

## Teachers' Opinions on Ethical and Unethical Leadership: A Phenomenological Research

### *Etik ve Etik Dışı Liderliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri: Fenomenolojik Bir Araştırma*

Tuncer Fidan<sup>1</sup>, Mehmet Hilmi Koç<sup>2</sup>

#### Abstract

This study aims to reveal teachers' opinions regarding ethical and unethical leadership. A phenomenological research design was used in the study. Purposeful sampling technique was used to determine the study group. Interviews were conducted with 20 teachers to collect data. A content analysis was conducted to analyze the data. According to the findings, teachers defined administrators with moral personality as ethical leaders. It was also found that school administrators mostly displayed unethical leadership behaviors in co-worker relationships. Another characteristic of unethical leaders was their promoting unethical behaviors among co-workers and taking the lead in turning unethicality as a part of school culture. It is argued that behaviors leading to the emergence of unethical leadership tend to institutionalize if they do not meet with an obstacle or are supported by organizational environment. It was recommended that further research focus on how moral person and moral manager components of ethical leadership affect each other.

**Keywords:** Ethical leadership, unethical leadership, moral person, moral manager, teacher.

#### Öz

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin etik ve etik dışı liderliğe ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Örneklem türü olarak amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak görüşmeden yararlanılmış olup bu doğrultuda 20 öğretmenle görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Öğretmenler ahlaki kişiliğe sahip yöneticileri etik liderler olarak tanımlamaktadırlar. Okul yöneticilerinin etik dışı lider davranışlarının en çok meslektaş ilişkilerinde yaptıkları tespit edilmiştir. Etik dışı liderlerin dikkat çeken bir diğer özelliği ise etik dışı davranışları çalışanlar arasında özendirme ve etik dışılığı kurum kültürünün parçasına dönüştürmede ön ayak olmalarıdır. Etik dışı liderliğin ortaya çıkmasına etki eden davranışlar herhangi bir engelle karşılaşmadıklarında veya örgütsel çevre tarafından desteklendiklerinde kurumsallaşma eğiliminde olduğu söylenebilir. Yöneticilerin ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik özelliklerinin birbirini nasıl etkilediği konusu üzerinde araştırmalar yapılabilir.

**Anahtar Sözcükler:** Etik liderlik, etik dışı liderlik, ahlaki kişilik, ahlaki yönetici, öğretmen.

Received: 07.10.2019 / Revision received: 21.04.2020 / Approved: 01.05.2020

- 1 Mehmet Akif Ersoy University, Office of Internal Audits, Internal Audit, Burdur, Turkey ORCID: 0000-0002-9954-100
- 2 Sabahattin Zaim University, İstanbul, Turkey, kocmehmethilmi@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6259-173X

#### Atıf için/Please cite as:

Koç, M. H., & Fidan, T. (2020). Teachers' opinions on ethical and unethical leadership: A phenomenological research, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(2), 355-400. doi: 10.14527/kuey.2020.008

## **Introduction**

Leaders play an important role in promoting ethical behavior. Leaders can determine the goals to be achieved and the behaviors required to achieve these goals. They can make decisions directly affecting employees through tools such as strategy formulation, performance evaluations and allocating resources (Brown & Treviño, 2006). Actions supported by leaders convey clear messages to employees about what values they care about. Employees also tend to display behaviors encouraged by leaders to achieve the promised rewards. Therefore, it is usual for employees to seek guidance from leaders when they face ethical problems (Treviño, 1986). Similarly, there are researchers who claim that employees comply with the ethical values of their leaders (e.g., Schminke, Wells, Peyrefitte & Sebor, 2002; Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005; Weaver, Treviño & Agle, 2005). For example, leaders, who are sensitive about ethical values, ensure that employees have ethical awareness and experience less ethical dilemmas by creating an ethical climate in their organizations while unethical leaders have the opposite effect (Schminke et al., 2005).

In a similar vein, schools have their own ethical environments, which are heavily influenced by the way leaders manage; however, these environments are generally not stable. This is because schools do not merely consist of physical structures, methods and techniques, standard measurement and evaluation tools (Blase, 2000). Social differences, contradictions and conflicts infiltrate the school environment, turning it into a loosely coupled political system. Stakeholders such as teachers, administrators, parents, and the education bureaucracy play their roles in a complex environment regulated by laws, standards, policies and principles (Ball, 2012). As schools turn into complex organizations, it becomes difficult to direct different stakeholder groups with different values towards a specific purpose (Maxcy, 2008). At this point, there is a need for ethical leaders who can direct a wide variety of groups with different goals and value judgments to specific goals and create reconciliation mechanisms that can resolve ethical disputes between them; because ethical leaders can contribute to the establishment of an ethical climate that can shape the actions of school stakeholders with their behaviors and management styles (Begley, Begley & Stefkovich, 2007). Empirical studies in the literature also support this point (Carlson and Perrewe, 1995; Schminke et al., 2005).

As it is seen, leaders have important effects on establishing the ethical climate of their organizations. For this reason, the studies in the literature have mainly focused on what managers should do in order to be an ethical leader. In this respect, descriptive studies are mostly about to what extent employees meet pre-determined standards of ethical leader behaviors (Brown & Treviño, 2006).

Thus, conducting studies to describe the current situation about ethical and unethical leadership practices can reveal how teachers define ethical and unethical leadership and how they experience the effects of these leaders. Such studies can also provide clues as to what factors are effective in the emergence of ethical and unethical leadership in schools.

## **Ethical Leadership**

It is possible to discuss the concept of ethical leadership under the dimensions of moral person and moral manager (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Moral person dimension is about the qualities that an ethical leader has as an individual. They observe moral values in their actions and interpersonal relationships (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Individuals with strong moral personality are honest and trustworthy people. They care about how other people are and they are known as friendly people. Employees are willing to open their problems to individuals with these characteristics, because they know that such individuals will lend an ear to them. Moral people are known for being fair and principled. Finally, these individuals consistently exhibit the same moral behaviors not only in their private but also in business lives (Treviño et al., 2000).

The moral manager dimension is about how the individuals use the tools they have as a result of their leadership position to promote ethical behavior in their organizations. Strong moral managers see themselves as role models. They make ethical rules visible in their organizations with their behaviors. They set ethical behavior standards and ensure that they are announced to employees (Kaptein, 2019). They use reward and punishment when necessary to institutionalize ethical values. In other words, ethical leaders set ethical standards, reward ethical actions and enforce sanctions to discipline those who do not comply. They take care of the conformity of the results of their decisions with ethical values and make fair choices that can be observed and imitated by the organization's stakeholders. In brief, there is a harmony between what ethical leaders speak and do. They first shape up their own behaviors in order to meet the ethical standards (Treviño, Brown & Hartman, 2003).

In the light of these discussions, it is possible to define ethical leadership as *“displaying morally acceptable behaviors in personal actions and interpersonal relations and promoting to exhibit such behaviors by organization stakeholders through two-way communication, reinforcement and decision-making processes”* (Brown et al., 2005). There are researchers who conclude that ethical leadership has positive effects on employees (Madenoglu, Uysal, Sarier, & Banoğlu, 2014; Uğurlu & Üstüner, 2011; Schminke et al., 2002). Ethical leaders increase employees' job satisfaction, commitment, communication willingness, and willingness to make constructive contributions. Ethical leadership has significant positive organizational level effects as well as individual effects. It has a positive relationship with organizational citizenship and trust (Brown & Mitchell, 2010).

## Unethical Leadership

Unethical leadership is a concept that has rather emerged as a result of researches about the dark sides of organizations (Skarlicki & Folger, 1997; Tepper, 2000; Duffy, Ganster & Pagon, 2002; Tepper, Duffy, Henle & Lambert, 2006); because organizations are not environments where ethical values are fully dominant, but micropolitical environments where a wide variety of different groups compete to reach scarce resources (Ball, 2012). It is often possible to come across employees who have different understandings of ethics or who have not adopted the rules even if there is a consensus about ethical rules. For this reason, unethical behaviors such as aggression, deliberate disruption of the organization's operation, revenge and going behind others' backs are not uncommon. Studies on such behaviors are generally focused on employees; however, there are studies showing that leaders also exhibit or provoke such behaviors (Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007).

Studies on leadership do not define all of the destructive leadership behaviors as unethical (Brown & Mitchell, 2010; Eisenbeiß & Brodbeck, 2014; Resick et al., 2011), since unethical behaviors refer to actions that are illegal and/or incompatible with the moral values of society. Research on the dark sides of organizations covers some concepts such as abusive supervision, toxic leadership and tyranny, but it cannot fully cover unethical leadership (Liu, Liao & Loi, 2012). Of course, these leadership or behavior types can also be regarded as unethical; however, unethical leadership also extends beyond leaders' own behaviors. In some cases, leaders can encourage unethical actions to achieve organizational goals. Particularly in researches conducted in large commercial organizations, it was observed that unethical actions mostly took place with the knowledge of senior managers. In other words, although leaders do not engage in unethical actions, they encourage such actions through rewarding, ignoring or tolerating. In this way, they try to benefit from the unethical behavior of the employees (Brown et al., 2005). For instance, leaders can overestimate the importance of organizational goals, and lay excessive burden on stakeholders in achieving these goals. In this way, they can justify unethicality and encourage stakeholders to engage in unethical actions. Furthermore, researches show that leaders generally attach more importance to organizational goals than other employees and have higher self-confidence in engaging in unethical actions (Hoyt, Price & Poatsy, 2013).

As a result, unethical leadership can be defined as *“organizational leaders behaving or making decisions illegally and/or against ethical values, as well as implementing processes and structures that encourage unethical behaviors among employees”* (Brown & Mitchell, 2010). Unethical leadership has significant negative effects on employees. This type of leadership leads to negative effects on employees, such as resistance, decrease in psychological well-being and life satisfaction. Moreover, unethical leadership can disrupt the general functioning of organizations. Negative effects, such as increased absenteeism, increase in health expen-

ditures, decrease in productivity and increase in production costs, cause large financial losses for organizations (Schilling, 2009; Tepper et al., 2006).

## **The Emergence of Ethical and Unethical Leadership**

The factors that lead to the emergence of ethical and unethical leadership are generally examined from the perspective of social learning theory; because, together with the individual characteristics of the leaders, environmental influences can shape ethical or unethical leadership perceptions of followers. It is possible to discuss these factors under the headings of “individual factors” and “situational factors”. While individual factors are related to characteristics, such as personality and motivation, situational factors are related to environmental characteristics, such as role models and ethical context (Brown & Treviño, 2006).

### **Individual Factors**

Individual characteristics can lead to the emergence of ethical or unethical leadership. Brown and Treviño (2006) argue, based on social learning theory, that factors, such as personality traits, motivation, Machiavellism, level of moral judgment, level of implementing moral values, locus of control and self-monitoring, lead to the emergence of ethical or unethical leadership.

**Personality traits:** Personality traits hold an important place in the emergence of leadership. For example, five-factor personality traits consisting of agreeableness, openness to experience, extraversion, conscientiousness and emotional consistency/inconsistency are closely related to leader behaviors. While openness to experience and extraversion positively affect the effectiveness of leaders, conscientiousness and extraversion are effective in the emergence of leaders (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). On the contrary, agreeableness and emotional inconsistency often have weak effects on leadership behaviors. Furthermore, when it comes to ethical leadership, agreeableness and conscientiousness have positive effects, while emotional inconsistency has a negative effect, since these traits reflect a collaborative, self-controlled and reliable personality that is necessary for the emergence of ethical leadership. On the other hand, since emotional inconsistency involves fear, anxiety and hostility, it can prevent the emergence of ethical leadership (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

**Motivation:** The relationship between motivation and ethical leadership can be described based on McClelland’s (1987) motivation theory. According to McClelland (1987), individuals act under the influence of three basic needs, which are classified as need for power, need for achievement and need for affiliation. Individuals, who need to gain power, intend to affect other people. Individuals, who need achievement, intend to do a job better than previously done. Individuals, who need to establish affiliations, intend to establish positive relationships with other people. The need for high power, the need for moderate achievement and the need for low or moderate level affiliation are considered

essential for effective leadership (McClelland, 1987). Moreover, there are differences between individuals, who tend to use the power in line with their personal goals, and those, who tend to use it in a limited way to benefit other people. Individuals, who tend to use power to the benefit of society, often show more effective leadership (McClelland & Boyatzis, 1982).

**Machiavellism:** It refers to the use of cheating, deception and opportunism in interpersonal relations. Unlike ethical leaders, machiavellist leaders tend to manipulate other people to achieve their goals. They have little trust in people and are found unreliable by others in return. Machiavellist tendencies often lead to consequences associated with unethical leadership, unethical and illegal acts. As influence sources used by machiavellists, such as coercion and manipulation, are not in line with ethical values, they turn them into unethical leaders (Brown & Treviño, 2006).

**Moral judgment:** Moral judgment refers to differences in individuals' assessment about right or wrong in certain situations. The cognitive moral development theory of Kohlberg (Kohlberg & Hersh, 1977) is often used to explain the differences between the reasoning processes individuals use to reach moral judgments. According to this theory, individuals in the preconventional stage form their right or wrong judgments with the help of obedience and fear of punishment or interest and exchange relations. In the decisions of individuals in the conventional stage, people who are close and cared about, rules, norms and laws are effective. Individuals in the postconventional stage generally act independently of external influences according to their internal values or universal ethical principles while shaping their judgments about what is right or wrong (Kohlberg & Hersh, 1977). As the moral judgment levels of leaders rise, they can analyze interpersonal relationships better, approach problems from different perspectives and produce more solution alternatives. In other words, as the level of moral judgment rises, leaders consider ethical principles and other people's rights more in their decisions. In the opposite case, leaders are more likely to exhibit unethical behaviors (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002).

**Implementation of moral values:** There is a strong relationship between moral judgment and ethical leadership levels of individuals who can implement moral values in their daily lives. Accordingly, individuals differ not only according to their levels of moral judgment but also according to what extent they act under the influence of ethical principles in their daily decisions. Having a high moral judgment capacity is not enough to see a person as a role model. This capacity needs to be reflected in the actions of individuals and thereby be observed by other people (Brown & Treviño, 2006).

**Locus of control:** The locus of control is the perception of individuals' control over the events in their lives. While people with an internal locus of control have more sense of control over their lives, people with an external locus of control tend to link their events to fate or other strong people. Individuals with an internal locus of control are expected to act more ethically because they have the

ability to grasp the relationship between their behaviors and the results. External locus of control is more closely related to unethical behaviors (Treviño, 1986).

**Self-monitoring:** Self-monitoring is about the kindness of individuals towards others and how they introduce themselves to others. Individuals with a high level of self-monitoring skills can easily change the impressions they make in other people to adapt to the social environment more quickly (Hogue, Levashina & Hang, 2013). On the other hand, low self-monitoring ability leads to lower adaptability and a tendency to behave in the same manner in different social environments. High level of self-monitoring facilitates the emergence of leadership. However, individuals with low self-monitoring are more likely to emerge as ethical leaders. This is because high level of self-monitoring increases the likelihood of unethical behaviors such as lying and manipulation (Bedeian & Day, 2004).

### **Situational Factors**

Situational factors lead to the emergence of ethical or unethical leadership through interacting with individual factors. Ethical role models, ethical context and moral intensity of the problems encountered are among these factors (Brown & Treviño, 2006; Eisenbeiß & Giessner, 2012).

**Ethical role models:** Not only followers but also leaders can learn a lot from role models. By observing the behaviors of ethical role models and their results, they can identify with the role model and internalize his/her moral values and attitudes. Moreover, role models do not need to be in higher positions than the individual; even peers or lower level employees can be role models. Individuals who had ethical role models in the past are more likely to have ethical leadership characteristics (Eisenbeiß & Giessner, 2012). Personal traits, such as honesty, fairness and attentiveness, as well as behaviors, such as determining ethical standards and giving others responsibilities, are among the qualities associated with ethical role models (Weaver et al., 2005).

**Ethical context:** Another factor that leads to the emergence of ethical or unethical leadership is the ethical context of the organization. Research on ethical context is often focused on ethical culture or ethical climate. Both concepts focused on the characteristics of the organization that support or do not support ethical attitudes and behaviors (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006). Ethical culture is an organizational culture element that can differentiate the relationship between individuals' moral judgments and ethical/unethical behaviors. In other words, it covers formal and informal behavior control systems, such as leadership, authority structures, reward systems, rules and policies, decision making processes, norms and employee behaviors, that support ethical or unethical behaviors in an organization (Treviño, 1986). Ethical climate can be defined as "*a general perception of organizational practices and processes with ethical content*" or "*organizational climate elements that determine what an ethical behavior is in an organization*". As ethical climate strengthens, ethical decision-making tendencies



of managers become stronger and the probability of exhibiting unethical behaviors decreases (Fritzsche, 2000).

However, it is not possible to explain the emergence of ethical and unethical leadership without considering the social value systems and sectoral pressures that affect the culture and climate of the organizations; because social sensitivity about ethical rules and cultural values about responsibility, justice and transparency can direct individuals' internal and external behaviors. In addition, sector-specific characteristics, such as environmental complexity, content of the organization's tasks and stakeholder interests, can shape organizational cultures (Eisenbeiß & Giessner, 2012).

**Moral intensity of problems:** Ethical awareness is the first step of the ethical decision making process. In other words, if moral qualities of a question are not noticed, the moral judgment process does not start. The effective factor in this regard is the moral intensity of the problems encountered. Moral intensity has two dimensions: significance level of results and social consensus. Significance level of the results indicates the possible losses that the problem will cause and the number of people that these losses can affect. Social consensus expresses the existence of generally accepted strong ethical norms related to the problem encountered (Brown & Treviño, 2006).

As the number of people negatively affected by the decision on ethical issues increases, it draws the attention of the general public more. In addition, physical losses attract more attention than economic and psychological losses. The significance level of the results is particularly effective in the emergence of ethical leadership, because ethical leaders must consider the possible effects of their actions on other people. When there is a great loss, stakeholders pay more attention to how decision-makers solve the problems (Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996).

It is possible to say that the decisions that lead to ethical and unethical leadership behaviors are the product of complex processes resulting from the interaction of individual and situational factors. At this point, Jones (1991) developed a decision model on how the moral intensity of problems shapes individual behavior. According to this model, the processes of diagnosing moral problems, establishing moral judgments, establishing intentions on moral issues and reaching a decision to take action or not take action are shaped by the moral intensity of the problems and organizational factors, such as group dynamics, authority and socialization (Jones, 1991).

Furthermore, the ethical decision-making process is of great importance to prevent the emergence of unethical leader behaviors. Aydın (2012) proposes to think about the problem faced in a multidimensional way in the ethical decision process before making a sudden decision. Then, the problem should be diagnosed in detail, and sufficient and valid information about the problem should be collected. Besides, producing options related to the desired results can enable inquiries about the suitability of the results and the actions to be taken to achieve these results. While evaluating the results of the decision, the legality of the



actions to be taken, the potential reactions of those affected by the result and the potential effects on the person making the action decision should also be taken into consideration (Aydın, 2012).

The selection stage is the most important phase of the ethical decision-making process. Consulting when necessary, thinking about how a virtuous person will act in the same situation, and questioning how people will react to the decision will alleviate ethical concerns in the decision-making stage. Finally, it is suggested to make inquiries about the results after a decision is reached and to implement other decision options when necessary, since it is not possible to predict the results clearly before implementing the decisions (Aydın, 2012).

If individuals face problems that can lead to great harm and overcome these problems in a morally acceptable manner, they are regarded as ethical leaders by their circles (Brown & Treviño, 2006). On the other hand, decisions that cause great harm to others can lead to the emergence of unethical leadership. In addition, the moral intensity of problems, as Jones (1991) also stated, can lead to ethical or unethical leadership by interacting with individual and other situational factors. Leaders working in organizations, where situational factors that support ethical behavior are strong, can be more prepared for ethical issues and exhibit ethical leadership behaviors. However, in circles dominated by situational factors that support unethical or weak ethical characteristics, leaders may find it difficult to exhibit ethical leadership behaviors, and may even be prone to unethical leadership (O'Fallon & Butterfield, 2005).

As seen, it can be said that ethical and unethical leadership should be examined together with the contexts in which they arise. In the light of these discussions, the purpose of this study is to determine teachers' opinions on ethical and unethical leadership. In line with this general purpose, answers will be sought to the following questions:

1. How do teachers define ethical and unethical leadership?
2. What are the factors that lead to the emergence of ethical leadership in schools?
3. What are the factors that lead to the emergence of unethical leadership in schools?

## **Method**

Information on research design, study group, data collection tool and data analysis was presented under this heading. In this research, it was aimed to reveal first-hand how the teachers' perceptions and experiences were about the ethical and unethical leadership behaviors of school administrators by using a qualitative research method. In this way, it was aimed to reach the essence of the experiences about the phenomenon (Balci, 2013).

## Research Design

In this research, phenomenology, one of the qualitative research models, was used. Phenomenology is a research method that allows the researcher to examine the experiences of a case or event in depth (Yıldırım & Şimşek, 2018). Patton (2014) states that phenomenology focuses on how people make sense of their experiences. Best and Kahn (2017), on the other hand, define phenomenology as an approach that explains the current situation, or scrutinizes and analyzes the structure between factors affecting change and development.

In the research, it can be stated that phenomenology is an effective research model to analyze the experiences of teachers' about ethical and unethical leadership behaviors of school principals. Phenomenology tries to understand how individuals experience an event, situation or concept, and the internal and external relations of the concept studied from these experiences through phenomenological researches (Christensen, Johnson & Turner, 2015). Thanks to phenomenology, we get a chance to analyze the phenomena we have superficial knowledge in depth (Creswell, 2012).

## Participants

In phenomenological studies, the study group should be made up of people who can reflect their experiences about the focus of the research (Creswell, 2012; Yıldırım & Şimşek, 2018). In this study, the research group consists of 20 teachers working in Istanbul Çekmeköy District in the 2019-2020 academic year. Maximum variation sampling method was chosen among the purposeful sampling methods. For this, teachers working in primary, secondary and high schools with different socio-economic environments are included in the study group. Moreover, attention was paid to the participants being of different years of seniority and gender. Demographic information on participants is presented in Table 1:

Table 1.

*Demographic Characteristics of Participants*

No	Nickname	Gender	Occupational Seniority	Branch
1	T1	Male	12	Science
2	T2	Female	3	Classroom Teacher
3	T3	Male	4	Math
4	T4	Male	18	Physics
5	T5	Male	13	Social Sciences
6	T6	Male	6	Classroom Teacher
7	T7	Female	14	Foreign Language
8	T8	Female	8	Foreign Language
9	T9	Male	17	Science
10	T10	Female	28	Classroom Teacher
11	T11	Female	9	Classroom Teacher
12	T12	Female	13	Math

13	T13	Male	16	History
14	T14	Female	18	Literature
15	T15	Male	5	Physical Education
16	T16	Female	5	Religion
17	T17	Male	12	Religion
18	T18	Female	24	Foreign Language
19	T19	Female	3	Literature
20	T20	Female	6	Classroom Teacher

As can be seen in Table 1, there were 11 female and nine male participants. Five of the participants have 1-5 years, four 6-10 years, five 11-15 years, and six 16 years or more seniority. In the research, the principle of the confidentiality of the private and corporate identities of the participants was adhered and no information reflecting their identities was given. Instead, each participant was given a nickname.

### **Data Collection**

The most commonly used data collection tool in phenomenological researches is the interview (Yıldırım & Şimşek, 2018). In this study, the data were collected through semi-structured interviews as they allowed the subject to expand and to create new titles about the subject with different questions throughout the conversation (Merriam, 2015). While preparing the semi-structured interview questions, the related literature was scanned, and interviews were conducted with three school principals and six teachers working at primary, middle and high school levels. The questions in the interview form are open-ended questions. In line with the data obtained, semi-structured interview questions were prepared by the researchers and examined by a faculty member specialized in ethical leadership. There are six questions in the semi-structured interview form. The interviews were held at the schools, where the teachers worked, during their free hours. All interviews were audio-recorded. The interviews lasted for 30-40 minutes. The audio recordings were transformed into written format by the researchers and the participants were asked to check the interview recordings; because, as Guba (1981) states, participant check is the most important criterion used in ensuring credibility.

### **Data Analysis**

Data collected through interviews were analyzed by using content analysis technique. Content analysis is a coding process and is done to convert raw data into standard formats (Hsieh & Shannon, 2005). In order to increase credibility in the analysis of the data, researcher triangulation was used. In this direction, the two researchers worked separately by creating two independent groups in coding and creating themes from data previously converted into written form. Apart from a researcher, there is an academician and an experienced teacher in each group.

After the groups created their own codes and themes, they came together and made comparisons, and the perceptions and comments of the two groups were compared. A consensus has been tried to be reached at a common point for the codes and themes created in different formats by the groups (Hsieh & Shannon, 2005). Moreover, it is an important credibility criterion for researchers to hold frequent sessions while creating codes and themes. This is because the people attending the meeting can transfer their experiences and perceptions to each other through discussions. In this process, the help of two field experts was received in order to ensure that the comments of the researchers were reflected in a fair and balanced manner by using the peer supervision technique (Arastaman, Öztürk Fidan & Fidan, 2018). At this point, Lam and Hung (2013) state that researchers' listening to the criticisms of other people will make them realize the points where they are biased and privileged. Finally, Miles and Huberman's (1994) inter-coder agreement technique was used and agreement was found to be 88%.

## **Findings**

The findings are presented in accordance with the themes derived from the research questions. These are listed as characteristics of ethical and unethical leaders, factors leading to the emergence of ethical leaders and factors leading to the emergence of unethical leaders.

### **Characteristics of Ethical and Unethical Leaders**

The participants were directed the questions "How do you describe ethical leadership? What comes to your mind when you say ethical leader?" and "When you think about the administrators you work with, what might be the most unethical leadership behaviors you encounter? Please explain with examples?" and the answers were gathered under the theme of "Characteristics of Ethical and Unethical Leaders". Sub-themes and frequencies related to this theme are presented in Figure 1.

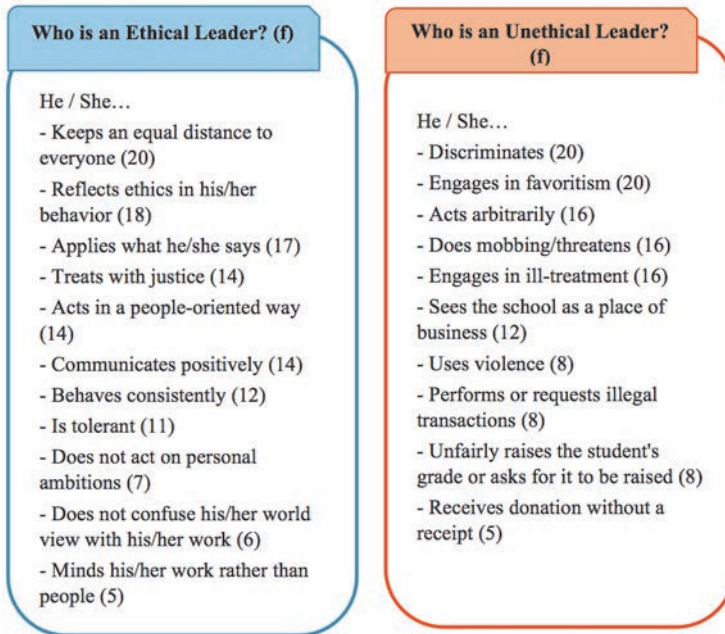


Figure 1. Characteristics of ethical and unethical leaders

When Figure 1 is analyzed, it is seen that the most important features that the participants see in an ethical leader were keeping an equal distance to everyone, reflecting the ethical principles to his/her behaviors and applying what he/she says. Regarding the characteristics that should be in an ethical leader, “T4” said “no teacher should feel discriminated against” while T6 said “should be a role model for teachers with his/her behaviors. The more ethical he/she behaves, the more ethical the teachers under his/her command will behave”. Participants also stated that an ethical leader should have a fair, consistent, tolerant, people-oriented personality with strong communication skills. He/she also should not act with personal ambitions and confuse his/her world view with his/her work. About this subject, “T9” said “should be fair to teachers, students, all employees and stakeholders”, “T10” said “should approach different views with tolerance”, and “T15” said “should communicate with each individual one-to-one”.

As seen in Figure 1, it is understood from the participants’ opinions that unethical leaders engage in relatively more unethical behaviors in human relations, such as discrimination, mobbing, arbitrariness and ill-treatment that might cause unrest among employees. It can be stated that the unethical leader behavior that teachers were most disturbed about was the abuse of his/her position in human relations. Behaving unethically for economic reasons can be said to be the second most important feature of the unethical leader. However, it is possible to argue that the unethical behaviors related to interpersonal communication were

emphasized more than the behaviors carried out for economic reasons. Besides, unethical leaders not only perform unethical behaviors but also encourage teachers to act unethically on issues such as violating legislation and raising student grades. Examples of the opinions on the theme are as follows:

*“No warning to one of the two teachers making the same mistake, while constantly disturbing the other... Getting obsessed with one teacher and opening an investigation unfairly...” T3*

*“Acting arbitrarily. I left because we had an ethical conflict with our principal in my last school. As a teacher, I do not find it ethical to collect money from students. For this reason, I had a conflict with our principal. He/she was offending me in front of other teachers saying ‘that teacher collected that amount whereas you haven’t’. So he/she started to pressure me in other matters. Like commanding as ‘Bring me that file!’ or ‘Bring me this document!’... He/she had the mindset that if I can use the teacher, I like him/her; if I can’t then I will make the school unbearable for him/her.” T7*

*“Those who see the school as a place of business and create select classes. Students of high-income parents were gathered in select classes for money.” T14*

*“School principals make a score about the teachers. Based on their personal closeness or hometown relations, they were scoring some people high and some people low.” T19*

### **Factors Leading to the Emergence of Ethical Leaders**

Participants were asked “What may the factors that encourage the administrators you work with in your professional life to exhibit ethical leadership behaviors be? Please explain with examples?” and the answers were gathered under the theme of factors that led to the emergence of ethical leaders. Sub-themes and frequencies related to this theme are presented in Figure 2.

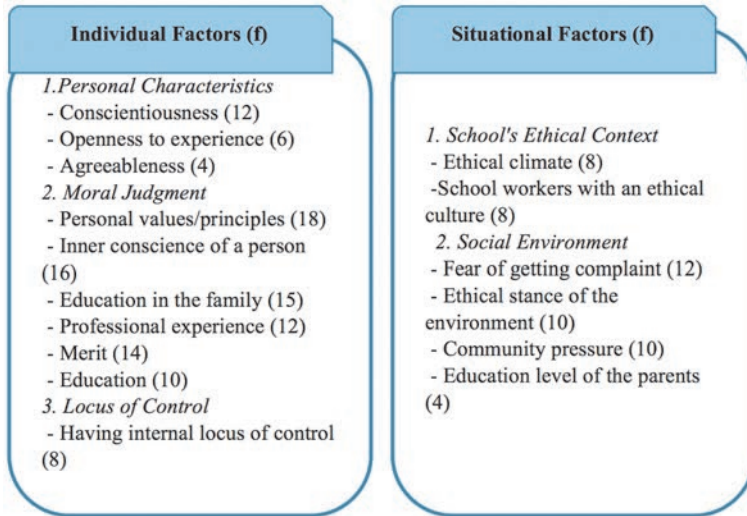


Figure 2. Factors leading to the emergence of ethical leaders

When the findings presented in Figure 2 are examined, individual factors, such as the personal characteristics of principals, their moral judgments shaped by the effects of their past experiences and the education they received, as well as their locus of control were effective in their ethical leadership behaviors. It was determined that the most influential factor in the principal's ethical leadership behavior was the level of moral judgment. It can also be said that the ethical context of the school as well as the impact of the social environment contributed to the emergence of ethical leaders. Moreover, among the situational factors, it was observed that there were no findings regarding the pressures arising from the institutional environment of schools, such as legal regulations about ethics. Some of the participants' opinions on the theme of the factors leading to the emergence of ethical leaders are given below.

*"His/her personality pushes him/her to act ethically. He/she grew up in a good culture and this is effective in his/her ethical leadership behavior. His/her professional and life experiences are very good. He/she learned how to behave ethically by working in different schools. He/she served as an administrator for a long time and came to this position deservingly."* T5

*"Sense of responsibility pushes to act ethically. But, this is an internal element. Authority, colleagues and parents are pushing the school principal not to act ethically, but on the contrary, to act unethically. The school principal takes shape according to the way society is"* T9

*"I don't think people act ethically to maintain their dignity. They can act ethically with fear of getting complaints. They are afraid that parents will complain to BIMER or CIMER. While some act ethically although there is*



*no pressure, others tend to remain unethical despite the pressure of individuals and groups around them. So that complaint centers BIMER, CIMER won't give them headache. Because they are afraid of the parents' complaints." T17*

### Factors Leading to the Emergence of Unethical Leaders

Participants were asked “What may the factors that cause administrators to exhibit such unethical behavior be? Please explain with examples?” and the answers were gathered under the theme of “Factors Leading to the Emergence of Unethical Leaders”. Sub-themes and frequencies related to this theme are presented in Figure 3.

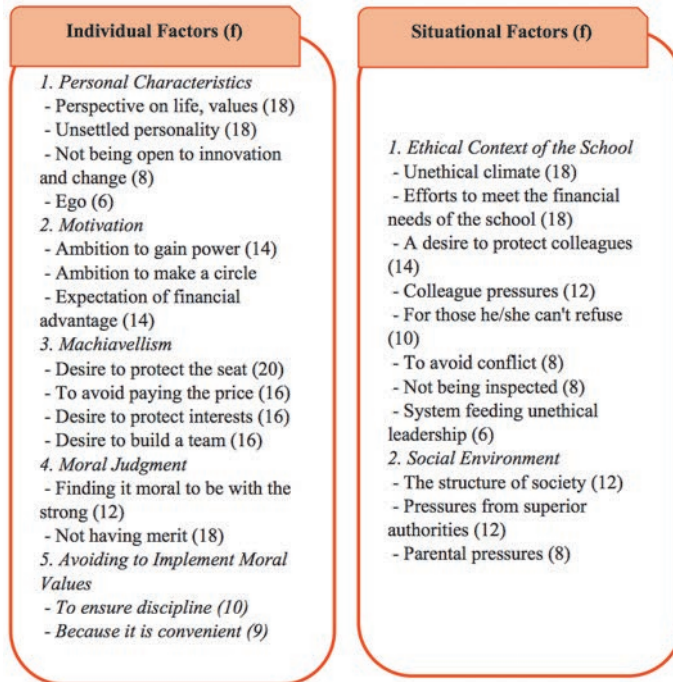


Figure 3. Factors leading to the emergence of unethical leaders

Based on the findings in Figure 3, it can be argued that individual reasons play an important role in the employees' orientation towards unethical leadership, but on the other hand, the school and the environment also constitute a suitable ground for the emergence of the unethical leader. In other words, it can be said that individual and situational factors feed each other in the emergence of an unethical leader. Considering the public schools where the research was conducted, it can be argued that schools could contain many features that might lead to the emergence of unethical leaders rather than ethical leaders. Individual

factors emphasized mostly by teachers are machiavellism, personality traits and motivation. Accordingly, it can be said that unethical leaders do not have ethical awareness, the basis of moral judgment process above all, and they use their current positions to manipulate other employees in line with their personal goals. Besides, the findings provided clues to the existence of an institutional environment supporting unethical leadership rather than ethical leadership. Some of the participants' opinions on the theme of the causes of unethical leader behavior are given below.

*"If the school has an ethical culture, the principal will inevitably act ethically too. However, the environment is more suitable to act unethically. It is more difficult to act ethically. He/she gets negative reaction when he/she acts ethically." T1*

*"It is because of the way the leader is chosen. There used to be an exam before, and they would come deservingly. But now there is no merit, they can no longer stand upright so that their superior won't give them harm because they don't want to lose their seats. Not wanting to lose their seats pushes them to be unethical leaders." T8*

*"The principal is acting unethical in order to build a team or to get a circle or to keep his/her seat... He/she is acting unethical to avoid paying the price... Superior authority, colleagues and parents are pushing the school principal not to act ethically, but on the contrary, to act unethically." T20*

## **Discussion and Conclusion**

Based on the findings, we argue that the most important characteristics participants wanted to see in an ethical leader were keeping an equal distance to everyone and reflecting ethics in his/her behaviors. They also stated that an ethical leader should have a fair, consistent, tolerant and people-oriented personality who holds professional values more important than personal values. In the light of these findings, it can be claimed that the participants defined administrators with moral personality as ethical leaders. In a similar vein, Treviño, Hartman and Brown (2000) defined moral person as honest, trustworthy, friendly, caring about human relations, fair, principled and consistent. Participants' emphasis on concepts, such as equality, consistency and fairness, when describing ethical leaders, is a finding compatible with theoretical discussions and the results of empirical studies in the literature, especially on organizational justice. For instance, Cropanzano, Rupp, Mohler and Schminke (2001) state that earnings in return for losses, the nature of inter-personal relations, and moral principles emphasizing compliance with ethical standards are closely related to employees' perceptions of organizational justice. Similarly, McCain, Tsai and Bellino (2010) concluded that as employees' perception of organizational justice strengthens, they are more likely to exhibit ethical behaviors.

However, not only being an ethical role model, but also encouraging followers to act ethically are mentioned among the basic components of ethical leadership (Brown et al., 2005). This is because ethical leaders do not only adopt ethical values and reflect them on their personal behaviors, but also turn these values into an integral part of decision-making and management processes (Oğuz, 2011; Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). In this way, they have the opportunity to set ethical behavior standards in their organizations and use reward and punishment systems when necessary to institutionalize these standards (Treviño et al., 2003). It can be said that the participants' conceptualizing ethical leadership in a personality-based way is due to the fact that "moral person" characteristics are more common in the school environment compared to "moral manager" characteristics and the institutionalization process of ethics in schools has not been completed yet (Popoola et al., 2017; Koç & Fidan, 2020). In other words, even though managers have moral personality, they may be deprived of the support of environmental factors necessary to turn ethical values into an integral part of managerial decisions and practices. At this point, Carlson and Perrewé (1995) state that transformational leaders can shape organizational cultures in accordance with ethical values, while ethical culture can support ethical behaviors and enable the emergence of ethical leaders.

Similarly, findings of this study imply that ethical leaders emerged as a result of the interaction of individual factors, such as personality, internal locus of control and moral judgments developed through past experiences and trainings, with the internal and external environments of schools. These findings are predominantly consistent with the relevant study results in the literature (Treviño, 1986; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Kalshoven et al., 2011). However, the environmental factors, such as legal regulations, were not mentioned among the factors leading to the emergence of ethical leaders. In the absence of a strong institutional environment that supports ethics, administrators may face difficulties where their commitment to ethical values in their relations with organizational stakeholders is continually tested (Fisher, Fried, Goodman & Germano, 2009). The need to meet the demands of stakeholders with different expectations and values by using scarce resources may lead administrators to struggle between right and wrong (Kaptein, 1998). What is more, even if there is a consensus on ethical issues among internal stakeholders, this consensus may not always comply with the value system of the society in which the organization operates and the expectations of external stakeholders (Treviño et al., 2006). In other words, the emergence of ethical leaders, in the absence of a strong institutional environment that supports ethics, depends on the overlap of the values of internal stakeholders, which are generally provided through informal means, and the overlapping values should not always be expected to be compatible with social values and norms (Hill, 2017). Accordingly, we argue that the emergence of ethical leadership in schools might be possible under coincidental conditions where appropriate individual and situational factors come together, since institutional pressures specific to public organizations, such as legal regulations, that can feed ethical leadership are not always felt strongly in schools.

This issue can also transform unethical employee behaviors and reactions to such misconducts into a subject of organizational politics rather than professional ethics or universal moral principles (Cohen, 2016). For example, participants defined unethical leadership in schools as *leaders who display illegal and amoral behaviors, such as discrimination, mobbing, arbitrary treatment, accepting undocumented donation, and violence, and who put their educational duties in the background because of their tendency to see the school as a place of business and who encourage school employees to act unethically on issues, such as violating legislation and raising student grades*. This definition largely overlaps with Brown and Mitchell's (2010) conception of unethical leaders. In addition, participant teachers argued that administrators performed unethical leadership behaviors in peer relationships more frequently compared to economic issues. This may be due to unethical leaders' not having enough humanitarian competencies. At this point, Aydın (1998) states that humanitarian competencies include issues, such as communication skills and their effective use, planned work, teamwork, motivating and rewarding employees, and collaborating. Another remarkable characteristic of unethical leaders is that they encourage unethical behaviors among employees and lead the unethicity to become a value in an institution's culture. Unethical leaders, who do not have ethical awareness, can use their current positions to manipulate other employees in line with their personal goals (Brown & Treviño, 2006). School administrators, who have turned into unethical leaders, may cause the institutionalization of unethicity in their schools (Treviño et al., 2006), since unethical leaders are considered among the most powerful means of the institutionalization of unethicity (Brown & Treviño, 2006).

Furthermore, research on unethical leader behaviors indicates that unethical leadership emerges when coercive pressures, such as legal regulations on ethics, and normative pressures, such as moral values, are not influential enough in organizational settings (Brown & Treviño, 2006; Cohen, 2016). In a similar way, participants mostly viewed unethical leaders as people who welcome unethical actions and act with the ambition of gaining power, establishing social networks and gaining financial advantages. These leaders are also the machiavellists who do whatever it takes to protect their positions and interests (Belschak, Muhammad & Den Hartog, 2018). Thanks to their high level of self-monitoring skills, they can shape their moral judgments when they think it is necessary according to the power relations in the school and they can avoid applying ethical rules when it suits their book (Hogue et al., 2013). Individual characteristics and behaviors leading to the emergence of unethicity tend to institutionalize when they do not encounter any obstacles or are supported by the organizational environment; because the institutionalization of unethicity occurs by repeating unethical behaviors over time and turning them into routine actions (Gino & Bazerman, 2009). As stated by the participants, when school administrators with such individual characteristics interact with a school context, where an unethical climate and informal relationships prevail, and a social environment, where unethicity is welcomed, they turn into unethical leaders. We argue that the findings of this study

were in line with the results of the previous research in the literature (Eisenbeiß & Giessner, 2012; Treviño, 1986).

### **Theoretical and Practical Implications**

This study contributes to the literature of educational administration, as it revealed current conceptualizations about ethical and unethical leadership. First of all, it was revealed that the participants put more emphasis on “moral person” component of ethical leadership than moral manager component. Furthermore, it was determined how the participants defined unethical school leadership and it was seen to overlap with other conceptualizations in the literature apart from educational issues. In addition, it was revealed that the classifications in the literature regarding the factors leading to ethical and unethical leadership could be used in educational organizations.

Another contribution to the literature was to reveal that school stakeholders had an important weight, rather than legal regulations on ethics and organizational culture, among the factors affecting the emergence of ethical and unethical leaders. This indicates that, in addition to the social learning theory (Brown et al., 2005) which is frequently used in ethical leadership studies, stakeholder theory should continue to be used in future studies to determine whether different stakeholder groups in schools have different ethical and unethical leadership prototypes; and if so, to determine about which leadership characteristics they have differences. This is because, in conditions when the institutional environment elements related to ethics are not felt sufficiently (Gino & Bazerman, 2009) or when the extremely rigid institutional environment causes ethical blindness by putting the behaviors of the individuals into certain patterns (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2012), the consensus among the stakeholders becomes the key criterion in ethical issues (Hill, 2017). Also, in such cases, stakeholder groups find the decisions of leaders, who are compatible with their prototypes, on ethical issues more reliable (Kalshoven & Hartog, 2009).

In addition, it was seen that unethical conducts that school administrators exhibited in communicating with employees were the most disturbing unethical leadership behaviors for teachers. Therefore, organizational communication theories should also be employed in ethical and unethical leadership studies. Building, maintaining and changing ethics within an organization belongs to the field of organizational communication (Seeger, 2001), since employees generally show sensitivity about interpersonal communication and decision making processes while organizational procedures are executed. Furthermore, people usually have normative expectations, such as accuracy and respect, in communication (Doğan, 2002). In other words, members of an organization expect decision-makers to properly follow the rules regarding the implementation of the procedures and to be informed accurately and adequately about organizational operations (Li, Cropanzano & Molina, 2015). Similarly, Jensen (2003) states that the reactions of individuals to others are grounded on understanding what others’ actions or words mean thro-

ugh organizational communication. Therefore, theory development in ethical and unethical leadership should take the effect of communication into consideration.

In addition to moral person characteristics, there are individual and organizational strategies that can be applied for school administrators to achieve moral manager characteristics of ethical leadership. First of all, it may be recommended to give school administrators trainings about the behaviors that constitute ethical and unethical leadership. Moreover, designing these trainings to cover the management of informal groups, effective communication and courtesy may increase the effectiveness of the trainings due to the determining roles of stakeholders on ethical climates of schools.

Furthermore, organizational-level strategies are required to save ethical leadership from being an accidental feature arising from interpersonal relationships. In order to make ethical values and related legal regulations visible in schools and turn them into a part of school cultures, it may be recommended to use formal structures, such as mission and vision statements, school-level ethical contracts, reward and punishment system, in-school guidelines and boards. Designing these structures to prevent unethical behaviors and reinforce ethical behaviors can create an appropriate environment for the emergence of ethical leaders by enabling the institutionalization of ethics. Moreover, highlighting ethical role models and emphasizing ethical values as a part of daily discourse can strengthen the institutionalization process by facilitating the internalization of ethics.

### **Limitations and Further Research Implications**

This study was conducted with a small group of teachers working in public schools in Çekmeköy district in Istanbul. Therefore, it should be known that its results may not be generalized to larger samples. This is because the results of the studies to be conducted with teacher groups residing in different settlements or with large samples may be different. It may be suggested that further research on ethical or unethical leadership characteristics of school administrators in the future should be conducted with quantitative research methods with larger samples.

In future studies, individual and situational factors that lead school administrators towards unethical leadership can be further investigated. The issue of how moral person and moral manager characteristics of administrators affect each other can also be elaborated. In this study, it was found that, in addition to individual factors, situational factors might also be effective in school administrators' inclination to unethical leadership. Thus, it can be suggested to conduct studies investigating the relationship between the institutionalization level of ethics in schools and the ethical or unethical leadership characteristics of school administrators. In addition, in this study, it was determined that the internal and external social environments of schools might play a role in school administrators' exhibiting ethical or unethical leadership behaviors. Therefore, it may be suggested to focus more on ethical and unethical leadership studies based on stakeholder theory in future.



## Türkçe Sürüm

### Giriş

Etik davranışın teşvik edilmesinde liderler önemli roller üstlenmektedir. Liderler ulaşılacak hedefler ile bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan davranışları belirleyebilirler. Stratejilerin belirlenmesi, performans değerlendirmeleri ve kaynakların dağıtımı gibi araçlar vasıtasıyla çalışanları doğrudan etkileyen kararlar alabilirler (Brown ve Treviño, 2006). Liderlerin teşvik ettiği eylemler, onların hangi değerlere önem verdikleri hakkında çalışanlara açık mesajlar iletmektedir. Çalışanlar da vaat edilen ödüllere ulaşmak için liderlerin özendirdikleri davranışları sergileme eğilimindedir. Bu nedenle, etik sorunlarla karşılaştıklarında çalışanların öncelikle liderlerin rehberliğine başvurması olağan bir durumdur (Treviño, 1986). Benzer şekilde, çalışanların, liderlerinin etik değerlerine uyum sağladığını ileri süren araştırmacılar mevcuttur (ör.: Schminke, Wells, Peyrefitte ve Sebora, 2002; Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005; Weaver, Treviño ve Agle, 2005). Örneğin, etik değerlere duyarlı liderler örgütlerinde etik iklim oluşturarak çalışanların etik bilince sahip olmalarını ve daha az etik ikilem yaşamalarını sağlarken, etik dışı lider davranışları tam tersi bir etkiye sahiptir (Schminke vd., 2005).

Benzer şekilde, okullar, liderlerin yönetim şekillerini yansıtan kendilerine özgü etik çevrelere sahiptir; fakat bu çevreler genellikle istikrarlı değildir. Zira okullar yalnızca fiziki yapılardan, yöntem ve tekniklerden, standart ölçme ve değerlendirme araçlarından ibaret değildir (Blase, 2000). Toplumsal farklılıklar, çelişkiler ve çatışmalar okul çevresine sızarak onu gevşek yapıli politik sisteme dönüştürmektedir. Öğretmenler, yöneticiler, öğrenci velileri ve eğitim bürokrasisi gibi paydaşlar kanunlar, standartlar, politikalar ve ilkeler tarafından düzenlenen karmaşık bir çevrede rollerini oynamaktadır (Ball, 2012). Okullar karmaşık örgütlere dönüştükçe farklı değerlere sahip paydaş gruplarının belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirilmeleri de güçleşmektedir (Maxcy, 2008). Bu noktada, farklı hedeflere ve değer yargılarına sahip grupları belirli hedeflere yönlendirebilen ve aralarındaki anlaşmazlıkları giderebilecek uzlaşma mekanizmaları oluşturabilen etik liderlere gereksinim duyulmaktadır; zira etik liderler davranışları ve yönetim stilleriyle okul paydaşlarının eylemlerini şekillendirebilen etik iklimin oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Begley, Begley ve Stefkovich, 2007). Alan yazındaki ampirik çalışmalar da bu hususu desteklemektedir (Carlson ve Perrewe, 1995; Schminke vd., 2005).

Görüldüğü üzere, liderler örgütlerinin etik iklimini oluşturmada önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle, alanyazındaki çalışmalar ağırlıklı olarak, etik bir lider olmak için yöneticilerin neler yapmaları gerektiğine odaklanmıştır. Betimleyici çalışmalar ise daha çok çalışanların etik lider davranışlarıyla ilgili önceden belirlenmiş standartları ne düzeyde karşıladıklarıyla ilgilidir (Brown ve Treviño,



2006). Bu nedenle, etik ve etik dışı liderlikle ilgili mevcut durumu betimleme amaçlı çalışmaların yapılması öğretmenlerin etik ve etik dışı liderliği nasıl tanımladıkları ve bu liderlerin etkilerini nasıl deneyimlediklerini gözler önüne serebilir. Bu tür çalışmalar aynı zamanda etik ve etik dışı liderliğin okullarda ortaya çıkmasında etkili olan etkenlerin neler olduğuna ilişkin ipuçları sunabilir.

## **Etik Liderlik**

Etik liderlik kavramını ahlaki kişi ve ahlaki yönetici boyutları altında tartışmak mümkündür (Treviño, Hartman ve Brown, 2000). Ahlaki kişi; etik liderin birey olarak sahip olduğu niteliklerle ilgilidir. Eylemlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde ahlaki değerleri gözetirler (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). Güçlü ahlaki kişiliğe sahip bireyler dürüst ve güvenilir insanlardır. Diğer insanların ne durumda olduklarıyla ilgilenirler ve cana yakın insanlar olarak tanınırlar. Çalışanlar bu özelliklere sahip bireylere sorunlarını açmakta isteklidir; zira karşısındaki insanın kendilerini dinleyeceğini bilirler. Ahlaki kişiler adil ve ilkeli olmakla tanınırlar. Son olarak bu kişiler hem özel hem de iş yaşamlarında tutarlı bir şekilde aynı ahlaki davranışları sergiler (Treviño vd., 2000).

Ahlaki yönetici ise bireyin liderlik konumu gereği sahip olduğu araçları örgütte etik davranışları teşvik etmek için nasıl kullandığı ile ilgilidir. Güçlü ahlaki yöneticiler kendilerini rol model olarak görürler. Davranışlarıyla etik kuralları örgütlerinde görünür kılarlar. Etik davranış standartlarını belirler ve çalışanlara duyurulmasını sağlarlar (Kaptein, 2019). Etik değerleri kurumsallaştırmak için gerektiği durumlarda ödül ve cezayı kullanırlar. Başka bir ifadeyle, etik liderler etik standartlar belirler, etik eylemleri ödüllendirir ve standartlara uymayanları disipline etmek için yaptırım uygularlar. Aldıkları kararların sonuçlarının etik değerlere uygunluğunu göz önünde bulundururlar ve örgüt paydaşları tarafından gözlemlenebilen ve taklit edilen adil seçimler yaparlar. Özetle, ahlaki liderlerin konuştukları ile yaptıkları arasında bir uyum vardır. Ahlaki standartları karşılamak için öncelikle kendi davranışlarına çeki düzen verirler (Treviño, Brown ve Hartman, 2003).

Bu tartışmaların ışığında etik liderliği; *“kişisel eylemlerde ve kişilerarası ilişkilerde ahlaki açıdan kabul edilebilir bir biçimde davranış sergilemek ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme süreçleri yoluyla örgüt paydaşları tarafından sergilenmesini teşvik etmek”* şeklinde tanımlamak mümkündür (Brown vd., 2005). Etik liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşan araştırmacılar bulunmaktadır (Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Schminke vd., 2002). Etik liderler çalışanların iş doyumlarını, adanmışlıklarını, iletişim istekliliklerini ve yapıcı katkıda bulunma istekliliklerini artırmaktadır. Etik liderlik, bireysel etkilerin yanında örgütsel düzeyde de önemli olumlu etkilere sahiptir. Etik liderlik örgütsel vatandaşlık ve güven ile olumlu yönde ilişkiye sahiptir (Brown ve Mitchell, 2010).

## Etik Dışı Liderlik

Etik dışı liderlik, daha çok örgütlerin karanlık yönleriyle ilgili araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır (Skarlicki ve Folger, 1997; Tepper, 2000; Duffy, Ganster ve Pagon, 2002; Tepper, Duffy, Henle ve Lambert, 2006). Zira örgütler etik değerlerin tamamen hâkim olduğu çevreler değil, çok farklı sayıda ve çeşitlilikteki grupların kıt kaynaklara ulaşmak için rekabet ettikleri mikropolitik çevrelerdir (Ball, 2012). Etik konusunda farklı anlayışlara sahip olan veya etik kurallar hakkında bir uzlaşma olsa dahi kuralları benimsememiş çalışanlara sıklıkla rastlamak mümkündür. Bu nedenle saldırganlık, örgütün işleyişini bilinçli olarak aksatma, öç alma ve başkalarının arkasından iş çevirme gibi etik dışı davranışlar nadir vakalar değildir. Bu tür davranışlarla ilgili çalışmalar genellikle çalışanlara odaklanmıştır; ancak liderlerin de bu tür davranışları sergilediklerini veya provoke ettiklerini gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Tepper, Moss, Lockhart ve Carr, 2007).

Liderlikle ilgili çalışmalar yıkıcı lider davranışlarının tümünü etik dışı olarak tanımlamamaktadır (Brown ve Mitchell, 2010; Eisenbeiß ve Brodbeck, 2014; Re-sick vd., 2011). Zira etik dışı davranışlar yasadışı ve/veya toplumun ahlaki değerlerine uygun olmayan davranışları ifade etmektedir. Örgütlerin karanlık yönleriyle ilgili araştırmalar istismarcı yönetim, toksik liderlik ve tiranlık gibi bazı kavramları kapsamaktadır, ancak etik dışı liderliği tam olarak kapsayamamaktadır (Liu, Liao ve Loi, 2012). Sayılan liderlik veya davranış türleri de etik dışı sayılabilir; fakat etik dışı liderlik, liderlerin kendi davranışlarının da ötesine uzanmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için bazı durumlarda liderler etik dışı eylemleri teşvik edebilmektedir. Özellikle büyük ticari örgütlerde yapılan araştırmalarda etik dışı eylemlerin çoğunlukla üst düzey yöneticilerin bilgisi dâhilinde gerçekleştiği görülmüştür. Başka bir ifadeyle, liderler kendileri etik dışı eylemlerde bulunmadıkları halde bu tür eylemleri ödüllendirme, görmezden gelme veya hoş görme yoluyla teşvik etmektedir. Bu şekilde çalışanların etik dışı davranışlarından faydalanmaya çalışmaktadırlar (Brown vd., 2005). Örneğin liderler örgütsel hedeflerin önemini abartabilirler ve bu hedeflere ulaşma konularında paydaşlara aşırı sorumluluk yükleyebilirler. Bu şekilde etik dışılığı meşrulaştırabilirler ve paydaşların etik dışı eylemlere girişmelerini teşvik edebilirler. Zira yapılan araştırmalar liderlerin genellikle diğer çalışanlara göre örgütsel hedeflere daha fazla önem attıklarını ve etik dışı eylemlere girişme konusunda daha yüksek özgüvene sahip olduklarını göstermektedir (Hoyt, Price ve Poatsy, 2013).

Sonuç olarak, etik dışı liderlik; “*örgüt liderlerinin yasadışı ve/veya ahlaki değerlere aykırı olarak davranışlar sergilemeleri ve kararlar vermeleri, bunun yanında çalışanlar arasında etik dışı davranışı özendirme süreci ve yapıları uygulamaya koymaları*” şeklinde tanımlanmaktadır (Brown ve Mitchell, 2010). Etik dışı liderlik çalışanlar üzerinde önemli olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Bu tür liderlik çalışanlarda direnç, psikolojik iyi oluş düzeyinde azalma ve yaşam doyumunda düşüş gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bunun yanında, etik dışı liderlik örgütlerin genel işleyişini aksatabilmektedir. Artan işe devamsızlık, sağlık harcamalarında

artış, verimlilik düzeyinde azalma ve üretim maliyetlerinde yükselme gibi olumsuz etkiler örgütlerin büyük mali kayıplar yaşamalarına neden olmaktadır (Schilling, 2009; Tepper vd., 2006).

## **Etik ve Etik Dışı Liderliğin Ortaya Çıkması**

Etik ve etik dışı liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler genellikle sosyal öğrenme kuramı perspektifinden incelenmektedir. Zira liderlerin bireysel özellikleri ile çevresel etkiler birlikte takipçilerin etik veya etik dışı liderlik algılarını şekillendirebilmektedir. Bu etkenleri bireysel etkenler ve durumsal etkenler başlıkları altında tartışmak mümkündür. Bireysel etkenler kişilik ve motivasyon gibi özelliklerle ilgiliyken durumsal etkenler rol modeller ve etik bağlam gibi çevresel özelliklerle ilgilidir (Brown ve Treviño, 2006).

### **Bireysel Etkenler**

Bireysel özellikler etik veya etik dışı liderliğin ortaya çıkmasına yol açabilirler. Brown ve Treviño (2006) sosyal öğrenme kuramına dayalı olarak kişilik özellikleri, motivasyon, Makyavelizm, ahlaki yargı düzeyi, ahlaki değerlerin uygulanma düzeyi, kontrol odağı ve öz-izleme gibi etkenlerin etik veya etik dışı liderliğin ortaya çıkmasını sağladığını ileri sürmektedir.

**Kişilik özellikleri:** Kişilik özellikleri liderliğin ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Örneğin beş faktör kişilik özellikleri olan yumuşak başlılık, gelişime açıklık, dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal tutarsızlık lider davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Gelişime açıklık ve dışa dönüklük liderlerin etkililiğini olumlu yönde etkilerken, sorumluluk ve dışa dönüklük liderlerin ortaya çıkmasında etkilidir (Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh, 2011). Yumuşak başlılık ve duygusal tutarsızlık ise liderlik davranışları üzerinde genellikle zayıf etkilere sahiptir. Bununla birlikte, etik liderlik söz konusu olduğunda yumuşak başlılık ve sorumluluk olumlu yönde etkide bulunurken, duygusal tutarsızlık olumsuz bir etkiye sahiptir. Zira yumuşak başlılık ve sorumluluk etik liderliğin ortaya çıkması için gerekli olan işbirlikçi, öz-denetimli ve güvenilir bir kişiliği ifade etmektedir. Öte yandan, duygusal tutarsızlık korku, endişe ve düşmanlığı kapsadığından etik liderliğin ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009).

**Motivasyon:** Motivasyon ile etik liderlik ilişkisi McClelland'ın (1987) motivasyon kuramına dayalı olarak betimlenebilir. McClelland'a göre (1987) bireyler güç kazanma ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı şeklinde sınıflandırılan üç temel ihtiyacın etkisi altında eylemde bulunmaktadır. Güç kazanma ihtiyacı olan bireyler diğer insanları etkileme amacı taşırlar. Başarı ihtiyacı olan bireyler bir işi daha önce yapıldığı halinden daha iyi bir şekilde yapmak isterler. İlişki kurma ihtiyacı olan bireyler diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurmak isterler. Yüksek güç kazanma ihtiyacı, orta düzeyde başarı kazanma ihtiyacı ile düşük veya orta düzey ilişki kurma ihtiyacı etkili bir liderlik için gerekli görülmektedir (McClelland, 1987). Bunun yanında elde ettikleri gücü kişisel hedefleri doğrul-

tusunda kullanma eğilimindeki bireyler ile diğer insanların da yararına olacak şekilde kısıtlı bir şekilde kullanma eğilimindeki bireyler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Gücü toplumun yararına olacak şekilde kullanma eğilimindeki bireyler genellikle daha etkili liderlik sergilemektedir (McClelland ve Boyatzis, 1982).

**Makyavelizm:** Kişilerarası ilişkilerde hile, aldatma ve fırsatçılığın kullanılmasını ifade etmektedir. Etik liderlerin tersine makyavelist liderler kendi hedeflerine ulaşmak için diğer insanları manipüle etme eğilimindedir. İnsanlara çok az güven duyarlar ve karşılığında diğerleri tarafından güvenilmez bulunurlar. Makyavelist eğilimler genellikle etik dışı liderlik, etik dışı ve yasadışı eylemler ile ilişkili sonuçlara yol açmaktadır. Makyavelistlerin kullandıkları zorlama ve manipülasyon gibi etki kaynakları etik değerlere uygun olmadığından onları etik dışı liderlere dönüştürmektedir (Brown ve Treviño, 2006).

**Ahlaki yargı:** Ahlaki yargı bireylerin belirli durumlarda doğru veya yanlış hakkındaki değerlendirme farklılıklarını ifade etmektedir. Bireylerin ahlaki yargılara ulaşmak için kullandıkları akıl yürütme süreçleri arasındaki farklılıkları açıklamak için genellikle Kohlberg'in (Kohlberg ve Hersh, 1977) bilişsel ahlaki gelişim kuramı kullanılmaktadır. Bu kurama göre gelenek öncesi evrede yer alan bireyler doğru veya yanlışla ilişkin yargılarını itaat ve ceza korkusu veya çıkar ve takas ilişkileri yardımıyla oluştururlar. Geleneksel evredeki bireylerin kararlarında ise yakınlık hissedilen ve önem verilen kişiler, kurallar, normlar ve kanunlar etkilidir. Gelenek sonrası evredeki bireyler doğru veya yanlışla ilişkin yargılarını şekillendirirken, genellikle dış etkilerden bağımsız bir şekilde içsel değerlerine veya evrensel etik ilkelere göre hareket etmektedirler (Kohlberg ve Hersh, 1977). Liderler, ahlaki yargı düzeyleri yükseldikçe kişilerarası ilişkileri daha iyi çözümleyebilmekte, sorunlara daha farklı açılardan yaklaşabilmekte ve daha fazla sayıda çözüm seçeneği üretebilmektedirler. Başka bir ifadeyle, ahlaki yargı düzeyi yükseldikçe, liderler kararlarında etik ilkeleri ve diğer insanların haklarını daha fazla göz önünde bulundurmaktadır. Tam tersi durumlarda ise liderlerin etik dışı davranış sergileme ihtimalleri yükselmektedir (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher ve Milner, 2002).

**Ahlaki değerlerin uygulanma düzeyi:** Ahlaki değerleri günlük yaşamda uygulamaya geçirebilen bireylerin ahlaki yargı ve etik liderlik düzeyleri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre bireyler yalnızca ahlaki yargı düzeylerine göre farklılaşmazlar; bunun yanında günlük kararlarında ne denli etik ilkelere etkisiyle hareket ettiklerine göre de farklılaşabilirler. Yüksek bir ahlaki yargı kapasitesine sahip olmak bir kişinin rol model olarak görülmesi için yeterli değildir. Bu kapasitenin bireylerin eylemlerine yansımaları ve böylece diğer insanlar tarafından da gözlemlenmesi gerekmektedir (Brown ve Treviño, 2006).

**Kontrol odağı:** Kontrol odağı bireylerin yaşamlarındaki olaylar üzerindeki sahip oldukları kontrole ilişkin algıdır. İçsel kontrol odağına sahip insanlar yaşamları üzerinde daha fazla kontrol hissine sahipken, dışsal kontrol odağına sahip insanlar yaşadıkları olayları kadere veya diğer güçlü insanlara bağlama eği-

limindedir. İçsel kontrol odağına sahip bireylerin daha etik davranmaları beklenmektedir, zira davranışları ile davranışlarının sonuçları hakkındaki ilişkiyi kavrama yeteneğine sahiptirler. Dışsal kontrol odağı ise etik dışı davranışla daha yakından ilişkilidir (Treviño, 1986).

**Öz-izleme:** Öz-izleme, bireylerin diğerlerine karşı nezaketleri ve kendilerini onlara nasıl tanıttıklarıyla ilgilidir. Yüksek düzeyde öz-izleme becerisine sahip bireyler toplumsal çevreye daha hızlı uyum sağlamak için diğer insanlarda bıraktıkları izlenimleri kolaylıkla değiştirebilirler (Hogue, Levashina ve Hang, 2013). Buna karşılık, düşük düzey öz-izleme yeteneği daha düşük uyum ve farklı toplumsal çevrelerde aynı şekilde davranma eğilimine yol açmaktadır. Yüksek düzey öz-izleme liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte, düşük öz-izlemeye sahip bireylerin etik lider olarak ortaya çıkmaları daha olasıdır. Zira yüksek düzey öz-izleme yalan söyleme ve manipülasyon gibi etik dışı davranışların sergilenme ihtimalini yükseltmektedir (Bedeian ve Day, 2004).

### **Durumsal Etkenler**

Durumsal etkenler, bireysel etkenlerle etkileşime girerek etik veya etik dışı liderliğin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Etik rol modeller, etik bağlam ve karşılaşılan sorunların ahlaki yoğunluğu bu etkenler arasında sayılmaktadır (Brown ve Treviño, 2006; Eisenbeiß ve Giessner, 2012).

**Etik rol modeller:** Yalnızca takipçiler değil, liderler de rol modellerden çok şey öğrenebilmektedir. Etik rol modellerin davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözlemleyerek rol model olan kişi ile özdeşleşebilirler, onun ahlaki değerlerini ve tutumlarını içselleştirebilirler. Üstelik bu rol modelin bireyden daha üst konumda yer almasına da gerek yoktur; eş veya alt düzeydeki çalışanlar dahi rol model olabilirler. Geçmişte etik rol modeline sahip bireylerin etik liderlik özelliklerine sahip olma ihtimalleri de yükselmektedir (Eisenbeiß ve Giessner, 2012). Dürüstlük, adaletlilik ve özenlilik gibi kişilik özellikleri ile etik standartlar belirleyip diğerlerini sorumlu kılma gibi davranışlar etik rol modellerle ilişkilendirilen nitelikler arasında yer almaktadır (Weaver vd., 2005).

**Etik bağlam:** Etik veya etik dışı liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan bir diğer etken de örgütün etik bağlamıdır. Etik bağlam hakkındaki araştırmalar genellikle etik kültür veya etik iklime odaklanmıştır. Her iki kavram da örgütün etik tutum ve davranışları destekleyen veya desteklemeyen özelliklerine odaklanmıştır (Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006). Etik kültür, bireylerin ahlaki yargıları ile etik/etik dışı davranışları arasındaki ilişkiyi farklılaştırabilen örgüt kültürü öğeleridir. Başka bir ifadeyle, bir örgütteki etik veya etik olmayan davranışları destekleyen liderlik, otorite yapıları, ödül sistemleri, kurallar ve politikalar, karar verme süreçleri, normlar ve çalışan davranışları gibi formal ve informal davranış kontrol sistemlerini kapsamaktadır (Treviño, 1986). Etik iklim ise *“etik içeriğe sahip örgütsel uygulama ve süreçlere ilişkin genel bir algı”* veya *“bir örgütte etik davranışın ne olduğunu belirleyen örgüt iklimi öğeleri”* şeklinde tanımlanabilir. Etik

iklim güçlendikçe yöneticilerin etik karar verme eğilimleri de güçlenmekte, etik dışı davranış sergileme ihtimali azalmaktadır (Fritzsche, 2000).

Bununla birlikte, örgütlerin kültürlerini ve iklimlerini etkileyen toplumsal değer sistemlerini ve sektörel baskıları göz önünde bulundurmadan etik ve etik dışı liderliğin ortaya çıkmasını açıklamak mümkün değildir. Zira etik kurallar hakkındaki toplumsal hassasiyet ile sorumluluk, adalet ve şeffaflık hakkındaki kültürel değerler bireylerin örgüt içi ve dışı davranışlarına yön verebilmektedir. Bunun yanında, çevresel karmaşıklık, örgütün görevlerinin içeriği ve paydaş çıkarları gibi sektörlere özgü özellikler örgüt kültürlerini şekillendirebilmektedir (Eisenbeiß ve Giessner, 2012).

**Sorunların ahlaki yoğunluğu:** Etik bilinç etik karar verme sürecinin ilk basamağıdır. Başka bir ifadeyle, bir sorunun ahlaki nitelikleri fark edilmezse, ahlaki yargı süreci de başlamaz. Bu hususta etkili olan etken ise karşılaşılan sorunların ahlaki yoğunluğudur. Ahlaki yoğunluğun iki boyutu bulunmaktadır: Sonuçların önem düzeyi ve toplumsal uzlaşma. Sonuçların önem düzeyi sorunun yaratacağı olası zararları ve bu zararların etkileyebileceği kişi sayısını ifade etmektedir. Toplumsal uzlaşma ise karşılaşılan sorunla ilgili genel kabul görmüş güçlü etik normların varlığını ifade etmektedir (Brown ve Treviño, 2006).

Etik sorunlarla ilgili karardan olumsuz etkilenen kişi sayısı arttıkça toplumun genelinin dikkatini daha fazla çekmektedir. Ayrıca fiziksel zararlar ekonomik ve psikolojik zararlara göre daha fazla dikkat çekmektedir. Sonuçların önem düzeyi özellikle etik liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir, zira etik liderler eylemlerini diğer insanlar üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Büyük bir zarar söz konusu olduğunda, örgüt paydaşları karar vericilerin sorunları nasıl çözdüklerine daha fazla dikkat kesilmektedir (Singhapakdi, Vitell ve Kraft, 1996).

Etik ve etik dışı liderlik davranışlarına yol açan kararların, bireysel ve dursal etkenlerin etkileşimi neticesinde ortaya çıkan karmaşık süreçlerin ürünü olduklarını söylemek mümkündür. Bu noktada, Jones (1991) sorunların ahlaki yoğunluğunun bireysel davranışları nasıl şekillendirdiğine ilişkin bir karar modeli geliştirmiştir. Bu modele göre ahlaki sorunların teşhis edilmesi, ahlaki yargıların oluşturulması, ahlaki konularda niyet oluşturulması ve eyleme geçme veya geçmeme yönünde bir karara ulaşılması süreçlerinin geneli sorunların ahlaki yoğunluğu ile grup dinamikleri, otorite ve sosyalleşme gibi örgütsel etkenlerin etkisi altında şekillenmektedir (Jones, 1991).

Bunun yanında, etik dışı lider davranışlarının ortaya çıkmasını engellemek için etik karar verme süreci büyük önem taşımaktadır. Aydın (2012) etik karar sürecinde ani bir karara varmadan önce karşılaşılan sorun hakkında çok boyutlu bir şekilde düşünülmesini önermektedir. Ardından sorun ayrıntılı bir şekilde teşhis edilmeli ve sorun hakkında yeterli ve geçerli bilgiler toplanmalıdır. Ayrıca ulaşılmak istenen sonuçlarla ilgili seçenekler üretmek, sonuçların ve bu sonuçlara ulaşmak için girilecek eylemlerin etik ilkelere uygunluğu konusunda sorgulamalara olanak tanıyabilmektedir. Kararın sonuçlarını değerlendirirken

girişilecek eylemlerin yasallığı, sonuçtan etkilenenlerin olası tepkileri ve eylem kararını veren kişi üzerindeki olası etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır (Aydın, 2012).

Seçim aşaması etik karar verme sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Gerektiğinde istişarelerde bulunmak, erdemli bir kişinin aynı durumda nasıl bir eylemde bulunacağını düşünmek ve verilecek kararı insanların nasıl karşılayacağını sorgulamak karar verme aşamasındaki etikle ilgili endişeleri hafifletebilmektedir. Son olarak, bir karara ulaşıldıktan sonra da sonuçlar hakkında sorgulamalar yapmak ve gerektiğinde diğer karar seçeneklerini uygulamaya koymak önerilmektedir; zira kararları uygulamadan önce sonuçları net olarak öngörmek mümkün değildir (Aydın, 2012).

Bireyler büyük zararlara yol açabilecek sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunları ahlaki açıdan kabul edilebilir bir şekilde aştıkları takdirde, çevreleri tarafından etik liderler olarak görülmektedir (Brown ve Treviño, 2006). Öte yandan diğerlerine büyük zararlar veren kararlar etik dışı liderliğin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, sorunların ahlaki yoğunluğu, Jones'un (1991) da belirttiği üzere, bireysel ve diğer durumsal etkenlerle etkileşime girerek etik veya etik dışı liderliğe yol açabilmektedir. Etik davranışı destekleyen durumsal etkenlerin güçlü olduğu örgütlerde çalışan liderler etik sorunlara karşı daha hazırlıklı olabilmekte ve etik liderlik sergileyebilmektedir. Fakat etik dışı veya zayıf etik özellikleri destekleyen durumsal etkenlerin egemen olduğu çevrelerde liderler, etik liderlik sergilemekte zorlanabilmekte, hatta etik dışı liderliğe eğilimli olabilmektedir (O'Fallon ve Butterfield, 2005).

Görüldüğü üzere etik ve etik dışı liderliğin, içinde ortaya çıktıkları bağlamlarla birlikte incelenmesi gerektiği söylenebilir. Bu tartışmaların ışığında, bu çalışmanın amacı öğretmenlerin etik ve etik dışı liderliğe ilişkin görüşlerinin saptanmasıdır. Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. Öğretmenler etik ve etik dışı liderliği nasıl tanımlamaktadır?
2. Okullarda etik liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler nelerdir?
3. Okullarda etik dışı liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler nelerdir?

## **Yöntem**

Araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve veri analizine ilişkin bilgiler bu başlık altında sunulmuştur. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik ve etik dışı liderlik davranışlarına ilişkin algı ve deneyimlerinin nasıl olduğu ilk elden ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu şekilde fenomene ilişkin yaşanan deneyimlerin özüne ulaşmak amaçlanmıştır (Balcı, 2013).



## Araştırma Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma modellerinden biri olan fenomenoloji kullanılmıştır. Fenomenoloji araştırmacının bir olgu ya da olaya ilişkin deneyimlerin derinlemesine incelemesine olanak veren bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Patton (2014) fenomenolojinin insanların deneyimlerini nasıl anlamlandırdıkları üzerine odaklandığını belirtmektedir. Best ve Kahn (2017) ise fenomenolojiyi var olan durumu açıklama, ya da değişimi ve gelişimi etkileyen etkenler arasındaki yapıyı derinlemesine irdeleyen ve analiz eden bir yaklaşım olarak tanımlamaktadırlar.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etik ve etik dışı liderlik davranışlarına ilişkin deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi açısından fenomenolojinin, etkili bir araştırma modeli olduğu ifade edilebilir. Bireylerin bir olay, durum veya kavramları nasıl deneyimledikleri ve bu deneyimlerden hareketle çalışılan kavramın iç ve dış ilişkileri fenomenolojik araştırmalar yoluyla anlaşılabilir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Fenomenoloji sayesinde hakkında yüzeysel bilgiye sahip olduğumuz fenomenleri derinlemesine inceleme imkânı elde ederiz (Creswell, 2012).

## Çalışma Grubu

Fenomenolojik çalışmalarda çalışma grubu, araştırmanın odaklandığı konuda tecrübeleri olan ve bu tecrübelerini yansıtabilecek kişilerden oluşturulmalıdır (Creswell, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada araştırma grubu 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul Çekmeköy İlçesinde görev yapmakta olan 20 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisi kullanılmıştır. Bunun için farklı sosyo-ekonomik çevrelere sahip ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Ayrıca katılımcıların farklı kıdem yıllarından ve cinsiyetten olmasına özen gösterilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1.

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Sıra No	Rumuz	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	Branş
1	Ö1	Erkek	12	Fen Bilgisi
2	Ö2	Kadın	3	Sınıf Öğrt.
3	Ö3	Erkek	4	Matematik
4	Ö4	Erkek	18	Fizik
5	Ö5	Erkek	13	Sosyal Bilgiler
6	Ö6	Erkek	6	Sınıf Öğrt.
7	Ö7	Kadın	14	Yabancı Dil
8	Ö8	Kadın	8	Yabancı Dil
9	Ö9	Erkek	17	Fen. Bilgisi
10	Ö10	Kadın	28	Sınıf Öğrt.

11	Ö11	Kadın	9	Sınıf Öğrt.
12	Ö12	Kadın	13	Matematik
13	Ö13	Erkek	16	Tarih
14	Ö14	Kadın	18	Edebiyat
15	Ö15	Erkek	5	Beden Eğit.
16	Ö16	Kadın	5	Din Kültürü
17	Ö17	Erkek	12	Din Kültürü
18	Ö18	Kadın	24	Yabancı Dil
19	Ö19	Kadın	3	Edebiyat
20	Ö20	Kadın	6	Sınıf Öğrt.

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların 11’i kadın ve dokuzu erkektir. Katılımcıların beşi 1-5 yıl, dördü 6-10 yıl, beşi 11-15 yıl ve altısı 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptirler. Araştırmada katılımcıların özel ve kurumsal kimliklerinin gizliliği ilkesine bağlı kalınarak kimliklerini yansıtırıcı bilgilere yer verilmemiştir. Bunun yerine her katılımcıya bir rumuz verilmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Fenomenolojik araştırmalarda en çok başvurulan veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada veriler, konuşma boyunca farklı sorularla konunun genişlemesine, konu hakkında yeni başlıkların oluşmasına fırsat verdiği için yarı yapılandırılmış görüşme ile toplanmıştır (Merriam, 2015). Yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanırken ilgili alanyazın taranmış ayrıca ilk, orta ve lise kademesinde görev yapan üç okul müdürü ve altı öğretmenle görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formunda hazırlanan soruların açık uçlu olmasına özen gösterilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme soruları araştırmacılar tarafından hazırlanmış ve etik liderlik konusunda uzman bir öğretim üyesinin incelemesi sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda altı soru bulunmaktadır. Görüşmeler öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda onların derslerinin boş olduğu saatlerde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin tamamı ses kaydına alınmıştır. Görüşmeler 30-40 dakika arasında sürmüştür. Elde edilen ses kayıtları araştırmacılar tarafından yazılı hale getirilmiş ve katılımcılardan görüşme kayıtlarını kontrol etmeleri istenmiştir. Zira Guba (1981), katılımcı kontrolünün inandırıcılığı sağlamada kullanılan en önemli ölçüt olduğunu belirtmektedir.

### **Verilerinin Analizi**

Görüşme yoluyla toplanan veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi bir kodlama işlemidir ve ham verileri standart biçimlere dönüştürmek için yapılmaktadır (Hsieh ve Shannon, 2005). Verilerin analizinde inandırıcılığı artırmak için araştırmacı çeşitlemesi yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda yazılı metin haline getirilen tüm verilerden kodlamalar ve temaların oluşturulmasında iki araştırmacı birbirlerinden bağımsız iki grup oluşturularak ayrı ayrı

çalışmışlardır. Her bir grupta araştırmacı dışında bir akademisyen ve bir deneyimli öğretmen bulunmaktadır. Gruplar kendi kod ve temalarını oluşturduktan sonra bir araya gelip karşılaştırmalar yapmışlar ve iki grubun algı ve yorumları kıyaslanmıştır. Gruplarca farklı biçimlerde oluşturulan kodlar ve temalar için ortak bir noktada uzlaşma sağlanmaya çalışılmıştır (Hsieh ve Shannon, 2005). Bunun yanında kod ve temalar oluşturulurken araştırmacıların kısa aralıklı toplantılar yapması önemli bir inandırıcılık ölçütüdür. Zira toplantıya katılan insanlar deneyimlerini ve algılarını tartışmalar yoluyla birbirlerine aktarabilirler. Bu süreçte, ayrıca, meslektaş denetimi tekniğine de başvurulmuş araştırmacıların yorumlarının katılımcı deneyimlerini adil ve dengeli bir şekilde yansıtılmasını sağlamak için iki alan uzmanından yardım alınmıştır (Arastaman, Öztürk Fidan ve Fidan, 2018). Bu noktada, Lam ve Hung (2013) araştırmacıların diğer insanların eleştirilerini dinlemesinin önyargılı ve imtiyazlı davrandıkları hususları fark etmelerini sağlayacağını belirtmektedir. Son olarak Miles ve Huberman'ın (1994) kodlayıcılar arası görüş birliği tekniği kullanılmış ve % 88 oranında görüş birliği bulunduğu görülmüştür.

## **Bulgular**

Bulgular, araştırma sorularından türetilen temalara uygun olarak sunulmuştur. Bunlar etik ve etik dışı liderlerin özellikleri, etik liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler ve etik dışı liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler şeklinde sıralanmaktadır.

### **Etik ve Etik Dışı Liderlerin Özellikleri**

Katılımcılara “Etik liderliği nasıl tanımlarsınız? Etik lider deyince ne anlıyorsunuz?” ve “Birlikte çalıştığınız yöneticileri düşündüğünüzde, en sık karşılaştığınız etik dışı liderlik davranışları neler olabilir. Lütfen örneklerle açıklayınız?” soruları yöneltilmiş ve verilen cevaplar “Etik ve Etik Dışı Liderlerin Özellikleri” teması altında toplanmıştır. Bu temaya ilişkin alt temalar ve frekanslar Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Etik ve etik dışı liderin özellikleri

Şekil 1 incelendiğinde katılımcıların etik liderde gördükleri en önemli özelliklerin başında herkese eşit mesafede durma, etik ilkeleri davranışlarına yansıtma ve söylediklerini kendisinin de uygulaması şeklinde olduğu görülmektedir. Etik liderde bulunması gereken özelliklerle ilgili olarak katılımcılardan “Ö4” “*ayrımcılık hissine hiçbir öğretmen kapılmamalı*” derken “Ö6” “*davranışlarıyla öğretmenlere rol model olmalı. O ne kadar etik davranırsa emri altındaki öğretmenlerde o kadar etik davranır*” demektedir. Katılımcılar etik liderin ayrıca adaletli, tutarlı, hoşgörülü, insanı merkeze alan, iletişimi güçlü, kişisel hırsla hareket etmeyen, dünya görüşü ile yaptığı işi birbirine karıştırmayan bir kişiliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu konuyla ilgili olarak; “Ö9” “*Öğretmene, öğrenciye çaycıya bütün çalışanlara ve paydaşlara adil olmalı*”, “Ö10” “*farklı görüşlere hoşgörü ile yaklaşması lazım*” ve “Ö15” “*her bireyle birebir iletişim kurmalı*” demektedirler.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, katılımcı görüşlerine göre etik dışı liderlerin çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açacak ayrımcılık, mobbing, keyfi ve kaba muamele gibi insani ilişkilerde hoş karşılanmayan etik dışı davranışları daha çok yaptıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin en çok rahatsız oldukları etik dışı lider davranışının insani ilişkiler boyutunda konumunu kötüye kullanmak olduğu ifade edilebilir. Ekonomik nedenlerle etik dışı davranma ise etik dışı liderin ikinci en önemli özelliği olduğu söylenebilir. Ancak iletişim ile ilgili etik dışı lider davranışlarının ekonomik nedenlerle yapılan davranışlara göre daha fazla vurgulandığını ileri sürmek mümkündür. Ayrıca etik dışı liderler etik dışı davranışlar

sergilemekle kalmamakta, mevzuata aykırı işlem yapma ve öğrenci notlarının yükseltilmesi gibi konularda öğretmenleri etik dışı davranmaya teşvik etmektedir. Temaya ilişkin aktarılan görüşlerden örnekler aşağıdadır:

*“Aynı hatayı yapan iki öğretmenden birine hiçbir uyarıda bulunmaz iken diğerini sürekli rahatsız etmesi... Bir öğretmeni kafaya takıp haksız yere soruşturma açması...” Ö3*

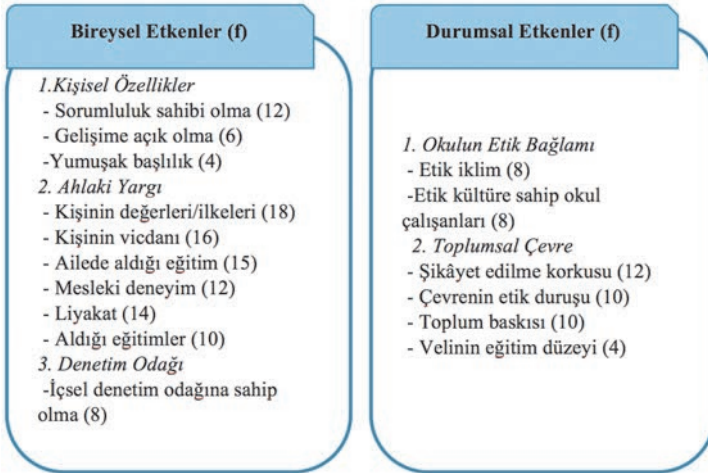
*“Keyfi davranmaları. En son çalıştığım okulda idarecimizle etik çatışma yaşadığımız için ayrıldım. Öğrencilerden bir öğretmen olarak para toplamayı ben etik bulmuyorum. Bu nedenle müdürümüzle çatışma yaşadım. Şu öğretmen şu kadar toplamış sen toplamamışsın diye beni öğretmenler içinde rencide ediyordu. Bu nedenle başka konularda beni sıkıştırmaya başladı. Şu dosyayı getir şu evrakı getir gibi... Öğretmeni kullanabiliyorsam seviyorum kullanamıyorsam okulu ona dar ederim anlayışındaydı.” Ö7*

*“Okulu bir ticarethane gibi görenler. Sınıflar oluşturulurken seçme sınıflar oluşturulması. Gelir düzeyi yüksek velilerin öğrenciler para için seçme sınıflara toplandı.” Ö14*

*“Okul müdürleri öğretmenler hakkında bir puanlama yapıyorlar. Tamamen kişisel yakınlığına göre hemşericilik bağına göre notu birilerine yüksek verirken birilerine düşük veriyordu.” Ö19*

## **Etik Liderlerin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Etkenler**

Katılımcılara “Meslek yaşamınızda birlikte çalıştığınız yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemelerini teşvik eden etkenler neler olabilir? Lütfen örneklerle açıklayınız?” sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplar etik liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler teması altında toplanmıştır. Bu temaya ilişkin alt temalar ve frekanslar Şekil 2’de sunulmaktadır.



Şekil 2. Etik liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler

Şekil 2’de sunulan bulgular incelendiğinde müdürlerin etik lider özellikleri sergilemelerinde; kişisel özellikleri, etik bilinçlerinin oluşmasını sağlayan geçmiş deneyimleri ile aldıkları eğitimlerin etkisiyle şekillenen ahlaki yargıları ve sahip oldukları içsel denetim odağı gibi bireysel etkenlerin etkili olduğu görülmektedir. Müdürün etik liderlik davranışını en çok etkileyen unsurun ahlaki yargı düzeyi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okulun etik bağlamı ve toplumsal çevrenin etkisi de etik liderlerin ortaya çıkmasına katkı sağladığı söylenebilir. Bunun yanında durumsal etkenler arasında etikle ilgili yasal düzenlemeler gibi okulun kurumsal çevresinden kaynaklı baskılara ilişkin herhangi bir bulgunun yer almadığı görülmektedir. Etik liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler temasına ilişkin katılımcı görüşlerinin bir bölümü aşağıda yer almaktadır.

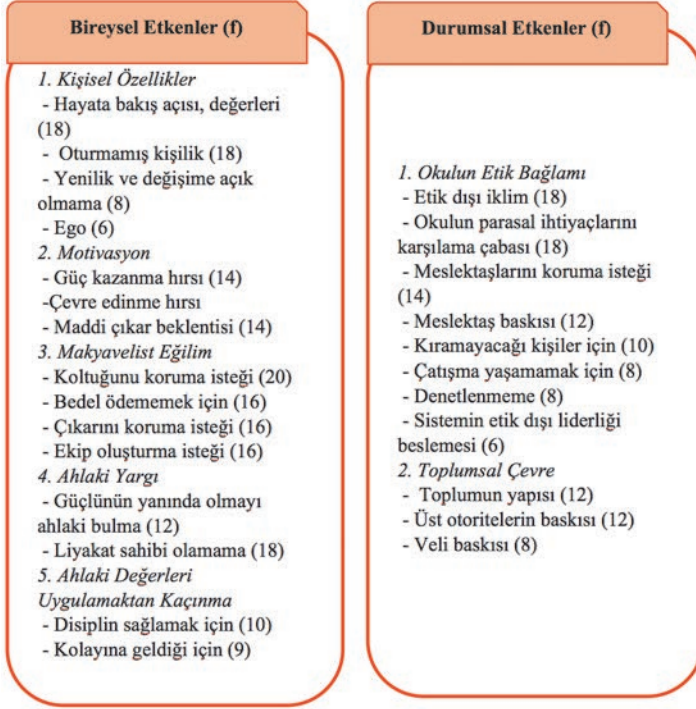
*“Kişiliği onu etik davranmaya itmektedir. İyi bir kültürle yetişmiş ve bu durum onun etik liderlik davranışları göstermesinde etkili. Mesleki deneyimi ve edindiği tecrübeler çok iyi. Farklı okullarda çalışarak nasıl etik davranacağını öğrenmiş. Uzun süre müdürlük yapmış ve bu konuma hak ederek gelmiş.” Ö5*

*“Sorumluluk bilinci etik davranmaya itiyor. Ama bu içsel bir unsur. Otorite, meslektaşlar ve veliler okul müdürünü etik davranmaya değil tam tersine etik dışı davranmaya itiyor. Toplum nasılsa okul müdürü de ona göre şekil alıyor”Ö9*

*“Saygınlığını korumak için insanların etik davrandığını düşünmüyorum. Şikayet korkusu ile etik davranabiliyorlar. Velilerin BİMER’e veya CİMER’e şikayet etmelerinden korkuyor. Bazıları hiçbir baskı olmamasına rağmen etik davranırken bazıları etrafındaki kişi ve grupların baskısına rağmen etik dışı davranmayı sürdürme eğilimindedir. Şikayet sistemi BİMER, CİMER bunlardan başım ağrımasın. Velilerin şikayetlerinden korktuğu için.” Ö17*

### **Etik Dışı Liderlerin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Etkenler**

Katılımcılara “Yöneticilerin bu tür etik dışı davranışları sergilemelerine neden olan etkenler neler olabilir? Lütfen örneklerle açıklayınız?” sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplar “Etik Dışı Liderlerin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Etkenler” teması altında toplanmıştır. Bu temaya ilişkin alt temalar ve frekanslar Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3. Etik dışı liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler

Şekil 3'teki bulgulara dayalı olarak, çalışanların etik dışı liderliğe yönelmelerinde bireysel nedenlerin önemli rol oynadığı ancak diğer taraftan okulun ve çevrenin de etik dışı liderin oluşmasına elverişli bir zemin oluşturduğu ileri sürülebilir. Başka bir ifadeyle, etik dışı liderin ortaya çıkmasında bireysel ve durumsal etkenlerin birbirini beslediği ifade edilebilir. Araştırmanın yapıldığı kamu okulları dikkate alındığında, okulların etik liderlerden çok etik dışı liderlerin ortaya çıkmasına sebep olacak birçok özelliği içinde barındırabildiği ileri sürülebilir. Öğretmenler tarafından ağırlıklı olarak vurgulanan bireysel etkenler; makyavelist eğilimler, kişilik özellikleri ve motivasyondur. Buna göre, etik liderlerin her şeyden önce ahlaki yargılama sürecine temel oluşturan etik bilince sahip olmadıkları ve mevcut konumlarını kişisel hedefleri doğrultusunda diğer çalışanları manipüle etme amacıyla kullandıkları söylenebilir. Ayrıca bulgular etik liderden çok etik dışı liderliği destekleyecek kurumsal bir çevrenin bulunabileceğine yönelik ipuçları sunmaktadır. Etik dışı lider davranışlarının nedenleri temasına ilişkin katılımcı görüşlerinin bir bölümü aşağıda yer almaktadır.

*“Okulun etik kültürü olsa müdür de ister istemez etik davranacak. Ancak ortam etik dışı davranmaya daha müsait. Etik davranmak daha zor. Etik davranış olumsuz tepki görüyor.” Ö1*



*“Liderin seçilme şekliinden kaynaklı. Eskiden sınav vardı hakkıyla geliyordu. Ama şimdi liyakat yok üstüm bana zarar vermesin koltuğumu kaybetmeyim diye artık dik duramıyorlar. Koltuk sevdası onu etik dışı lider olmaya zorluyor.” Ö8*

*“Müdür ekip oluşturabilmek veya çevre edinebilmek için ya da koltuğunu koruyabilmek için etik dışı davranıyor... Bedel ödememek için etik dışı davranıyor... Otorite, meslektaşlar ve veliler okul müdürünü etik davranmaya değil tam tersine etik dışı davranmaya itiyor.” Ö20*

## Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, öğretmenlerin etik liderde görmek istedikleri en önemli özelliklerin herkese eşit mesafede durması ve etiği davranışlarına yansıtması olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında, katılımcılar etik liderin adaletli, tutarlı, hoşgörülü, iletişimi güçlü, insanı merkeze alan ve mesleki değerleri kişisel değerlerin üstünde tutan kişi olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu bulguların ışığında katılımcıların ahlaki kişiliğe sahip yöneticileri etik liderler olarak tanımladıkları söylenebilir. Benzer şekilde, Treviño, Hartman ve Brown (2000) ahlaki kişiyi dürüst, güvenilir, cana yakın, insani ilişkileri önemseyen, adil, ilkeli ve tutarlı kişiler olarak tanımlamışlardır. Katılımcıların etik liderleri be-timlenirken eşitlik, tutarlılık ve adillik gibi kavramlara vurgu yapmaları özellikle örgütsel adalet hakkındaki kuramsal tartışma ve ampirik çalışma sonuçlarıyla uyumlu bir bulgudur. Örneğin, Cropanzano, Rupp, Mohler ve Schminke (2001) verilen kayıplara karşılık elde edilen kazanç, kişiler ve örgütler arası ilişkilerin doğası ile etik standartlara uyumu öne çıkaran ahlaki ilkelerin çalışanların örgütsel adalet algıları ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde, McCain, Tsai ve Bellino (2010) çalışanların örgütsel adalet algıları güçlendikçe etik davranış sergileme ihtimallerinin de yükseldiği sonucuna ulaşmıştır.

Bununla birlikte, yalnızca etik rol model olmak değil, takipçilerin etik davranışlarda bulunmalarını açık bir şekilde teşvik etmek de etik liderliğin temel bileşenleri arasında zikredilmektedir (Brown vd., 2005). Zira etik liderler etik değerleri benimsemek ve kişisel davranışlarına yansıtma kalmayıp, bu değerleri karar verme ve yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçasına dönüştüren kişilerdir (Oğuz, 2011; Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). Bu şekilde örgütlerinde etik davranış standartlarını belirleme imkânına kavuşmakta ve bu standartları kurumsallaştırmak için gerektiğinde ödül ve ceza sistemlerini kullanmaktadırlar (Treviño vd., 2003). Katılımcıların etik liderliği kişilik temelli bir şekilde kavramlaştırma, okul çevresinde “ahlaki kişilik” özelliklerinin “ahlaki yönetici” özelliklerine göre daha sık rastlanmasından ve okullarda etiğin kurumsallaşma sürecinin henüz tamamlanamamasından kaynaklandığı söylenebilir (Popoola vd., 2017; Koç ve Fidan, 2020). Zira yöneticiler ahlaki kişiliğe sahip olsalar da, etik değerleri yönetsel kararların ve uygulamaların ayrılmaz bir parçasına dönüştürmek için gerekli olan çevresel etkenlerin desteğinden mahrum olabilirler. Bu noktada, Carlson ve Per-

rewe (1995) dönüşümcü liderlerin örgüt kültürlerini etik değerlere uygun olarak şekillendirirken, etik kültürün de etik davranışları destekleyerek etik liderlerin ortaya çıkmasını sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Benzer şekilde, bu çalışmada kişilik, içsel denetim odağı, geçmiş deneyim ve eğitimler aracılığıyla geliştirilen ahlaki yargılar gibi bireysel etkenlerin okulun iç ve dış çevresi ile etkileşimi neticesinde etik liderlerin çıktığına işaret eden bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular alanyazındaki ilgili çalışma sonuçlarıyla tutarlık göstermektedir (Treviño, 1986; Brown vd., 2005; Brown ve Treviño, 2006; Kalshoven vd., 2011). Ancak, etik liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler arasında yasal düzenlemeler gibi kurumsal çevre öğeleri zikredilmemektedir. Etiği destekleyen güçlü bir kurumsal çevrenin yokluğunda, yöneticiler örgüt paydaşlarıyla ilişkilerinde etik değerlere bağlılıklarının sürekli olarak sınındığı zorluklarla karşılaşabilmektedir (Fisher, Fried, Goodman ve Germano, 2009). Kıt kaynakları kullanarak farklı beklentilere ve değerlere sahip paydaşların taleplerinin karşılanması gerekliliği yöneticilerin doğru ve yanlış arasında gidip gelmelerine yol açabilmektedir (Kaptein, 1998). Bunun yanında, paydaşlar arasında etik konularda uzlaşma olsa dahi, bu uzlaşma örgütün içinde bulunduğu toplumun değerler sistemine ve örgüt dışı paydaşların beklentilerine her zaman uygun olmayabilir (Treviño vd., 2006). Başka bir ifadeyle, etiği destekleyen güçlü kurumsal çevrenin yokluğunda etik liderlerin ortaya çıkması, genellikle informal yollardan sağlanan örgüt içi paydaşların değerlerinin örtüşmesine bağlıdır ve örtüşen değerlerin toplumsal değerler ve normlarla her zaman uyum içinde olması beklenmemelidir (Hill, 2017). Buna göre okullarda etik liderliğin ortaya çıkmasının uygun bireysel ve durumsal etkenlerin bir araya geldiği rastlantısal koşullarda mümkün olabileceği, zira etik liderliği besleyebilecek yasal düzenlemeler gibi kamu örgütlerine özgü kurumsal baskıların okullarda her zaman güçlü bir şekilde hissedilmediği ileri sürülebilir.

Bu husus aynı zamanda etik dışı çalışan davranışlarını ve bu davranışlara yönelik tepkileri mesleki etik veya evrensel ahlak ilkelerinden çok örgüt politikasının bir konusuna dönüştürebilmektedir (Cohen, 2016). Örneğin, katılımcılar okullarda etik dışı liderliği; *ayrımcılık, mobbing, keyfi ve kaba muamele, belgesiz bağış alma ve şiddet gibi yasadışı ve ahlaki değerlere aykırı davranışlar sergileyen, okulu ticarethane gibi görme eğilimi nedeniyle öğretimsel görevlerini geri plana atan ve okul çalışanlarını mevzuata aykırı işlem yapma ve öğrenci notlarını yükseltme gibi konularda etik dışı davranmaya teşvik eden liderler* olarak tanımlamışlardır. Bu tanım büyük ölçüde Brown ve Mitchell'in (2010) etik dışı lider kavramlaştırmasıyla örtüşmektedir. Bunun yanında, öğretmenler yöneticilerin meslektaş ilişkilerindeki etik dışı lider davranışlarını ekonomik konulara göre daha sık yaptıklarını ileri sürmektedirler. Bu husus etik dışı liderlerin insani yeterliklere yeterince sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Aydın (1998) insani yeterlilikleri iletişim becerileri ve bunların etkili kullanımı, planlı çalışma, takım çalışması, çalışanların motive edilmesi ve ödüllendirilmesi ve işbirliği yapma gibi konuları kapsadığını belirtmektedir. Etik dışı liderlerin dikkat çeken bir diğer özelliği ise etik dışı davranışları çalışanlar arasında özendirilmesi ve kurum kültüründe etik

dışılığın bir değer haline gelmesine ön ayak olmasıdır. Etik bilince sahip olmayan etik dışı liderler mevcut konumlarını kişisel hedefleri doğrultusunda diğer çalışanları manipüle etme amacıyla kullanabilmektedirler (Brown ve Treviño, 2006). Etik dışı lidere dönüşen okul yöneticileri buldukları okullarda etik dışılığın kurumsallaşmasına sebep olabilmektedirler (Treviño vd., 2006). Zira etik dışı liderler, etik dışılığın kurumsallaşmasının en güçlü araçları arasında sayılmaktadır (Brown ve Treviño, 2006).

Buna ek olarak, etik dışı lider davranışlarına ilişkin araştırmalar, etikle ilgili yasal düzenlemeler gibi zorlayıcı ve ahlaki değerler gibi normatif baskıların yeterince etkili olmadığı durumlarda etik dışı liderliğin ortaya çıktığını göstermektedir (Brown ve Treviño, 2006; Cohen, 2016). Benzer şekilde, katılımcılar etik dışı liderleri genellikle etik dışı eylemleri hoş karşılayan, güç kazanma, çevre edinme ve maddi çıkar elde etme hırsıyla hareket eden kişiler olarak görmektedir. Bu liderler aynı zamanda konumlarını ve çıkarlarını korumak için ellerinden geleni yapan makyavelistlerdir (Belschak, Muhammad ve Den Hartog, 2018). Yüksek düzeydeki öz-izleme yetenekleri sayesinde okuldaki güç ilişkilerine göre gerekli olduğunu düşündüklerinde ahlaki yargılarını şekillendirebilirler ve işlerine geldiği zaman etik kuralları uygulamaktan kaçınabilirler (Hogue vd., 2013). Etik dışılığın ortaya çıkmasına etki eden bireysel özellikler ve davranışlar herhangi bir engelle karşılaşmadıklarında veya örgütsel çevre tarafından desteklendiklerinde kurumsallaşma eğilimindedir. Zira etik dışılığın kurumsallaşması, etik dışı davranışların zaman içinde tekrarlanarak rutin eylemlere dönüşmesiyle gerçekleşmektedir (Gino ve Bazerman, 2009). Katılımcıların da belirttiği üzere bu tür bireysel özelliklere sahip okul yöneticileri etik dışı iklim ve okul içi informal ilişkilerin etkili olduğu okul bağlamı ve etik dışılığın olağan karşılandığı bir toplumsal çevreyle etkileştiklerinde etik dışı liderlere dönüşmektedirler. Elde edilen bulgular alanyazındaki araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Eisenbeiß ve Giesner, 2012; Treviño, 1986).

### **Kurama ve Uygulamaya Yönelik Etkiler**

Bu çalışma etik liderlik ve etik dışı liderlikle ilgili mevcut kavramlaştırmaları ortaya koyması nedeniyle eğitim yönetimi alanyazınına katkılar sağlamaktadır. İlk olarak, katılımcıların etik liderliğin ahlaki kişilik bileşenine ahlaki yönetici bileşenine göre daha fazla vurgu yaptıkları ortaya konmuştur. Bunun yanında, katılımcıların etik dışı okul liderliğini nasıl tanımladıkları belirlenmiş ve öğretimsel konular dışında alanyazındaki diğer kavramlaştırmalarla örtüştüğü görülmüştür. Ayrıca etik ve etik dışı liderliğe yol açan etkenlerle ilgili alanyazındaki sınıflandırmaların eğitim örgütlerinde kullanılabileceği ortaya konmuştur.

Alanyazına yapılan diğer katkı ise, etik ve etik dışı liderlerin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında etikle ilgili yasal düzenlemelerden ve örgüt kültüründen çok okul paydaşlarının önemli bir etkiye sahip olduğunun ortaya konmasıdır. Bu husus etik liderlik çalışmalarında sıklıkla kullanılan sosyal öğrenme kuramının (Brown vd., 2005) yanında, okullardaki farklı paydaş gruplarının

farklı etik ve etik dışı liderlik prototiplerine sahip olup olmadıklarını, sahip oldukları takdirde hangi liderlik özelliklerine ilişkin farklılıklar olduğunu belirlemek amacıyla gelecekteki çalışmalarda paydaş kuramının kullanılmaya devam edilmesi gerektiğini göstermektedir. Zira etikle ilgili kurumsal çevre öğelerinin yeterince hissedilmediği (Gino ve Bazerman, 2009) veya aşırı katı kurumsal çevrenin bireylerin davranışlarını belirli kalıplara sokarak etik körlüğe yol açtığı durumlarda (Palazzo, Krings ve Hoffrage, 2012) paydaşlar arasındaki uzlaşma etik konusunda temel ölçüte dönüşmektedir (Hill, 2017). Ayrıca bu tür durumlarda paydaş grupları, kendi prototiplerine uygun olan liderlerin etik sorunlar hakkındaki kararlarını daha güvenilir bulmaktadır (Kalshoven ve Hartog, 2009).

Diğer taraftan etik dışı lider davranışları arasında öğretmenleri en çok okul müdürünün çalışanlarla olan iletişimde yaptığı etik dışı davranışların rahatsız ettiği görülmektedir. Bu nedenle etik ve etik dışı liderlik çalışmalarında örgütsel iletişim kuramlarından da faydalanılması gerekmektedir. Örgüt içinde etiğin inşa edilmesi, sürdürülmesi ve değiştirilmesi örgütsel iletişimin alanına girmektedir (Seeger, 2001). Zira örgütsel işlemler uygulanırken çalışanlar genellikle kişilerarası iletişim ve karar verme süreçleri konusunda hassasiyet göstermektedir. Ayrıca insanlar iletişim konusunda doğruluk ve saygı gibi normatif beklentilere sahiptir (Doğan, 2002). Başka bir ifadeyle, insanlar karar vericilerin işlemlerin uygulanmasına ilişkin kuralları düzgün bir şekilde uygulamalarını ve bu hususta doğru ve yeterli şekilde bilgilendirme yapmalarını beklemektedir (Li, Cropanzano ve Molina, 2015). Benzer şekilde, Jensen (2003) bireylerin diğer bireylere tepkilerinin, diğer bireylerin eylem veya sözcüklerinin ne anlama geldiğinin örgütsel iletişim sayesinde anlaşılması üzerine temellendirildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla etik liderlik ve etik dışı liderlikle ilgili kuram geliştirme çalışmalarının iletişimin etkisini göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin ahlaki kişiliğinin yanında ahlaki yönetici özelliklerine kavuşmaları için uygulanabilecek bireysel ve örgütsel stratejiler mevcuttur. Öncelikle okul yöneticilerine etik ve etik dışı liderliği oluşturan davranışlar hakkında eğitimler verilmesi önerilebilir. Bunun yanında, okul paydaşlarının okulun etik iklimi üzerindeki belirleyici rollerinden dolayı bu eğitimlerin informal grupların yönetimi, etkili iletişim ve nezaket konularını kapsayacak şekilde tasarlanması eğitimlerin etkililiğini artırabilir.

Etik liderliği kişiler arası informal ilişkilerden doğan tesadüfi bir özellik olmaktan kurtarmak için örgütsel düzeyde stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Etik değerlerin ve ilgili yasal düzenlemelerin okullarda görünür kılınması ve okul kültürlerinin bir parçasına dönüşmesi için misyon ve vizyon ifadeleri, okul düzeyindeki etik sözleşmeler, ödül ve ceza sistemi, okul içi yönerge ve kurullar gibi formal yapıların kullanılması önerilebilir. Bu yapıların etik dışı davranışları engelleyecek ve etik davranışları pekiştirecek şekilde tasarlanması etiğin kurumsallaşmasını sağlayarak etik liderlerin ortaya çıkabileceği uygun bir ortam oluşturabilir. Buna ek olarak etik rol modellerin öne çıkarılması ve etik değerlerin günlük

söylemin parçası olacak şekilde vurgulanması etiğin içselleştirilmesini sağlayarak kurumsallaşma sürecini güçlendirebilir.

### Sınırlılıklar ve Araştırma Önerileri

Araştırma İstanbul Çekmeköy ilçesindeki kamu okullarında görev yapan küçük bir öğretmen grubuyla yapılmıştır. Bu nedenle araştırmadan çıkan sonuçların daha büyük örneklemelere genellenemeyebileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Çünkü farklı yerleşim yerlerinde ikamet eden öğretmen gruplarıyla yapılan veya büyük örneklemelerle yapılan çalışmaların sonuçları farklı olabilir. Gelecekte okul müdürlerinin etik liderlik veya etik dışı liderlik özelliklerini araştıran bu tür çalışmaların daha büyük örneklemelere sahip nicel araştırma yöntemleriyle yapılması önerilebilir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda okul müdürünü etik dışı liderliğe yönelmesine sebep olan bireysel ve durumsal faktörler daha da derinlemesine araştırılabilir. Yöneticilerin ahlaki kişilik ve ahlaki yönetici özelliklerinin birbirini nasıl etkilediği konusu üzerinde durulabilir. Bu çalışmada, okul müdürlerinin etik dışı liderliğe yönelmesinde bireysel etkenlerin yanında durumsal etkenlerin de etkili olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, okullarda etiğin kurumsallaşma düzeyi ile okul müdürlerinin etik veya etik dışı liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca bu çalışmada okul müdürlerinin etik veya etik dışı liderlik davranışları sergilemesinde okulun iç ve dış toplumsal çevresinin rolü olabileceği tespit edilmiştir. Bu nedenle, gelecekte paydaş kuramına dayalı etik ve etik dışı liderlik çalışmalarına daha fazla yoğunlaşılması önerilebilir.

### References

- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö., & Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlilik: Kuramsal Bir İnceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*, 15(1), 37-75.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, İ. P. (2012). *Yönetimsel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (Genişletilmiş 10. Baskı). Ankara: PegemAkademi.
- Ball, S. J. (2012). *The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization*. New York, NY: Routledge.
- Bedeian, A. G., & Day, D. V. (2004). Can chameleons lead?. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 687-718.
- Begley, P., Begley, P. T., & Stefkovich, J. (2007). Integrating values and ethics into post secondary teaching for leadership development. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 398-412.

- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics, 151*(3), 613-626.
- Best, J. W. & Kahn, J. V. (2017). *Eğitimde araştırma yöntemleri* (Çev.: M. Durmuşçelebi) (Çev. Ed.: O. Köksal). Konya: Dizgi Ofset.
- Blase, J. J. (2000). The teachers' political orientation vis[ua]vis the principal: The micropolitics of the school. In Stephen J. Ball (Ed.), *Sociology of education: Major themes* (pp. 1232-1249). New York, NY: RoutledgeFalmer.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly, 20*(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616.
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics, 14*(10), 829-838.
- Christensen, L.B., Johnson, R. B. & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve Analiz* (Çev. Ed.: A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review, 26*(1), 69-85.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research*. Boston: Pearson.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 1-13.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 2*(2), 71-78.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*(2), 331-351.
- Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics, 122*(2), 343-359.
- Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology, 11*(1), 7-19.
- Fisher, C. B., Fried, A. L., Goodman, S. J., & Germano, K. K. (2009). Measures of mentoring, department climate, and graduate student preparedness in the responsible conduct of psychological research. *Ethics & Behavior, 19*(3), 227-252.
- Fritzsche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics, 24*(2), 125-140.
- Gino, F., & Bazerman, M. H. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(4), 708-719.

- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Ectj*, 29(2), 75-91.
- Hill, R. P. (2017). Failure of Ethical Leadership: Implications for Stakeholder Theory and “Anti-Stakeholders”. *Business and Society Review*, 122(2), 165-190.
- Hogue, M., Levashina, J., & Hang, H. (2013). Will I fake it? The interplay of gender, Machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 399-411.
- Hoyt, C. L., Price, T. L., & Poatsy, L. (2013). The social role theory of unethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 712-723.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Jensen, M. T. (2003). Organizational communication: A review. *Research and Development Report*, 1, 1-106.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management*. Dordrecht: Springer.
- Kalshoven, K., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349-366.
- Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135-1150.
- Koç, M. H., & Fidan, T. (2020). The institutionalization of ethics in schools: A qualitative research on teachers. *Participatory Educational Research*, 7(2), 80-101.
- Kohlberg, L., Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory Into Practice*, 16 (2), 53-59.
- Lam, K. K., & Hung, S. Y. M. (2013). Perceptions of emergency nurses during the human swine influenza outbreak: a qualitative study. *International Emergency Nursing*, 21(4), 240-246.
- Li, A., Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Fairness at the unit level: Justice climate, justice strength, and peer justice. In R. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *Oxford handbook of justice in work organizations* (pp. 137–164). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- McCain, S. L. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees’ ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-69.



- Maxcy, S. J. (2008). *Ethical school leadership*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Education.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Merriam, S. (2015). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 323-338.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. baskıdan çeviri). Ankara: Pegem Akademi.
- Popoola, I. T., Garner, B., Ammeter, A., Krey, N., Beu Ammeter, D., & Schafer, S. (2017). How does ethics institutionalization reduce academic cheating?. *Journal of Education for Business*, 92(1), 29-35.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Schminke, M., Wells, D., Peyrefitte, J., & Sebor, T. C. (2002). Leadership and ethics in work groups: A longitudinal assessment. *Group & Organization Management*, 27(2), 272-293.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Seeger, M. W. (2001). Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center. *American Communication Journal*, 5, 1-10.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., & Kraft, K. L. (1996). Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals. *Journal of Business Research*, 36(3), 245-255.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.

- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304.
- Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 434-448.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I Look Up To": Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.