel inançlarından, bireysel felsefelerinden ve güdülerinden kaynaklanır (Pehlivan, 2001). Oysa etik evrenseldir. Bir yandan ahlak üzerine düşünmedir, ahlak üzerine felsefe yapmadır. Aynı zamanda etik ahlaksal bir tavır almaktır. İnsana insan olarak yönelmez, ırk, renk, cins, din, mezhep, sınıf ayrımı yapmadan herkese aynı davranmak, insana saygı ve insan hakları açısından yaklaşmaktır (Yaylacı, 1997).

Aslında etiğin konusu, ne tek başına ahlak ne de tek başına ahlakılıktır, aksine, insan pratiği bağlamında ahlak ve ahlakilik arasındaki ilişkidir. İlkeler, ahlak olmaksızın, bağlayıcı olmayan düşünce düzeyinde kalır (Pieper, 1999).

Etik (Ethics), yunanca karakter anlamına gelen ethos, ahlak (morality), Latince adet, gelenek anlamına gelen moralis ve terbiye-üslup anlamına gelen manners kavramlarından gelmektedir. Etik kavramı daha çok bireylerin karakterlerine yönelik olarak algılanırken, ahlakilik (morality), insanların birbirleriyle olan ilişkilerine dikkat çekmektedir (Thiroux, 1998).

Günümüzde filozoflar etik konusunda üç genel alanda çalışırlar. Metaetik, Normatif Etik, Uygulamalı Etik. Metaetik, etik ilkelerinin (codes of ethics) nereden geldiklerini ve amaçlarını inceler. Evrensel gerçekler, Tanrının iradesi, etik yargılarda nedenlerin rolü, etik terimlerin anlamları gibi sorulara odaklanır. Normatif Etik ise doğru-yanlış ayrımı ile uygulamaya dönüktür. Uygulamalı etik de özel alanlarla ilgilidir. Kürtaç, hayvan hakları, çevre, eşcinsellik, nükleer savaş gibi. Normatif Etik’de, doğru-yanlış biçiminde düzenlenmiş moral standartlar vardır. ‘Bize yapılmasını istemediğimiz şeyi başkalarına yapmamalıyız’ altın kuralı normatif etik ilke için klasik bir örnektir (Fieser, 2000).

Etik bir ahlaki eylem kuramıdır, ama bunu öncelikle bilgi adına değil, eylem adına gerçekleştirir. Bu nedenle etik salt kuram oluşturma amacıyla geliştirilmiş bir kuram; salt entellektüel bir doyuma hizmet eden zihinsel bir çalışma değil en başta düşünce ve eylem ilişkisidir (Pieper, 1999).

## **Etiksel Olgunluk ve Başarılı Liderlik (Ethical Maturity and Succesful Leadseship)**

Olgunluk kelimesi, bir kişinin aynı yaştaki diğer insanlarla karşılaştırıldığında görülen yetenekleridir. (Örnek:Sosyal konum, fiziksel kabiliyet). Bu genelde, yeni yürümeye başlayan bir çocuğun davranışı ya da ergenlik çağındaki bir gencin sosyallik düzeyini göstermektedir. “Yaşına göre olgun” kavramı o çocuğun ya da gencin diğer insanlarla ilişki kurma yeteneğini göstermektedir. Olgunluk bir kişinin belirli bir yönde tam anlamıyla gelişmiş olma durumudur (Duffield, McCuen, 2000).

Etik olgunluk doğru ve yanlış hakkında hüküm verme yeteneği olup aynı zamanda; kişinin sosyo-teknik kararlar alırken değerlerin birbirleri ile karşılaştırılması gereken durumlarda doğru seçimi yapabilmesidir. Etik olgunluk kavramını tanımlayan evrensel bir ölçek bulunmamasına rağmen, Kohlberg’in çalışmalarına dayanan “mesleki ahlak gelişim ölçeği”, izleyenlerin etik olgunluğunun analiz edilmesinde yararlıdır (Duffield, McCuen, 2000).

Etik olgunluk kavramı aynı zamanda, kişilerin meslek hayatlarındaki etiksel boyutlarını sistematik şekilde geliştirmesini ve izleyenlere örnek olmasının yollarını göstermektedir (Duffield, McCuen, 2000).

Liderlerin başarılı olmaları için, etik yönden olgun olmaları ve izleyenlerini de etik olgunluk düzeyini yükseltme yönünde arayış içerisinde olmaları gerekir. Etik olgunluktan yoksun bir lider örgütün başarısızlığının sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Duffield, McCuen, 2000).

### **Etik Liderlik**

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle

ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etik değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktördür (Çelik, 2000).

İş yaşamında neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin inançlar bazı örgütlerde ciddi bir sorun haline gelmiştir. Mesleki etik ilkeleri ahlaki bir boyut içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve işgörenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar (Pehlivan, 2001).

Eğer etik bir örgüt yaratmak istiyorsak, öncelikle etik davranışlar gösteren bireylerin bulunduğu bir örgüt gerekmektedir. Bu bireylerin etik sorumluluklarını yerine getirmeleri ve sorumluluklarını yerine getirirken, örgütün etik havasını dikkate almaları gerekmektedir (McCurdy, David, 1998).

Aslında ahlaki ya da etik bir yaşam her insanın varoluşsal bir zorunluluğudur. Tüm dinler, felsefi öğretiler hatta siyasal ideolojiler insanlar için iyi, güzel ve doğru ilkeler doğrultusunda düşünmeyi ve yaşamayı öngörürler. Bu temelde insanlar, yaşamlarının tüm boyutlarında iyi, güzel ve doğru kavramların biçimlendirdiği bir kişilik doğrultusunda davranmak durumundadır. Bu anlamda etik değerlerle örülmüş bir kişiliğe tam olarak sahip olmayan bireyler bulundukları örgüt ortamında çeşitli yasal sınırlamalara rağmen etik dışı davranabilmektedirler (McCurdy, David, 1998).

Etik davranış, sadece bir takım etik yasalarla değil insanların evrensel etik değerlerle oluşmuş kişilikleri ile oluşturulmalıdır. Etik yönetiminin denetçisi yasalardan çok bireylerin kendi kişilikleri olmalıdır (Yaylacı, 1997).

Etik liderlik teorileri iki yeni görüşe dayanmaktadır: Birincisi; etik liderlik, ne yapılmaması gerektiği ile ilgili kurallara değil, ne yapılması gerektiği ile ilgili kurallara temellenir. İkincisi, liderlik tanımlamasını geliştirmek için etik davranışları kapsaması gerekir, bu durum liderliği faydacı sonuçlara götürecek odak bir noktadır (Rubenstein, 2002).

Duncan vd. (1991) tarafından yirmibirinci yüzyılın liderlik biçimi ile ilgili bir araştırmada katılımcılar liderliğin temeli olarak moral otoriteyi;

- Deneyim elde etmek ve sezinlemek amacıyla daha fazla güven vermek
- Saygıya dayalı otoriteyi onaylama olarak belirtmişlerdir.

Eğitim örgütleri insana yönelik hizmet veren ve informal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı örgütlerdir. Bu nedenle saygıya dayalı otoritenin benimsenmesine eğitim örgütlerinde daha sık rastlanmaktadır.

Etik liderlik, okullarımızı daha paylaşımcı topluluklara çevirecek ve okulları diğer kurumlardan ayıracak bir özellik haline getirecektir (Sergiovanni, 1998).

### **Yöneticilerin İşgörenlere Karşı Etik Sorumlulukları**

Şimşek (1999), yöneticilerin işgörenlere karşı etik sorumluluklarını şu şekilde belirtmektedir;

- Çalışma Hakkına Saygı Gösterme Sorumluluğu
- Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu
- Çalışanların Özgür Konuşma Hakkını Sağlama Sorumluluğu
- İşçilerin Dernek (Sendika) Kurma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama Sorumluluğu
- Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu
- Güvenli ve Sağlıklı Koşullar Yaratma ve Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltme Sorumluluğu
- Çalışanlar Arasında Ayırmıcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Sorumluluğu
- Çalışanların Kararlara Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu.

Yöneticinin uyması gereken etik ilkeler şunlardır; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme (Pehlivan, 2001).

Klasik yönetimde temel amaç, üretim ve verimin artırılması iken, çağdaş yönetim, üretim ve verim kavramları kadar işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını da temel

amaçları arasına katmıştır. İşgörenlerin insan olmalarından dolayı kazandıkları haklar ve özgürlükleri kullanmaları, birey olarak saygınlıklarının dikkate alındığını göstermektedir. Çağdaş toplumun özgür bireyleri olarak işgörenler, çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmek isterler (Pehlivan, 2001).

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

### **Eğitim Yönetimi ve Etik**

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt sistemidir. Eğitim yönetimi ve bunun bir alt sistemi olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve bu politikalar doğrultusunda saptanan genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir. Eğitim yönetiminde etik ilkeler, yönetici ve öğretmenlerin davranışları ile yansımaktadır. Eğitim yöneticilerinin liderlik rolünü kazanabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin büyük rolü vardır (Pehlivan, 2001).

Eğitim örgütünün tüm üyelerinin katılımı ve uzlaşması ile evrensel değerler doğrultusunda örgütteki tüm davranış ve uygulamalara yön verecek etik ilkeler belirlenmelidir. Eğitim örgütünün ve özelde okulun işleyişini biçimlendirecek yasal düzenlemeler de bu etik ilkelere uygun olarak belirlenmelidir. Ancak bu etik ilkeler yasal sınırlı ve duruk yapıdan da öte bir bakış açısı getirmelidir (Yaylacı, 1997).

Okul yöneticisinin uyacağı etik ilkeleri konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yönetimde etik değerler konusu, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince çok önemli bir konu olarak kabul edilmiş ve etik davranış ilkeleri geliştirilmiştir. Bu ilkeler geniş bir kabul görmekle birlikte, bireylerin karşılaştıkları özel durumlarda neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verebilecekleri ve davranışlarına yön verecek ilkelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yasalara uygun davranmak ya da yasaları izlemek; okul siyasetlerine

uyum, etik ilkelere uygun davranış için yeterli değildir (Pehlivan, 2001).

Amerika’da 1973’te Okul İşletme Görevlileri Derneği, Amerikan Personel Yöneticileri Derneği ve Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi, yöneticiler için aşağıdaki etik ilkeleri kabul etmişlerdir;

Eğitim yöneticileri:

1. Bütün karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler.
2. Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler.
3. Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler.
4. Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve dorudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve desteklemezler.
5. Eğitim kurulunun eğitim siyasaları ile yönetsel kural ve düzenlemelerini uygularlar.
6. Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa, siyasi ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
7. Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
8. Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler.
9. Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.
10. Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar (Pehlivan, 2001).

Okul yöneticisi, etik bir lider olabilmek için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını aramalıdır. Çünkü mesleği ile ilgili yeterli bilgi ve beceriyle donanık olmayan, gelişmelerden haberdar olmayan bir yönetici o mesleğin gerektirdiği etik ilkeleri de uygulayamayacak , mesleğiyle ilgili, etik konularda karar vermekte güçlük çekecektir.

Okul yönetiminin başarılı olması için yönetici mesleksel bir değerler sisteme sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre

davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu, 1994).

Önümüzdeki yıllarda eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler modern okulun, üçyüzyılı aşkın bir süre önce kitapların basılmasıyla ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline gelmekte olduğu bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir (Drucker, 1998).

Okulların değişen bu toplumsal ekonomik şartlarda başarılı olması programlarda, eğitim anlayışında, teknolojiye yenileşmeyi gerektirdiği gibi daha etik bir örgüt ortamını da gerektirmektedir.

Calabrese'a göre okul yöneticisinin eylemleri, demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı kültürlere ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir (Pehlivan, 2001).

Güçlüol'a göre, insan merkezli ve hizmet üretilen, insan ve hizmetin ağırlıklı olduğu eğitim örgütlerinin yönetiminde iyi, uygun ve tutarlı kararlara varabilmesi, yöneticinin yönetime ilişkin bilgi ve becerileri kadar, inançlar hakkındaki görüş ve beklentileri ile sahip olduğu iyi, doğru ve güzel anlayışı ile de ilgilidir. Yöneticinin felsefesi, iyi, doğru ve gerçek hakkındaki algıları, seçenekler arasından önceliklere uygun seçimler yapmasını etkileyecektir (Pehlivan, 2001).

Sergiovanni (1998)'e göre, moral otorite, bireysel açıdan etik üstünlüğü gerektirmektedir. Liderler okul işgörenlerini ilgilendirecek amaç ve uygulamalar konusunda ortak kararlar almalıdırlar. Sergiovanni (1998), yöneticilerin okullarına yaşayan örgütler olmaktan çok sadece formal örgütlermiş gibi davranmalarını, onları amaçlarından saptıran bir eylem olarak görmektedir.

Susan Moore Johnson (2000), tarafından yapılan bir araştırma eğitim liderliğinin dürüstlük, saygı duymak ve saygı görmek gibi erdemlerle ilgili olduğunu belirtmektedir. Johnson yeni yöneticilerin kendilerine güvenirlilik oluşturmak için bireyleri yargılamadan ve çözüm önermeden önce onları dinlediklerini ve öğrenmeye çalıştıklarını saptamıştır.



Duncan (1991), liderlik yeteneklerini beş boyutta kategorize etmektedir;

- Örgütsel vizyon ve güçlendirme
- Etik liderlik
- Örgütsel dönüşüm
- Politik liderlik
- Örgütün yaşamsallığı

Duncan (1991)'e göre izleyenler liderlerinin güvenilir, dürüst, açık, samimi olmalarını beklemektedirler. Geleceğin liderleri, liderliklerini sürdürebilmek için etkili liderlikte gerekli olan insani değerlere ve etik davranışlara önem vereceklerdir. Bu değerler, paylaşılan amaçların, standartların ve düşüncelerin mesajlarını taşıyacaklardır. Liderlerin düşünce ve kararları onların etik prensip ve kişisel felsefelerini yansıtacaktır bu da doğal olarak örgütle kaynaşacaktır.

21.yy'da eğitim liderliğinin başarısı bu etik bulgular üzerinde yoğunlaşacak, kuvvetlenecektir (Duncan, 1991).

### **Okul Yöneticilerinin Etik İkilemleri**

Eğitim yönetimi alanındaki çalışmalarda etik konu ve ikilemlerin gözardı edilmiş ve üzerinde fazla durulmamış olması Foster tarafından oldukça güçlü bir şekilde eleştirilmiştir. Foster, “liderliğin eleştirel uygulamaları” isimli çalışmasında etik düşünce ve eylemlerin liderlerin en önemli ve ilk sorumlulukları olduğunu belirtmektedir. Foster'e göre liderlik, toplulukta demokratik değerlerle yönlendirilen etik odaklara dayandırılmalıdır (Grace, Gerald, 2000).

Bu açıdan bakıldığında liderlik, okul kültürü ve yaşamında istenilmeyen özelliklerin dönüşümünde etik ve eleştirel uygulamaların kullanılmasını gerektirmektedir. Bu istenilmeyen özellikler ırk, sınıf ayrımı, cinsiyet sorunları, bireylerin dinsel seçimlerine ve yöresel farklılıklarına önyargılı bakışlar olabilir (Grace, Gerald, 2000 ).

Greenfield, “Okul müdürleri etik ikilemlerle günlük olarak yaşamaktadırlar” der. Topluma, çalışanlara, yönetim kuruluna ve öğrencilere karşı ahlaki yükümlülöklere sahip olmak durumunda, çoğunlukla neyin doğru neyin yanlış veya ne yapılması gerekir veya hangi

görüş açısı ahlaki olarak uygundur? sorularına kesin yanıt vermenin kolay olmadığını belirtmektedirler (Lashway, 1996).

Maalesef çok az sayıda yönetici bu tür çatışmalarla başa çıkabilecek yeterlikte eğitim almışlardır. Liderler gibi okul müdürlerinin de etik bir şekilde otorite uygulamak gibi özel bir sorumlulukları vardır. Greenfield'e göre, müdürün otoritesinin büyük bir bölümü ahlakidir. Öğretmenler, görüşlerinin müdürleri tarafından desteklediğini ve alınan kararlarda kendi değerlerinin yansıtıldığı konusunda ikna edilmiş olmalıdırlar. Baskı yoluyla bürokratik otorite sağlamak nadiren olumlu ve kalıcı etki yaratacaktır (Lashway, 1996).

Rushworth Kidder'in, ifade ettiği gibi etik bir ikilem, yanlış ve doğru arasında bir seçim değil, iki doğru arasında bir seçimdir. Örneğin, rüşvet vermek ahlaki bir ayartma-baştan çıkarma- olabilir; kıt kaynakların iyi bir müfredat programına mı yoksa öğrencilerin okulu yarım bırakmasını önlemek için hazırlanan bir programa mı harcanacağı konusunda düşünmek ise etik bir ikilem yaratacaktır (Lashway, 1996).

Bu tür çatışmanın yükselmesinin nedeni okul liderlerinin, birbirleriyle yarışan değer ve ilgilere sahip bir çok insana karşı sorumlulukları olan kamu görevlileri olmalarıdır. Okuldaki danışmanın bir kız öğrencinin çocuk düşürdüğünü öğrenmesi durumunda aile bilgilendirilmeli midir? Bir öğrenci grubu, görüşleri toplumun bir kesimini rahatsız eden bir toplantı konuşmacısını izlemeli midir? Öncelikle liderler, belirli –açık- etik standartlara göre davranmalı ve böyle davranmaya gönüllü olmalıdır. Starratt, maksimum düzeyde bilgilendirilmiş etik bir bilincin; önemseme (ilişkilerimizin bizden isteği nedir?); adalet ( kendimizi dürüstçe nasıl yönetebiliriz?); ve eleştiri (ideallerimizi gerçekleştirme aşamasında nerede başarısız olduk?) gibi temaları kapsayacağını kanıtlamaya çalışmaktadır (Lashway, 1996).

İkinci olarak, liderler ikilemleri farklı perspektiflerden inceleyebilmeli-sınayabilmelidirler. Kidder buna göre üç yöntem belirtmektedir. Birincisi, her seçeneğin sonucunu tahmin etmek ve bu durumdan kimin ne şekilde etkileneceğini tanımaya çalışmaktır. Diğer bir yaklaşım ise insanların kesin bir şekilde geniş çapta kabul görmüş standartları kabullenmesi durumunda –her zaman doğruyu söylemek gibi- dünyanın daha iyi bir yer olacağını varsayarak, ahlaki ilke ve kuralları kullanır. Üçüncü bakış açısı ise altın kurala yakın olan, önemsemeyi vurgulamaktadır ki bunun sorusu şudur; aynı koşullarda- durumda- bize nasıl davranılmasını isterdik? (Lashway, 1996).

Bu duruma örnek olarak, sınıfın camını kıran bir öğrenci konusunda müdürün içinde bulunacağı etik ikilemi gösterebiliriz. Kidderin birinci yöntemine göre; camı kıran öğrencinin ailesine haber vermek isteyen okul müdürü öğrencinin ailesinin ekonomik düzeyinin düşük olmasından dolayı tedirginlik duyabilir. Ancak aileye haber vermez ve öğrenciyi cezalandırmaz ise okuldaki diğer öğrenciler tarafından böyle bir durum tekrar edilebilir. Aileye haber verir ise öğrencinin ailesi onu şiddet uygulayarak cezalandırabilir ya da ekonomik olarak bu gideri karşılayamayacağından zor durumda kalabilir. Burada yönetici aileye durumu bildirmek ve bildirmemek arasında etik bir ikilem yaşamaktadır. Yönetici her iki seçeneğin sonucunu ve bu sonuçtan etkilenecek kişileri dikkate almalıdır.

Kidder'in İkinci yöntemine örnek olarak yöneticinin kendi ahlaki kurallarına uygun karar vererek, uygulamasını verebiliriz. Yönetici öğrencinin ailesine durumu bildirebilir çünkü bu onun ahlaki kuralıdır.

Üçüncü yöntemde ise yönetici kendisini öğrencinin yerine koyarak aynı durumda ben olsaydım bana nasıl davranılmasını isterdim sorusunu sorar ve alacağı yanıtlara uygun olarak davranış gösterir.

Üçüncü olarak; liderler etik konuları sıklıkla dile getirebilirler. Kidder, birçok ikilemin her ikisini de kabul eden üçüncü bir yol olan üçlem olduğunu iddia etmektedir. Örneğin, dinsel alanda verilen ödeve itiraz eden bir veliyle karşılaşıldığında, müdür; veli haklarını çiğnemenen akademik dürüstlüğünü koruyarak başka bir alternatifi veli ile görüşebilir (Lashway, 1996).

Sonuç olarak liderler her nerede olursa olsun kendilerine liderlik edecek bilinçli yansıtma alışkanlığını kazanmalıdırlar (Lashway, 1996). Etik bir eğitim lideri etik liderlik özelliklerini sadece okul ortamında göstermemeli, bu özelliğini yaşamının her alanına yansıtmalıdır.

Aynı, müzisyenlerin müzik yeteneklerini geliştirmek için bir enstrümanla çalışmaları gibi insanlar da erdem uygulayarak erdemli olurlar. Etik davranış, önemli konularda başvurulacak bir kaynak değildir, sabit (sürekli) bir kılavuz niteliğindedir (Lashway, 1996).

Etik bir okul lideri olmak basit kuralları takip etmek değildir. Liderin sorumluluğu karmaşık ve çok boyutludur, teknik açıdan uzmanlıkta insani değerlerden daha az köklüdür (Lashway, 1996).

## **Etik Liderliğin Eğitimsel Liderlik Açısından Sonuçları**

Etik liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlardır (Çelik, 2000):

1. Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Okul yöneticisi daha etkili bir okul oluşturmak için, okulun iş ahlakının temel yasalarını ortaya koymak zorundadır.
2. Etik liderlik, etkili okul modeline, erdemli okul modelini eklemiştir. Erdemli okul, ideal düzeyde bir etik kültüre sahip olan okuldur. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, erdemli okul oluşturmak, yönetmek ve yaşatmak zorundadır.
3. Etik liderlik demokratik bir liderliği gerektirmektedir. Çünkü erdemli okulun doğasında demokratik davranış vardır. Etik liderin başarısı, etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine bağlıdır.
4. Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağını etik ya da moral güç olarak kabul etmektedir. Etik liderlik kuramına göre liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır.
5. Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne yerleştirmesi, etiksel lider olarak etkililiğini gösterir. Bu bakımdan okul yöneticisinin etiksel liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak kültürel liderlik, etik ya da moral liderliğe göre daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik okul kültürünün bütün öğelerini kapsarken, moral liderlik sadece moral değerleri kapsamaktadır.
6. Etiksel bakış açısına sahip olan okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak görmez. Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlere bağlı kalır. Etik liderin güçlü bir vicdani sorumluluğu vardır. Okul yöneticisi, etik değerlere uymanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunu da bilir. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlaki bir iç derinlik kazandırmaktadır.
7. Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun penceresinden dışarı bakmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Etik lider küresel, ulusal ve okul düzeyinde benimsenen etik değerler arasında bütünlük kurmak zorundadır. Bu nedenle etik liderlik, değişen dünyadaki etiksel değer değişimini çok iyi izlemeyi gerektirmektedir.
8. Etik lider ahlaki davranışlar yönünden model olan kişidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin etiksel davranış açısından model aldığı kişi olmalıdır.

9. Etiksel lider, iyi bir değer eleyicisidir. Okul yöneticisi okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri, okul ortamında yaşatmaz. Okulun etiksel değer ve ilkelere uygun bir özel çevre olmasına özen gösterir.

### **Akademik Liderlik Ve Etik Liderlik İlişkisi**

Eddy vd. tarafından 21 yy. da yükseköğretimin gereksinim duyduğu liderlik uygulamaları ile ilgili araştırma sonuçlarına göre;

21. yy'ın akademik liderliği aşağıdaki etik boyutları kapsamalıdır;

1. Liderler kurumlarının etik iklimine uygun tonu ayarlamalıdır. Üst düzey yöneticiler faaliyetleri, sözleri ve eylemleri ile etik standartlara uygun davranırlar.
2. Açıkça anlaşılabilir etik standartlara bağlı olunmalıdır. Ulaşılamayan bir liderlik hiyerarőisi günden güne, rutin işleri aksatır.
3. Liderlik hiyerarőisinde etiğin ihlaline yetkililerce hemen ve olumlu müdahale edilmelidir. Etik boşluklar için yapılan araştırma sonuçları ilgilere duyurulmalıdır