

Gönderim Tarihi: 27.03.2015 Kabul Tarihi: 07.08.2015

ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLİŞKİSİ

Şenay SEZGİN NARTGÜN*
Kumru Dilan MOR**

TEACHERS' VIEWS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND RESILIENCE

Öz

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin etik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Aksaray il sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Anadolu Liseleri'nde görev yapan 283 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlere 136 ölçek gönderilmiş, dönen 110 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için öğretmenlere “etik liderlik ölçeği” ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek için “psikolojik dayanıklılık ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır: Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farkın olmadığı, medeni durum değişkeninin karar vermede etik alt boyutunda ise anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Bunun dışında liderlerin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarındaki davranış örnekleri etik liderin bulunduğu ortama yansıtacak şekilde psikolojik dayanıklılık ortamını oluşturmada etken olabilir sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik liderlik, Psikolojik Dayanıklılık, Öğretmen, Okul Yöneticisi

Abstract

The purpose of this study was to define the relationship between managers' ethical leadership levels and resilience of teachers. The study was conducted in Aksaray in 2013-2014 academic years. Study group consisted of 283 teachers working in Anatolian High Schools which bound to Ministry of Education. 136

* Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Bolu, szbn@yahoo.com

** Öğretmen, MEB, 6284532@gmail.com

scales were sent to study group and 110 of them were returned and evaluated. In this study “Scale of Ethical Leadership” is applied to teachers in order to define the level of ethical leadership of school managers. Also “Resilience Scale” is applied for defining the teachers’ level of resilience. Results of the study revealed that, there was no statistically significant difference between teachers’ views according to gender, age, seniority and major. On the other hand there was statistically significant difference according to marital status in the dimension of decisional ethic. It is found that behaviours of managers in communicative ethic, decisional ethic, behavioral ethic and climatic ethic dimensions, can be effective in creating the resilience environment.

Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Resilience, Teacher, School Principal

1.Giriş

Sosyal bir varlık olarak insanlar toplum içerisinde bir arada yaşama eğilimindedirler. Bu eğilimler sonucu farklı düzeyde etkileşimlerin olduğu yapılar oluşmuştur. Etkileşimlerin olduğu bu birliktelik durumlarında ise bazı bireyler diğer bireylerden daha baskın bir yapıda ve ön planda yer alırken diğer kişilerin kabulüyle liderlik vasfına kavuşabilmektedirler. Dolayısıyla liderlik, toplum içerisinde kabul gören bireylerin diğer bireylerle olan etkileşimi sonucu diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir roldür. Bu sebeple, her ne kadar farklı kültürlerdeki liderler farklı özellikleri bünyelerinde barındırsalar da belirli bir grup yapısı incelenmek istendiğinde liderlik özellikle irdelenmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderin örgüt içinde etkileyici konumda olması onun davranışlarının bütün örgüte yansımaya neden olmaktadır. Lider, davranışlarıyla aynı zamanda kendi emrinde çalışanlar için rol model oluşturmaktadır (Palmer, 2009: 528). Bu liderin sahip olduğu mentorluk becerisi iş yaşamında çalışanlara rol model olması ile üzerlerinde olumlu bir etki yaparak stresi azaltmakta, problem çözme davranışını geliştirmekte ve örgütlerin başarısını yükseltmektedir (Weaver, Treviño ve Agle, 2005)

Psikolojik dayanıklılığı yüksek bir iş görenin stres eşiğinin daha yüksek olabileceği ve bu sayede çatışma, kriz, değişim ve diğer kritik koşullarda daha yüksek motivasyonla performans göstermesi beklemektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek iş görenler, daha düşük oranda tükenmişlik duygusuna sahipken örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasına katkı sağlarlar. Bu bağlamda psikolojik dayanıklılığı yüksek, kendini örgütü ile özdeşleştirmiş ve tükenmişlik düzeyi düşük iş

görenler rekabetçi piyasalarda yer alan örgütler için vazgeçilmez birer sermaye olarak görülmektedir (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2013)

1.1. Etik Liderlik

Çağımızda, insanları etkilemek için bürokratik ve yasal otoriteden çok, değer, inanç, duygu ve güven temelli yeni bir liderlik biçimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminin temel güç ve etki kaynağı moral (ahlaki) ve etik otoriteye dayanmaktadır. Etik bir lider, moral ve bürokratik gücü kişiliğinde birleştirmiş, doğruyu tanımlamaya ilişkin bir değerler ve inançlar sistemi oluşturmuş dengeli bir liderdir. (Sergioivanni, 1992: 16; Crawford ve Nicklaus, 2000: 24).

Etik liderlik; örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik biçimidir (Connock ve Jones; 1995: 2). Brown, Treviño ve Harrison (2005) da etik liderlik “kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Rubin, Dierdorff ve Brown (2010) bu tanımlama da liderliğin pozitif yönleriyle bir bağ kurulduğunu vurgulamaktadırlar. Böyle bir bakış açısıyla liderin kişisel nitelikleri ve bireysel farklılıkları onun gerçek davranışlarını oluşturmaktadır.

Brown ve vd. (2005) oluşturmuş olduğu bu tanımla liderin etik rol model olarak algılandığının, bu sayede normatif uygunluk çerçevesinde çalışanları yönlendirdiğini (doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, adalet vb.) etik liderin bu sayede yasal ve uygun bir rol model konumunda olduğunu göstermektedir (Ponnu ve Tennakoon, 2009: 22). Bu tanımlama liderin sadece etik rol modelliğini değil liderin takipçilerine kendilerini rahatlıkla ifade etmelerine olanak sunan, bunu da yaparken belirli kuralların oluşmasını sağlayan kişi olduğunu da ifade etmektedir.

Liderin etik anlamda yansız bir geçmişinin olabilmesi için doğruluk ve ilham verici liderlik davranışları gibi özelliklere ek olarak, sosyal anlamda belirgin davranışlara da sahip olmasını gerektirmektedir (Thoms, 2008: 420; Yılmaz, 2006: 29). Bu durum liderin iş grupları veya herhangi bir kişinin sahip olduğu etik anlayıştan daha fazla etik anlamda etki bıraktığını göstermesinden dolayı önemlidir (Schminke, Wells, Peyrefitte ve Sebor,2002: 272).

Etik lider, açık sözlü olup maksadını ifade ederek, bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişidir (Pickett, 2005: 52).

Harvey (2004; Aktaran: Demirci, Gümüştakin, Mercan, Alatur, ve Tiryaki, 2013), etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur. Etik liderler;

1. Ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
2. İnsanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
3. Başkalarına örnek olarak, başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları vardır.
4. Karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
5. Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
6. İnsanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar
7. Kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
8. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.
9. Bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
10. Birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

1.2. Psikolojik Dayanıklılık

Genel olarak bir başarı veya uyum sağlama süreci olarak tanımlanan psikolojik dayanıklılık (Hunter, 2001), stresin olumsuz etkilerini azaltan ve uyumluluğu destekleyen bir faktör olarak görülmektedir (Jacelon, 1997). Wildavsky (1988; Aktaran: Luthans,

2002: 702) psikolojik dayanıklılığı örgütlerin sahip oldukları kapasitelerini büyüten ve geliştiren dinamik bir güç olarak ifade ederken pozitif örgütsel davranış bağlamında ise, terslikten, belirsizlikten, çatışmadan, hatadan, gelişmeden ve artan sorumluluktan tekrar kendini toparlama için kişi kişisel pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik dayanıklılık, bireylerin stresle başa çıkmalarına yardımcı olarak onların zorlu yaşam koşullarıyla mücadele etmelerini (Judkins ve Rind, 2005; Lambert ve Lambert, 1999; Sharifi ve Zhang, 1999), yaptıkları işe ve çalıştıkları örgüte bağlanmalarını kolaylaştırır. Buna dayanarak, psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler, gerek iş hayatında gerekse günlük hayatlarında amaçlarına daha fazla bağlılık gösterirler, yaşamlarının özenetimini kendileri yaparlar ve karşılaşabilecekleri muhtemel durumları olumsuzluktan öte gelişimleri için bir fırsat olarak değerlendirirler. Ayrıca gerçeği olduğu gibi kabul ederek örgütün değerlerini benimsemeye çalışır (Coutu, 2002). Psikolojik dayanıklılık düzeyinin düşük olduğu bireyler de ise değişikliğe karşı her daim direnç gösterirken, örgütten ayrılma ya da örgütü terk etme eğilimi de düşük olur. Bunun yanında işlerine bağlılıkları azdır ve özenetim dereceleri düşüktür (Ponis, 2012).

1.3. Etik Liderlik ile Psikolojik Dayanıklılık Arasındaki İlişki

Çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeyinin yüksek oluşunu sağlamak, etik liderin her durumda göstermesi gereken önemli bir davranıştır. Çünkü bir kurumda etik liderlik davranışları, psikolojik dayanıklılık üzerine odaklandığında iş görenlerin davranışları bundan mutlaka etkilenecektir. Bu anlamda, iş görenlerin liderin davranışlarını psikolojik dayanıklılıklarının yüksek oluş sebebi olarak görmeleri, örgütün ortak amaçlarına ulaşma süresini hızlandıracaktır.

Psikolojik dayanıklılık açısından, yönetim sürecinde lider olan bireyin çalışanların genel psikolojik durumlarını her zaman göz önünde bulundurup psikolojik dayanıklılık düzeylerini yükseltecek davranışlarda bulunması gerekmektedir. Etik liderin, sergilediği olumlu tutum ve davranış rolleriyle örgütün psikolojik dayanıklılığını güçlendirdiği ileri sürülmektedir. Ayrıca psikolojik dayanıklılık sağlama çalıştırıldığında örgütsel bağlılık da sağlanmıştır olacaktır. Hem psikolojik

dayanıklılığın hem de örgütsel bağlılığın sağlandığı örgütlerde de güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmuş olacaktır.

Mevcut çalışmada, çalışanların psikolojik açıdan güçlü yanlarının ön plana çıkarılması ve geliştirilmesinde liderlik anlayışının büyük payı olduğu, böylelikle çeşitli örgütsel uygulamalara yeni bir anlayış getiren psikolojik dayanıklılık yapısının açıklanmasına odaklanılmıştır. Bunun yanında yukarıda ne derece önemli olduğu ifade edilmeye çalışılan bu kavrama veya bu kavramın ölçülmesine yönelik ulusal yazında bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ulusal alan yazındaki bu eksikliği gidermesi açısından bu çalışma önemlidir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin etik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır:

- 1) Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerinin etik liderlik davranış ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri nelerdir?
- 2) Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerinin etik liderlik davranış ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem) anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Yöneticilerin düşünülen etik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arası anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, tarama modeli olarak tasarlanmıştır. Araştırmada farklı gruplar çeşitli değişkenler açısından karşılaştırıldığından, ilişkisel bir araştırmadır (Karasar, 2010). İki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına ilişkisel tarama yaklaşımı denir. Korelasyon ve karşılaştırma bu gruba girer. (Karasar, 2010)

3.2 Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada Etik Liderlik ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği uygulanmıştır.

3.2.1 Etik Liderlik Ölçeği

Yılmaz (2005) tarafından yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) 44 maddeden oluşturulmaktadır. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir. Yılmaz, Etik Liderlik Ölçeği’nin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır.

Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ,97 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada da toplam güvenilirlik katsayısı ,98 olarak bulunmuştur. Ayrıca Yılmaz’ın yaptığı çalışmada dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik ,95; iklimsel etik ,92; karar vermede etik ,94 ve davranışsal etik alt boyutu ise ,90 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada hesaplanan etik liderlik türlerinin güvenilirlik katsayıları tek tek incelendiğinde ise; iletişimsel etik ,96; iklimsel etik ,93; karar vermede etik ,89 davranışsal etik ,92 ise olarak bulunmuştur.

3.2.2 Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

İşgörenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin belirlenmesi için Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş olup, Çetin ve Basım (1012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 24 maddeli “Psikolojik Sermaye Ölçeği”nin 5 maddeli ‘Psikolojik Dayanıklılık’ alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar Psikolojik Dayanıklılık boyutunun yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik (Cronbach Alpha) katsayısı 0.71 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada da ,69 olarak bulunmuştur.

3.3 Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2013–2014 eğitim öğretim yılında Aksaray il merkezindeki Anadolu Liselerinde görev yapan 283 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlere 136

ölçek gönderilmiş, dönen 110 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. 2013–2014 eğitim öğretim yılında Aksaray il merkezindeki Anadolu Liselerinde görev yapan 110 öğretmen oluşturmuştur. Kurumsal yapıların farklılık arz etmesi sebebiyle araştırma yalnızca birbirleriyle ortak özellik gösteren Anadolu Liseleri üzerinde yapılmıştır. Örneklem seçiminde rastgele örneklem yöntemi kullanılmış olmakla birlikte gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmak istemeyenler örneklemden çıkarılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere demografik dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Bağımsız Değişkenlere Göre Frekans Değerleri ve Yüzdeleri

		F	%
Cinsiyet	Erkek	57	51.8
	Kadın	53	48.2
Yaş	21-25	11	10
	26-30	18	16.4
	31-35	21	19.1
	36-40	26	23.6
	41 ve üzeri	34	30.9
Medeni Durum	Evli	81	73.6
	Bekâr	29	26.4
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	22	20
	6-10 yıl	28	25.5
	11-15 yıl	16	14.5
	16-20 yıl	12	10.9
	21 ve üzeri yıl	32	29.1

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 57’si erkek (% 51,8), 53 kadındır (%48,2). Araştırmaya katılan öğretmenlerden 21-25 yaş aralığında olanlar 11 (% 10); 26-30 yaş aralığında olanlar 18 (%16.4); 31-35 yaş aralığında olanlar 21 (%19.1); 36-40 yaş aralığında olanlar 26 (%23.6); 41 ve üzeri yaş aralığında olanlar ise 34 (%30.9) kişidir. Medeni durum göz önüne alındığında 81’i evli (% 73.6) ve 29 ise bekârdır (%26.4). Kurumda çalışma sürelerine göre ise 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip olanlar 22 kişi (%20); 6-10 yıl aralığında kıdeme sahip olanlar 28 kişi (%25.5); 11-15 yıl aralığında kıdeme sahip olanlar 16 (%14); 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olanlar 12 (%10.9); 21 ve üzeri yıl aralığında kıdeme sahip olanlar ise 32 kişidir (%29.1).

3.4 Verilerin Toplanması ve Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği belirlemek için Kolmogorov Smirnov normallik testi yapılmış verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu nedenle nonparametrik testler kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerinin etik liderlik davranış ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri nelerdir?” sorusuna ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Etik liderlik davranış düzeylerine ilişkin değerler

	Boyutlar	N	\bar{X}	S
Etik Liderlik	İklimsel Etik	110	3,35	,871
	İletişimsel Etik	110	3,41	,925
	Davranışsal Etik	110	3,68	,782
	Karar Vermede Etik	110	3,53	,823
	Toplam	110	3,48	,785
Psikolojik Dayanıklılık		110	3,61	,773

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik düzeylerine ait ortalama 3,48’dir. Etik liderliğin alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek ortalama 3,68 ile davranışsal etik boyutuna; en düşük ortalama ise 3,35 ile iklimsel etik boyutuna aittir. Dolayısıyla etik liderlik davranış düzeyindeki maddelere verilen cevapların “Katılıyorum” seviyesinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyine ait ortalama 3,61’dir. Buna göre psikolojik dayanıklılık düzeyindeki maddelere verilen cevapların “Katılıyorum” seviyesinde olduğu söylenebilir.

4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerinin etik liderlik davranış ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri bağımsız değişkenlere

göre (cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem) anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin analizler Tablo 3, 4, 5 ve 6’da verilmiştir.

Tablo 3. Etik liderlik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin cinsiyete göre Mann-Whitney U Testi

		Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Etik Liderlik	İklimsel Etik	Kadın	53	59,49	31,53	1299,00	,205
		Erkek	57	51,79	2952		
	İletişimsel Etik	Kadın	53	60,15	3188	1264,00	,140
		Erkek	57	51,18	2917		
	Davranışsal Etik	Kadın	53	59,22	3138	1313,50	,238
		Erkek	57	52,04	2966		
	Karar Vermede Etik	Kadın	53	59,85	3112	1230,00	,125
		Erkek	57	50,58	2883		
	Etik Liderlik Toplam	Kadın	53	59,56	3097	1245,00	,150
		Erkek	57	50,84	2898		
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	53	55,64	2949	1230,00	,964	
	Erkek	57	55,37	3156			

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik ve öğretmenlerin psikolojik bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ($U=1245$, $p>.05$) ile iklimsel etik ($U=1299$, $p>.05$), iletişimsel etik ($U=1264$, $p>.05$), karar vermede etik ($U=1230$, $p>.05$) ve davranışsal etik ($U=1313$, $p>.05$) alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Görüşleri alınan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak yöneticilerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Özdemir, Özcan ve Yirci (2013) ile Yılmaz’ın (2005) araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($U=1230,00$, $p>.05$). Sezgin (2012) çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik

dayanıklılık puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu ile bu çalışmanın sonuçları örtüşmektedir.

Tablo 4. Etik Liderlik ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Kruskal Wallis Analizi

		Yaş	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p
Etik Liderlik	İklimsel Etik	21-25	11	41,91	4	3,150	,533
		26-30	18	55,56			
		31-35	21	62,64			
		36-40	26	56,92			
		41 ve +	34	54,37			
	İletişimsel Etik	21-25	11	35,73	4	5,337	,254
		26-30	18	53,44			
		31-35	21	55,76			
		36-40	26	59,12			
		41 ve +	34	60,06			
	Davranışsal Etik	21-25	11	41,41	4	4,228	,376
		26-30	18	52,83			
		31-35	21	55,57			
		36-40	26	53,54			
		41 ve +	34	62,93			
	Karar Vermede Etik	21-25	11	35,95	4	5,025	,285
		26-30	18	54,61			
		31-35	21	60,55			
		36-40	26	54,67			
		41 ve +	34	58,29			
Etik Liderlik Toplam	21-25	11	36,14	4	4,715	,318	
	26-30	18	54,78				
	31-35	21	57,93				
	36-40	26	55,31				
	41 ve +	34	59,30				
Psikolojik Dayanıklılık	21-25	11	49,77	4	4,266	,371	
	26-30	18	63,39				
	31-35	21	49,00				
	36-40	26	62,85				
	41 ve +	34	51,57				

Yöneticilerin etik liderlik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ($X^2_{[sd=4, n=110]}=4.715, p>.05$) ile iklimsel etik ($X^2_{[sd=4, n=110]}=3.150, p>.05$), iletişimsel etik ($X^2_{[sd=4, n=110]}=5.337, p>.05$), karar vermede etik ($X^2_{[sd=4, n=110]}=5.025, p>.05$) ve davranışsal etik ($X^2_{[sd=4, n=110]}=4.228, p>.05$) alt boyutları yaş değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer çalışmalarda, İskele (2009)'nin araştırmasında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir bulgusunu desteklemektedir. Bu sonuçlardaki farklılığın, örneklem alınan okulların bölgesel farklılıklardan kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri yaş değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($X^2_{[sd=4, n=110]}=4.266, p>.05$). Sezgin (2012)'in çalışmasında da ilköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık puan ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İki çalışmanın sonucu paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin etik liderlik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek Mann Whitney U testi yapılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ($U=934.5, p>.05$) medeni durum değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Etik liderlik alt boyutları tek tek incelendiğinde ise iklimsel etik ($U=999.5, p>.05$), iletişimsel etik ($U=1015.5, p>.05$), davranışsal etik ($U=1050, p>.05$) ve karar vermede etik ($U=787, p<.05$) boyutlarından yalnızca karar vermede etik alt boyutunda medeni durum değişkeni ile anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durum, medeni durum değişkeninin karar vermede etik boyutu üzerinde farklılaştırıcı bir etki yaratmış olabileceği fikrini düşündürmüştür.

Tablo 5. Etik Liderlik ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin Medeni Durum Boyutuna Göre Mann-Whitney U testi Analizi

		Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p	
Etik Liderlik	İklımsel Etik	Bekâr	29	49,47	1434,50	999,5	,235	
		Evli	81	57,66	4670,50			
	İletişimsel Etik	Bekâr	29	50,02	1450,50	1015,5	,280	
		Evli	81	57,46	4654,50			
	Davranışsal Etik	Bekâr	29	51,21	1485,00	1050,0	,398	
		Evli	81	57,04	4620,00			
	Karar Vermede Etik	Bekâr	29	42,14	1222,00	787,0	,010	
		Evli	81	59,66	4773,00			
	Etik Liderlik Toplam		Bekâr	29	47,22	1369,50	934,5	,122
			Evli	81	57,82	4625,50		
Psikolojik Dayanıklılık		Bekâr	29	58,45	1695,00	1089,0	,560	
		Evli	81	54,44	4410,00			

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri medeni durum değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($U=1089$, $p>.05$). Buna rağmen istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmamasına rağmen bekâr ilköğretim öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeyinin, evli olan ilköğretim öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Tümlü ve Receptoğlu'nun (2013) benzer bir çalışmasında da akademik personelin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin medeni durum açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu, bu çalışmanın sonucu ile benzeşmektedir.

Bunun sebebi olarak cinsiyetlere göre, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların yöneticiler tarafından uygulanma şeklinin farklılığı gösterilebilmektedir.

Tablo 6. Etik Liderlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Boyutuna Göre Kruskal Wallis Analizi

		Kurumda Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p
Etik Liderlik	İklimsel Etik	1-5	22	55,07	4	,451	,978
		6-10	28	54,16	4		
		11-15	16	57,03	4		
		16-20	12	51,38	4		
		21 ve üzeri	32	57,75	4		
	İletişimsel Etik	1-5	22	51,41	4	2,792	,593
		6-10	28	50,30	4		
		11-15	16	54,13	4		
		16-20	12	58,08	4		
		21 ve üzeri	32	62,58	4		
	Davranışsal Etik	1-5	22	54,68	4	3,573	,467
		6-10	28	48,59	4		
		11-15	16	52,28	4		
		16-20	12	55,79	4		
		21 ve üzeri	32	63,61	4		
	Karar Vermede Etik	1-5	22	49,89	4	4,083	,395
		6-10	28	54,96	4		
		11-15	16	62,63	4		
		16-20	12	42,42	4		
		21 ve üzeri	32	59,60	4		
Etik Liderlik Toplam		1-5	22	52,05	4	1,985	,739
		6-10	28	51,54	4		
		11-15	16	55,88	4		
		16-20	12	50,96	4		
		21 ve üzeri	32	61,34	4		
Psikolojik Dayanıklılık		1-5	22	58,70	4	1,654	,799
		6-10	28	52,07	4		
		11-15	16	50,88	4		
		16-20	12	63,50	4		
		21 ve üzeri	32	55,61	4		

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ($X^2_{[sd=4, n=110]}=1.985, p>.05$) ile iklimsel etik ($X^2_{[sd=4, n=110]}=0.451, p>.05$), iletişimsel etik ($X^2_{[sd=4, n=110]}=2.792, p>.05$), karar vermede etik ($X^2_{[sd=4, n=110]}=4.083, p>.05$) ve davranışsal etik ($X^2_{[sd=4, n=110]}=3.573, p>.05$) alt boyutları kurumda çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani öğretmenlik mesleğine yeni başlamış veya daha az süredir çalışan öğretmenlerin görüşleri ile meslekte uzun yıllardan beri çalışan öğretmenlerin görüşleri farklılık göstermemektedir. Turhan(2007) tarafından yapılan araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaması, bu çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ($X^2_{[sd=4, n=110]}=1.654, p>.05$) kurumda çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 6). Öğretmenlik mesleğine yeni başlamış veya daha az süredir çalışan öğretmenlerin görüşleri ile meslekte uzun yıllardan beri çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre psikolojik dayanıklılığa sahip olduklarını düşünmektedirler. Tümlü ve Receptoğlu'nun (2013) benzer bir çalışmasında da akademik personelin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin kurumda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu bulunmuştur.

4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Yöneticilerin düşünülen etik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arası anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna ilişkin analizler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Etik Liderlik ile Psikolojik Dayanıklılık Arası İlişki (Spearman Rho)

		İklimsel Etik	İletişimsel Etik	Davranışsal Etik	Karar Vermede Etik	Etik liderlik
Psikolojik	r	,581**	,539**	,614**	,607**	,636**
Dayanıklılık	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	109	110

Tablo 7’ye göre yöneticilerin etik liderlik düzeylerine yönelik görüşler ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilmektedir. Etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel etik derecesinin psikolojik dayanıklılık ile olan ilişkisi ($r=. 581$; $p<.05$) şeklinde, iletişimsel etik derecesinin psikolojik dayanıklılık ile olan ilişkisi ($r=. 539$; $p<.05$) şeklinde, davranışsal etik derecesinin psikolojik dayanıklılık ile olan ilişkisi ($r=. 614$; $p<.05$) şeklinde ve karar vermede etik derecesinin psikolojik dayanıklılık ile olan ilişkisi ($r=. 607$; $p<.05$) şeklindedir. Ayrıca yöneticilerin etik liderlik düzeylerini genel boyutlarıyla ele alacak olursak yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır($r=. 636$; $p<.05$).

5. SONUÇ

2013-2014 eğitim-öğretim yılında, ilköğretim kurumlarında görevli 110 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranış düzeyleri ve buna bağlı olarak öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin etik lider davranışı sergilediğini belirtmektedirler. Ayrıca ölçekten elde edilen veriler, alt boyutlar açısından incelendiğinde, araştırma grubu dört alt boyut içinde en çok davranışsal etik alt boyutuna, en az ise iklimsel etik boyutuna katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Hem erkek hem de kadın katılımcıların okul yöneticilerini etik bir lider olarak gördükleri anlaşılmakta, aradaki farka bakıldığında ise etik liderliğin bütün boyutlarında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde etik lider olarak gördükleri bulunmuştur.

Öğretmenlerin yaşlarına göre, yöneticilerin sergilediği etik liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamış ancak “21-25 arası yaş” kategorisine dâhil olan öğretmenlerin diğer yaş kategorilerine kıyasla yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin daha düşük buldukları görülmüştür. Bunun sebebi olarak işe yeni başladığı düşünülen öğretmenlerin diğerlerine göre daha mükemmeliyetçi duygularıyla karar vermiş olabilecekleri fikri düşünülmüştür.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre, sergilediği etik liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında, genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamış ancak iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutlarından karar vermede etik boyutunda anlamlı bir farklılık göze çarpmıştır.

Öğretmenlerin çalışma yıllarına göre, yöneticilerin sergilediği etik liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarında, daha genç yaştaki öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre, yöneticilerinin çalıştığı kurumlarda, daha düşük bir seviyede etik bir okul iklimi ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda psikolojik dayanıklılık düzeyi ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yani okul yöneticileri, ne derece etik liderlik davranışlarını iyi gösterirlerse, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının düzeyine ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.

Bu çalışmada etik liderlik bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Bununla birlikte Martin ve diğerleri (2009)'nin çalışmalarında yer aldığı gibi çalışmanın etik liderliğin farklı özellikleri (doğruluk, merhamet etme, arkadaş canlısı olma ve adil karar verme gibi) doğrultusunda yeniden incelenmesi yerinde olacaktır. Zira farklı kültürlerdeki yöneticilerin farklı özellikleri bünyelerinde barındırdığı alan yazında yer almaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulabilir.

6. ÖNERİLER

Devlet ilköğretim okulları dışında, özel ortaöğretim ve devlet ortaöğretim okullarının yöneticilerinin etik davranışları karşılaştırılabilir.

Okul yöneticilerinin etik davranış bağlamında; iletişimsel, iklimsel ve davranışsal etik boyutlarında orta düzeyde gösterdikleri davranışların üst düzeylerde göstermeleri sağlanmalıdır. Bu amaçla, okul yöneticilerine üst düzeyde etik davranış kazandırma eğitim programları (hizmet içi eğitim vb.) düzenlenmeli ve eğitilmelidirler.

Okul yöneticilerine, etiksel sorunların çözülmesine ve etik ilkelerin yerleşmesine yardım edilmesi için, etik konusunda alan uzmanlarının zaman zaman okullara davet edilerek görüş ve önerilerin birlikte tartışılması sağlanabilir.

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini olumsuz etkileyen faktörler araştırılabilir. Okul yöneticilerine bu olumsuzlukları en aza indirgeyecek sorumluluklar verilebilir.

Yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı arasında ilişki olduğu bulgusundan yola yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirecek eğitim programları hazırlanabilir ve okul yöneticilerine eğitim verilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, Gökhan ve Kaya, Metin (2012). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri”. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1): 95-102.

Açıkalın, Aytaç (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.

Arsıntaş, Cüneyt C. ve Dursun, Meral (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111–128.

- Bitmiş, M. Gökhan, Sökmen, Alptekin ve Turgut, Hakan (2013). “Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 27-40.
- Brown, Michael E. ve Treviño, Linda K., Harrison, David A. (2005). “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Crawford, George ve Nicklaus, Janice (2000). *Philosophical & cultural values: Applying ethics in schools*. NY: Larchmont, Eye on Education.
- Connock, Stephen. And Johns, Ted. (1995). *Ethical Leadership*. London: Cromwell Pres.
- Coutu, Diane L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Çetin, Fatih ve Basım, H. Nejat (2012). “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Demirci, Mustafa Kemal, Gümüştekin, Gülten Eren, Mercan, Nuray, Alamur, B. ve Tiryaki, S. (2013). Machiavellianism in Relation to Ethical Leadership and a Practice. International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'13), 10-11 May, 2013, Sarajevo
- Dönertaş, F. Can. (2008), *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İskele Aylin (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hunter, Anita J. (2001). “A cross cultural comparison of resilience in adolescents”. *Journal of Pediatric Nursing*, 16, 172–179. doi:10.1053/jpdn.2001.24180.
- Jacelon, Cynthia S. (1997). “The trait and process of resilience”. *Journal of Advanced Nursing*, 25 (1), 123–129.
- Judkins, Sharon ve Rind, Raedel (2005). “Hardiness, stress, and job satisfaction among home care nurses”. *Home Health Care Management and Practice*, 17(2), 113-118. doi: 10.1177/1084822304270020

- Karasar, Niyazi (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi* (19. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, Sadık, Karaköse, Turgut, Özdemir, Tuncay Yavuz ve Yirci, Ramazan (2011). Öğretmen görüşlerine göre eğitim müfettişlerinin sahip olması gereken mesleki etik ilkeler. III. Uluslararası katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011, Mersin Üniversitesi Çiftlikköy Kampusu, Mersin.
- Kılıç, Ali Çağatay (2010) *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Klag, Stefanie ve Bradley, Graham (2004). "The role of hardiness in stress and illness: An exploration of the effect of negative affectivity and gender". *British Journal of Health Psychology*, (9): 137-161. DOI: 10.1348/135910704773891014
- Lambert, Clinton E. ve Lambert, Vickie A. (1999). "Psychological hardiness: State of the science". *Holistic Nursing Practice*, 13(3): 11-19.
- Luthans, Fred (2002). "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Maddi, Salvatore R., ve Khoshaba, Deborah M. (2001). *Personal views survey* (3rd ed. revised). Newport Beach, CA: The Hardiness Institute.
- Maddi, Salvatore R., Wadhwa, Pathik ve Haier, Richard J. (1996). "Relationship of hardiness to alcohol and drug use in adolescents". *AM. Journal Drug Alcohol Abuse*, 22(2): 247-257. doi: 10.3109/00952999609001657
- Martin, Gillian S., Resick, Christian J., Keating, Mary A. ve Dickson, Marcus W. (2009). "Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspective". *Business Ethics: A European Review*, 18(2): 127- 144.
- Morrisey, Craig., ve Hannah, T. Edward. (1986). "Measurement of psychological hardiness in adolescents". *Journal of Genetic Psychology*, 148(3): 393-397.
- Özdemir, Tuncay Yavuz, Özan, Mukadder Boydak ve Yirci, Ramazan (2013). "Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik

- Davranışları”. *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, 6(3): 509-527.
- Palmer, Daniel. E. (2009). “Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis”. *Journal of Business Ethics*, 88: 525- 536. DOI 10.1007/s10551-009-0117-x
- Pehlivan Aydın, İnyet (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pickett, Michael C. (2005). “Understanding Ethical Leadership”. *ASBBS E-Journal*, 1(1): 44-54.
- Ponis, Stavros T. (2012). “Supply Chain Resilience: Definition Of Concept And Its Formative Elements”. *The Journal of Applied Business*. 28(5): 921-930.
- Ponnu, Cyrill. H., ve Tennakoon, Girindra (2009). “The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes-the Malaysian Case”. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 14 (1): 21- 31.
- Rubin, Robert. S., Dierdorff, Erich. C., ve Brown, Michael. E (2010). “Do Ethical Leaders Get Ahead? Exploring Ethical Leadership an Promotability”. *Business Ethics Quarterly*. 20 (2): 215- 236. DOI: 10.5840/beq201020216
- Schminke, Marshall, Wells, Deborah., Peyrefitte, Joseph ve Sebor, Terrence. C. (2002). “Leadership and Ethics in Work Groups : A Longitudinal Assessment”. *Group & Organization Management*, 27: 272- 293. DOI: 10.1177/0149206305277792
- Sergiovanni, Thomas J . (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Sezgin, Feridun (2012). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2): 489-502.
- Thoms, John C. (2008). “Ethical Integrity in Leadership and Organizational Moral Culture”. *Leadership*, 4 (4): 419- 439.
- Turhan, Muhammed (2007). *Genel ve mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tümlü, Gamze Ülker ve Reçepoğlu, Ergün (2013).” Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki

İlişki". *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*. 3 (3):205-213.

Weaver, Gary R., Treviño, Linda Klebe ve Agle, Bradley. (2005). "Somebody I look up to:Ethical role models in organizations". *Organizational Dynamics*, 34 (4): 313- 330.

Yılmaz, Ercan (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Ercan (2005). *Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması*. Denizli XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.