



**T.C.**  
**Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**

**ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE OKUL YÖNETİCİLERİ  
İÇİN ALGILADIKLARI ETİK LİDERLİK DÜZEYİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Hayriye İYİOL**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Özgür ÖNEN**

**Burdur, 2019**



**T.C.**  
**Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**

**ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE OKUL YÖNETİCİLERİ  
İÇİN ALGILADIKLARI ETİK LİDERLİK DÜZEYİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Hayriye İYİOL**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Özgür ÖNEN**

**Burdur, 2019**



**MAKÜ EĞİTİM BİLİMLERİ  
ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27.06.2019 tarih ve 2019-292/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 24/07/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Hayriye İYİOL' un "Öğretmenlerin İş Doyumları İle Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

**ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Özgür ÖNEN**  
(Tez Danışmanı)

**ÜYE : Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI**

**ÜYE : Doç. Dr. Emine ÖNDER**

**ONAY**

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## BİLDİRİM

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu taahhüt edip, tezimin kaynak göstermek koşuluyla aşağıda belirttiğim şekilde fotokopi ile çoğaltılmasına izin veriyorum.

[ ] Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[ ] Tezim/Raporum sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

[ ] Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Hayriye İYİOL

24/07/2019

# Öğretmenlerin İş Doyumları İle Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

(Yüksek Lisans Tezi)

Hayriye İYİOL

## ÖZ

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde öğretmenlerin cinsiyetlerine ve çalıştıkları eğitim kademelerine göre okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde, cinsiyetlerine ve eğitim kademelerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Burdur ili merkezi ve merkez köylerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme seçilirken kümelemeli rasgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, Etik Liderlik Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 22 ve Smart PLS programları kullanılarak yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin okul yöneticileri için algılamış oldukları etik liderlik düzeylerinin, iş doyum düzeylerini anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde cinsiyetlerine göre, iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı fakat çalıştıkları eğitim kademelerine göre ise iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Etik, Etik liderlik, İş doyumunu, Okul yöneticisi, Öğretmen

Sayfa Adedi: 108

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Özgür ÖNEN

# **Investigation of the Relationship Between Teachers' Job Satisfaction and Ethical Leadership Level Perceived for School Administrators**

**(Master Thesis)**

**Hayriye İYİOL**

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the relationship between teachers' job satisfaction and ethical leadership level perceived for school administrators. Within the framework of this general aim, it is aimed to determine the ethical leadership and job satisfaction levels perceived by the teachers according to their gender and educational stages. Furthermore, when the ethical leadership scores of the teachers are checked, it is aimed to reveal whether there is a significant difference between job satisfaction levels according to gender and educational stages. The population of the study consists of teachers working in official kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in the central and central villages of the province of Burdur. Cluster random sampling method was used. Personal information form, Ethical Leadership Scale and Job Satisfaction Scale were used as data collection tools. The data were analyzed using SPSS 22 and Smart PLS. As a result of the analyzes, it was seen that the ethical leadership levels perceived by the teachers for school administrators significantly predicted job satisfaction levels. When the ethical leadership scores of the teachers were checked, it was concluded that there was no significant difference between the job satisfaction levels according to their gender, but there was a significant difference between job satisfaction levels according to the educational stages they worked.

*Key Words: Ethics, Ethics leadership, Job satisfaction, School administrator, Teacher,*

Page number: 108

Supervisor: Dr. Instructor Özgür ÖNEN

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tüm aşamalarında, ihtiyaç duyduğum her alanda her açıdan desteğini esirgemeyen, sürekli yardımını sunan, değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Özgür ÖNEN'e,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca derin bilgilerinden ve tecrübelerinden faydalandığım değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Sadık KARTAL'a, Sayın Prof. Dr. Ekber TOMUL'a, Sayın Doç. Dr. Emine ÖNDER'e ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Öznur TULUNAY ATEŞ'e,

Veri toplama aşamasında görüşlerini paylaşarak çalışmama destek olan değerli öğretmen arkadaşlarıma,

Araştırmanın farklı aşamalarında destek veren ve burada adını sayamadığım birçok arkadaşşıma,

Son olarak beni bugünlere getiren, her zaman arkamda olduklarını bildiğim ve desteklerini hissettiğim sevgili annem Gülümser SAYIN'a ve sevgili babam Hasan SAYIN'a ve hayatımda yarım kalan her hikayemi tamamlamam için beni yüreklendiren, bu zorlu süreçte benden desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olduğunu hissettiren, fedakar eşim, can yoldaşım Ahmet Ragip İYİOL'a ve varlıklarıyla hayatımı güzelleştiren, mutluluk kaynaklarım, nefesim, canım kızlarım İdil İYİOL'a ve Mira İYİOL'a sonsuz teşekkür ederim.



# İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.2.1. Alt Problemler.....	5
1.3. Araştırmanın Amacı.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sayıtlılar.....	6
1.6. Sınırlılıklar.....	7
BÖLÜM II.....	8
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	8
2.1.1. Liderlik.....	8
2.1.2. Liderlik Kuramları.....	10
2.1.2.1. Özellikler Kuramları.....	10
2.1.2.2. Davranışsal Kuramlar.....	10
2.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	11
2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	11
2.1.2.3. Durumsallık Kuramı.....	12
2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	12
2.1.4. Liderlik Türleri.....	14
2.1.4.1. Vizyoner Liderlik.....	14
2.1.4.2. Kültürel Liderlik.....	14
2.1.4.3. Demokratik Liderlik.....	15
2.1.4.4. Emir Verici (Otokratik) Liderlik.....	15
2.1.4.5. Karizmatik Liderlik.....	16

2.1.4.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	16
2.1.4.7. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	17
2.1.5. Etik Kavramı ve Etik Liderlik.....	17
2.1.5.1. Etik Kavramı.....	17
2.1.5.2. Etik Liderlik.....	18
2.1.5.3. Okul Yönetiminde Etik Liderlik.....	20
2.1.6. İş Doyumu.....	21
2.1.6.1. İş doyum kavramı.....	21
2.1.7. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	23
2.1.7.1. Bireysel Faktörler.....	23
2.1.7.1.1. Yaş.....	24
2.1.7.1.2. Cinsiyet.....	24
2.1.7.1.3. Mesleki Eğitim Düzeyi.....	24
2.1.7.1.4. Kişilik.....	25
2.1.7.2. Örgütsel Faktörler.....	25
2.1.7.2.1. Ücret.....	25
2.1.7.2.2. İşin Niteliği.....	25
2.1.7.2.3. Çalışma Koşulları.....	26
2.1.7.2.4. Yönetim Biçimi.....	26
2.1.8. İş Doyumunun Önemi.....	26
2.1.9. İş doyum ile ilgili teoriler.....	27
2.1.9.1. Çift Faktör (Motivasyon – Hijyen) Teorisi.....	27
2.1.9.2. Farklılık Modeli.....	27
2.1.9.3. İş yüzleri Modeli.....	28
2.1.9.4. Dengeli Durum Teorisi.....	28
2.1.10. Etik Liderlik ve İş Doyumu.....	28
2.2. İlgili Araştırmalar.....	30
BÖLÜM III.....	41
YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırma Modeli.....	41
3.2. Evren ve Örneklem.....	41
3.3. Veri Toplama Araçları.....	42
3.3.1. MEB'in Belirlediği Etik İlkelere Uygun Etik Liderlik Ölçeği (MELÖ) Geliştirme Süreci.....	43
3.3.1.1. Kapsam ve Görsel Geçerlilik.....	44
3.3.1.2. Yapı Geçerliliği.....	45

3.3.1.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	45
3.3.1.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	48
3.3.2. İş Doyumu Ölçeği.....	54
3.4. Veri Toplama Süreci.....	54
3.5. Veri Analizi.....	55
3.5.1. Çoklu Ortak Bağlantı Testi.....	55
3.5.2. Normallik Testleri.....	56
3.5.3. Doğrusallık Testleri.....	58
3.5.4. Homojenlik Testi.....	58
3.5.5. Regresyon Katsayılarının Homojenliğinin Testi.....	58
BÖLÜM IV.....	59
BULGULAR VE YORUMLAR.....	59
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	59
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	61
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	61
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	62
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	63
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	63
BÖLÜM V.....	65
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	65
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	65
5.2. Öneriler.....	67
5.2.1. Uygulayıcılar için Öneriler.....	67
5.2.2. Araştırmacılar için Öneriler.....	68
KAYNAKLAR.....	70
EKLER.....	85
EK-1.....	86
EK-2.....	89
EK-3.....	91
EK-4.....	92
EK-5.....	93
EK-6.....	94
EK-7.....	95
EK-8.....	96
EK-9.....	97
EK-10.....	98

EK-11.....	99
EK-12.....	100
EK-13.....	102
EK-14.....	103
EK-15.....	105
EK-16.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	107



## KISALTMALAR

- AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi
- Bkz.** : Bakınız
- CB-SEM** : Kovaryans temelli yapısal eşitlik modelleri
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin
- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- PLS-SEM** : Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Düşük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi)
- SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

## TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	42
Tablo 2. MELÖ Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 3. MELÖ Ölçeği Faktör Yüğü, Craonbach's $\alpha$ , Kompozit Güvenirlik ve Ortalama Açıklanan Varyans Değerleri.....	50
Tablo 4. MELÖ Ölçeği İçin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları.....	51
Tablo 5. MELÖ Çapraz Yük Değerleri.....	52
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Elde Edilen Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 7. Eğitim Kademesi ve Cinsiyete Göre İş Doyumu Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Normallik Testi Sonuçları.....	57
Tablo 8. Eğitim Kademesi ve Cinsiyete Göre Etik Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Normallik Testi Sonuçları.....	57
Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyleri.....	59
Tablo 10. Öğretmenlerin Çalıştıkları Eğitim Kademelerine Göre Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyleri.....	60
Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyum Düzeyleri.....	61
Tablo 12. Öğretmenlerin Çalıştıkları Eğitim Kademesine Göre İş Doyum Düzeyleri.....	61
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Puanlarına Göre Düzeltmiş İş Doyumu Puanlarının Eğitim Kademesi ve Cinsiyete Göre ANCOVA Sonuçları.....	62
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Doyumu Puanlarının Cinsiyete Göre Betimsel İstatistikleri.....	62
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Doyumu Puanlarının Eğitim Kademesine Göre Betimsel İstatistikleri.....	63

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

Sayfa

Şekil 1. MELÖ Ölçeği Yapısal Eşitlik Modellemesi.....53



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar ve sınırlılıklara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Her şey çok hızlı değişirken örgütler de bu değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır ve bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için örgütlerin nitelikli liderlere ihtiyaçları vardır (Tunçer, 2011, s. 58). Liderliğin çok yönlü ve zengin bir kavram olmasından dolayı tanımını yapmak oldukça güçtür (Tunçer, 2011, s. 60). Birçok çalışmada liderlik kavramı takipçilerin algıları, kişisel özellikler, görev ve hedefler açısından tanımlanmıştır. Bu çalışmaların çoğunda etkileme süreci üzerinde durulsa da ortak bir nokta veya öneri yoktur; çünkü etkileme süreci öznedir ve değişkenlik gösterebilir (Yukl, 1989, s. 252). Liderliğin tanımının tam olarak yapılamaması en fazla araştırma yapılan konulardan biri haline gelmesine neden olmuştur (Dikmen, 2012, s. 4). Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde liderlik ile ilgili çok sayıda deneysel ve kuramsal araştırma olduğu görülmüştür (Turhan, 2007, s. 1).

Liderlerin sahip olduğu davranış stilleri örgüt üyelerinin davranışlarını ve dolayısıyla da örgütün amacına ulaşmasını etkilemektedir (Madenoğlu, Uysal ve Sarier, Banoğlu, 2014, s. 48). Birçok eğitim kurumu verimlilik ve kalite kavramlarının üzerinde durmaktadır. Bu nedenle eğitim kurumları için artık liderlik daha değerlidir (Buluç, 2009, s. 8). Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi astların çalışmasına bağlıdır bu yüzden yönetimde astlarla kurulan ilişkilerin düzgün ve sağlam olması çok önemlidir. Dolayısıyla okul yöneticisinin öncelikli olarak öğretmenler olmak üzere okuldaki diğer paydaşlarla olumlu ilişkiler kurması gerekir (Erdoğan, 2014, s. 124). Okulun başarısı ile liderlerin davranışı arasında önemli bir ilişki vardır. Okul yöneticileri liderlik özelliklerini etkili bir şekilde gösterdiklerinde öğretmen ve öğrencilerin başarılarını arttıracaktır bu yüzden eğitim kurumlarının



amaçlarına ulaşmasında okul yöneticilerinin önemli bir payı vardır (Buluç, 2009, s. 9).

Dünyada yaşanan Enron ve onun gibi diğer etik skandallardan sonra iş dünyasında, hükümette ve hatta kar amacı gütmeyen örgütlerde bile örgütün liderinde yanlış olan neydi sorusu akla gelmiştir (Brown & Trevino, 2006, s. 595). Dünyada yaşanan etkileri çok büyük bir çevreye yayılan bu krizlerin ardından liderliğin etik yönünü ortaya çıkaran etik liderlik hızla önem kazanmaya başlamıştır (Brown & Trevino, 2006, s. 596; Gül ve İnce, 2014, s. 128). Liderlerin hem karar alıp hem de uygularken etik değerleri dikkate alması çok önemli hale gelmiştir (Turhan, 2007, s. 2). İş hayatında etik olmayan davranışların artması ve yasal düzenlemelerin yetersiz kalması meslek etiği konusunu gündeme taşımıştır. Meslek etiği, kişinin herhangi bir işi yaparken dikkat etmesi gereken kural tutum ve davranışları inceler (Taşçı, 2010, s.1). Meslek etiği, bir meslek grubuna ait insanların aralarındaki ilişkilerini ya da meslekleriyle ilgili diğer davranışlarını düzenleyen kurallar, ilkeler olarak tanımlanabilir (Erdem, 2013, s. 188; Önen, 2008, s.27). Örgütlerde etik bir yapının sağlanmasında, etik ilkelerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Etik ilkeler çalışanlara örgütün amaçlarına ulaşmaları konusunda yön gösterir ve etik ilkelere uyan çalışanların olduğu örgütler varlığını uzun süre devam ettirebilirler (Doğan ve Karataş, 2012, s. 94). Bir örgütte liderlerin davranışları ve uyguladığı yöntemler takipçilerin davranışlarını etkileyerek o örgütün işleyişindeki düzeni sağlar. Sağlam bir örgüt kültürü oluşturmak için etik ilkelere bağlı olma öncelikle liderin görevidir, çünkü çalışanlar etik davranmayı öncelikle liderden beklerler (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 112; Yılmaz, 2006, s. 28). Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık kararlardan ve davranışlardan uzak durmalarını sağlayacaktır. Çalışanların yöneticilerinin etik ilkelere bağlı olduklarını bilmeleri, yöneticilerinin aldığı kararların ve yaptığı işlerin etik açısından tartışılmasını engelleyecektir (Konak ve Erdem, 2015, s. 71).

Okul yöneticilerinin karar alıp uygularken etik ilkelere dikkat etmesi buldukları okulları toplumda daha saygın, tercih edilen kurumlar haline getirecektir. Ayrıca okul yöneticilerinin etik liderlik görevlerini yerine getirmeleri hem bireysel, hem toplumsal ve hem de evrensel bir sorumluluktur ve bu sorumluluğun önemi çok büyüktür (Kaya, 2014, s. 4). Günümüzde tüm örgütlerde meslek etiği konuları gittikçe çeşitlenirken meslek etiği ilkelerinin hayata geçirilmesine ve bu konu ile

ilgili temel standartlar oluşturulmasına çalışılmaktadır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008, s. 151). Türkiye’de bu yönde Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı 22.02.2010 tarihli ve 27501 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak uygulamaya konulmuştur. Bu eylem planının amacı ekonomik ve sosyal hayatı olumsuz etkileyen, ahlaki değerleri aşındıran, kamu kurumlarına olan güveni zedeleyen tutum ve davranışlara karşı kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, güvenilir bir yönetim anlayışının oluşturulmasıdır. Söz konusu Eylem Planında; kamu yönetimi içerisindeki her bir meslek grubu için ayrı ayrı etik ilkelerin belirlenmesi ve çıkar çatışmalarının önlenmesi öngörülmüş, bu amaçla Eğitim-Öğretim Hizmeti Verenler İçin Mesleki Etik İlkelerin belirlenmesi çalışmalarına başlanmıştır. Çalışmalarda, Birleşmiş Milletler "Kamu Görevlileri İçin Uluslararası Davranış Kuralları" ve Başbakanlık “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları hakkında Yönetmelik" esas alınmıştır. Bu doğrultuda öncelikle Milli Eğitim Bakanlığının (MEB) birimlerinin yazılı görüşleri alınmış ve sendika temsilcilerinden bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Daha sonra Milli Eğitim Bakanlığının temsilcileri, milli eğitim şube müdürleri, müfettişler ve branş öğretmenlerinin katılımı ile bir komisyon çalışması yapılmıştır. Belirlenecek ilkelerin uluslararası ilkeler ile uyumunu sağlamak amacıyla farklı ülke örnekleri çalışmaya dahil edilmiştir. Başbakanlık koordinesinde; MEB’in temsilcileri, milli eğitim şube müdürleri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler, veliler, sivil toplum ve sendika temsilcileri ile akademisyenlerin katıldığı iki ayrı çalıştay ile çalışmaya son şekli verilmiştir. İlgili genelgede okul yöneticileri için belirlenen etik ilkeler şöyledir; okul yöneticileri; eğitim ve öğretimin sağlıklı ve güvenli bir ortamda yapılabilmesi için gereken önlemleri alır. Kurum kaynaklarının etkin, verimli ve tutumlu bir şekilde kullanılmasını sağlar. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz. Öğretmenler, öğrenciler ve velilerin okulda yaşanan sorunları açık bir şekilde ifade etmesine imkân verir, sorunlara çözüm üretme konusunda gayret gösterir. Öğrencilerin eğitim ve öğretimiyle ilgili olarak velilerle olumlu ve sürekli iletişim kurar. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenler arasında eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine riayet eder ( MEB, 2015).

Lider ve yöneticilerin önemle üzerinde durmaları gereken kavramlardan biri iş doyumudur. Örgütlerde çalışanların iş doyumları ile verimlilikleri arasında pozitif bir

ilişki olduğu yönetim bilimciler tarafından dile getirilmektedir (Benibol, 2015, s. 2; İğdelipınar, 2013, s. 1). İş doyumunu çalışanların örgütsel bağlılıklarını kuvvetlendirerek işyerinin hizmet kalitesini arttırdığı için çok önemlidir. İş doyumunu çalışanların işlerinden elde ettikleri mutluluk, haz olarak tanımlanabilir. İş hayatı, insan yaşamının önemli bir yerini kaplamaktadır. Bireyin yaptığı iş istenen şekilde gerçekleşiyse birey doyum elde etmekte, eğer istenen düzeyde değilse bireyde iş doyumсуuzluğu olmaktadır. Bu yüzden iş doyumunu gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan liderlik stillerinin iş doyumuna yönelik etkileri literatürde birçok araştırmanın konusu olmuştur (Benibol, 2015, s. 2). Örgütte lider, kurum ile çalışanlar arasındaki istek ve amaçların uyumlu hale getirilmesinde çok önemlidir. Örgütlerde çalışanların istekli olması ve örgütün amacına uygun bir şekilde çalışmaları, liderin onları motive etmeleri sayesinde mümkün olmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015, s. 44). Örgütlerde çalışanların motivasyonunu sağlayan, onlarla kuvvetli bir iletişim içerisinde bulunan etik liderler çalışanların iş doyumunu arttırıp örgütlerine daha bağlı bir şekilde çalışmalarını sağlayacaklardır. Bu da örgütün başarısının devamlılığı açısından önemlidir (İğdelipınar, 2013, s. 68).

Eğitim kurumlarının, öğretmenlerin iş doyumuna olan etkileri kadar öğretmenlerin kurumdaki diğer bireylerle olan ilişkilerinin de öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi vardır (Özkan, 2007, s. 22). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen en önemli faktör, liderlerin öğretmenlere karşı sergilediği davranışlarıdır (Benibol, 2015, s. 3). Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna olan etkisini araştıran bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu nedenle bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişki incelenecektir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Bu araştırmanın problemini, öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusu oluşturmaktadır.

**1.2.1. Alt problemler.** Bu araştırmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine ve çalıştıkları eğitim kademelerine göre okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi nasıldır?
2. Öğretmenlerin cinsiyetlerine ve çalıştıkları eğitim kademelerine göre iş doyum düzeyleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi iş doyum düzeylerinin yordayıcısı mıdır?
4. Öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde cinsiyetlerine göre, iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin etik liderlik düzeyleri kontrol edildiğinde, çalıştıkları eğitim kademelerine göre, iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde, cinsiyet ve eğitim kademesi değişkenlerinin etkileşimsel olarak birlikte, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde öğretmenlerin cinsiyetlerine ve çalıştıkları eğitim kademelerine göre okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde, cinsiyetlerine ve eğitim kademelerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik alanyazında (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014, s. 233; Aykanat ve Yıldırım, 2012, s. 260; Büte, 2011, s. 103; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, s. 137; Çelik, 2013, s. 95; Emirbey, 2017, s. iii; Eroğluer ve Yılmaz, 2015, s. 280; Gül ve İnce, 2014, s. 127; Günel, Civelek ve Karabulut,

2015, s. 251; İğdelipınar, 2013, s.66; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014, s. 47; Şahin, 2015, s. v; Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013, s. 84; Turhan, 2007, s. iii; Uğurlu ve Üstüner, 2011, s. 434; Ünverdi, 2016, s. 99; Yavuz, 2015, s. iv; Yeşiltaş, 2012, s. iii; Yıldırım, 2010, s. 109; Yılmaz, 2006, s. I; Yoldaş, 2018, s. v) birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda kullanılan etik liderlik ölçekleri Milli Eğitim Bakanlığının (MEB) okul yöneticileri için belirlediği etik ilkeler temel alınarak hazırlanmamıştır. Bu çalışmada öncelikle Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için belirlediği etik ilkelerini temel alan bir etik liderlik ölçeği (MELÖ) geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu ölçek sayesinde Türkiye’de MEB’in okul yöneticilerinden beklemiş olduğu etik liderlik düzeyi belirlenebilecektir. Böylece araştırmacı önyargılarından arındırılmış etik liderlik düzeyi belirlemeye yönelik bir ölçüm aracı geliştirilmiş olacaktır.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen okulun eğitim öğretim ile ilgili imkanları, çevrenin eğitime ilgisi, öğretmenin takdir edilme durumu gibi birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden biri de etik liderliktir (Çetin ve Özcan, 2004, s. 27). Okul yöneticilerinin okuldaki bütün uygulamaları öğretmenleri pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken okul ile ilgili sorunlarını azaltarak iş doyumlarını arttıracaktır (Çetin ve Özcan, 2004, s. 28). Eğitim alanında çok önemli göreve sahip olan öğretmenlerin, iş doyum düzeylerinin yüksek olması da eğitim kalitesinin yükselmesine neden olacaktır (Gençtürk, 2008, s. 40).

Bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişki incelenecektir. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu ile Türkiye’de MEB’in okul yöneticilerinden beklemiş olduğu etik davranış düzeyi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca araştırma sürecinde geliştirilen ölçeğin ileride yapılacak çalışmalarda araştırmacılara rehberlik etmesi ve alanla ilgili yapılacak çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

## **1.5. Sayıtlar**

1. Geliştirilen ölçek maddeleri araştırmada elde edilmesi istenen veriler için uygundur.

2. Araştırmaya katılan öğretmen adayları anketlere samimi ve içten yanıt vermişlerdir.
3. Çalışmada kullanılan veri toplama araçları ile elde edilen veriler katılımcıların görüşlerini aynen yansıtmaktadır.
4. Çalışmada kullanılan ölçekler yeterli geçerlik ve güvenirlik düzeyine sahiptir.

### **1.6. Sınırlılıklar**

1. Yapılan çalışmada elde edilen veriler sadece 2017-2018 yılında Burdur il merkezi ve merkez köylerde görev yapan öğretmenlerden elde edilmiştir; dolayısıyla yapılan analizlerin sonuçları yalnızca bu örneklem grubunu yansıtmaktadır. Örneklemden elde edilen veriler yalnızca çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen bulgularla sınırlıdır.
2. Araştırmanın iç geçerliliğini tehdit eden unsurlar, sadece örneklem grubuna özgü özellikler, veri toplama araçlarının uygulama şekli ve yeri olarak sıralanabilir. Örneklem grubuna özgü özelliklerden cinsiyet ve eğitim kademesi faktörleri çalışmaya dahil edilmiştir. Ankete katılan öğretmenlerin genellikle benzer imkanlara sahip olmasından dolayı yer faktörünün çalışmanın sonuçlarını etkilemeyeceği düşünülmüştür.
3. Toplanan verilerin güvenliğinin sağlanması ölçekteki sorulara verilen yanıtların doğruluğunu etkileyecektir. Bu nedenle cevaplanan anketler öğretmenlerin gözü önünde karışık bir şekilde toplanarak anketin gizliliği sağlanmaya çalışılmıştır.
4. Uygulamadan kaynaklı olarak örneklem grubunun tamamına ulaşamamak çalışmanın sınırlılıklarındandır. Bu durumun önüne geçmek için okullara rastgele zamanlarda habersiz gidilmiştir.
5. Çalışmada farklı uygulayıcılardan kaynaklanabilecek sorunların önüne geçmek için veriler bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırma ile ilgili alan yazın taraması yapılmış ve araştırmanın kuramsal çerçevesi hakkında bilgi verilmiştir.

**2.1.1. Liderlik.** İnsanın sosyal yaşantısı incelendiğinde çoğu zaman birey olarak hareket ettiği fakat bazen yalnız başaramayacağı hedefleri gerçekleştirmek için kendisiyle birlikte hareket etmek isteyen kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturduğu görülür (Eren, 2008, s. 432). Ortak bir amacı gerçekleştirme amacıyla bir araya gelen kişilerin hedeflerine ulaşabilmeleri için aralarında iş bölümü yapmaları gerekir (Benibol, 2015, s. 1) ve bu iş bölümünü sağlayarak grubu amaçlarına ulaştıracak liderlere ihtiyaçları vardır (Eren, 2008, s. 431). Etkileşimin olduğu bu yapılarda daha etkili konumda olan bireyler diğer kişilerin isteği ile lider olurlar (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, s. 2). Genel olarak liderlik etkileme becerisi ile ilgilidir, herhangi bir kişinin etkisiyle diğerleri amaca ulaşmak için harekete geçiyorsa orada liderliğin varlığından söz edilebilir (Yıldırım, 2010, s. 4). Yani liderlik, bir arada yaşamının sonucu ortaya çıkan toplumsal yapıların yönlendirilmesi gerekliliğinden doğmuştur ve liderlik insanlık var olduğundan beri vardır (Bakan, 2008, s. 3; İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, s. 2; Korkmaz, 2017, s. 10). Liderlik ve lider kavramları çok eskiden beri olmasına rağmen ancak son yüzyılda birçok bilimsel araştırmaya konu olmuştur (Bakan, 2008, s. 3; Şişman, 2004, s. 1; Yılmaz, 2014, s. 38). Farklı alanlar ve yaklaşımlarla liderlik kavramı üzerinde birçok araştırma yapılmasından dolayı halen ortak bir liderlik tanımı yapılamamıştır. (Acar, 2013, s. 8; Hogan & Kaiser, 2005, s. 1).

Dünyada yaşanan değişim ve küreselleşme ile birlikte liderliğe duyulan ihtiyacın artması, liderliğin tarihsel gelişimini hızlandırmıştır (Çetin, 2008, s. 75; Korkmaz, 2017, s. 10). Liderlik kavramı askeri literatürden yönetim bilimi literatürüne geçmiş

ve ülkelerin gelişmesinin temelinde yer alan örgütler için üzerinde özenle durulan bir konu olmuştur (Dikmen, 2012, s. 1). Örgütlerin ya da kurumların işlevlerini uygun bir şekilde yerlerine getirebilmeleri ve refah ortamının sağlanması açısından liderlik çok önemli bir role sahiptir (Belias & Koustelios, 2014, s. 27). Örgütün türüne bakılmaksızın, liderlik, yüksek performans gösteren ekiplerin kurulmasında hayati bir rol oynamaktadır ve artan çevresel karmaşıklık ve örgütün değişen doğası nedeniyle liderler günümüzde her zamankinden daha büyük zorluklarla karşı karşıyadır (Riaz & Haider, 2010, s. 29). İyi liderlik insanlara ve örgütlere başarı getirirken kötü liderlik ise başarısızlık getirmektedir (Hogan & Kaiser, 2005, s. 1.)

Kendisine bağlı olanların çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek liderliğin önemli bir kısmını oluşturur (Önen ve Kanayran, 2015, s. 44). Lider planladığı hedefi takipçilerine benimsetip, takipçilerinin bu doğrultudaki amaçları gerçekleştirmeleri sürecinde, onları motive eden, ortak hareket etme konusunda istekli olmalarını sağlayan ve tüm bunları akıllı ve planlı bir şekilde yapan kişidir (Dikmen, 2012, s. 9). Lider, güveni ve tarafsızlığı çevresindekilerden daha fazla olan, çabuk düşünüp düşündüğünü eyleme geçiren ve çevresindekilere karşı duyarlı olan kimselerdir (Karlı, 2006, s. 243). Bir grup insanı belli hedefler doğrultusunda bir araya getirip bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirene lider denir (Eren, 2008, s. 431). Liderlik bir süreçtir, lider ise bu süreci gerçekleştiren kişiye denir (Erdoğan, 2007, s. 487). Bir kişinin lider olabilmesi için ancak takipçilerinin onu lider olarak görmesi gerekmektedir. (Erdoğan, 2014, s. 47). Liderlik, etrafındaki bireyleri belirli amaçlara ulaşmaya ikna etme yeteneğidir, yani davranıştır. Lider ise bireyleri bir araya toplayan onları amaca ulaştırmak için güdüleyen kişidir (Erdoğan, 2007, s. 487). Liderlik, lider ve astları arasında karşılıklı etkileşimin olduğu bir süreçtir (Lo, Ramayah, Run & Ling, 2009, s. 574). Belli bir grubun belli bir kişinin arkasından ortak amaçlar doğrultusunda gitmesiyle liderlik süreci başlar (Koçel, 2010, s. 572). Bu tür süreçlere formal organizasyonlar da rastlanabileceği gibi informal olan yani herhangi bir gönüllü insan topluluğunda da rastlanabilir. Bu yüzden liderliğin oluşması için formal organizasyonun olması şart değildir (Koçel, 2010, s. 572). Yani liderlik süreci bireyin kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada diğer bireylerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir. Şu halde liderlik sürecinin temelinde bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi vardır ve liderlik



konusuyla ilgili yaklaşımlar bu etkileme sürecini araştırmaktadır (Koçel, 2010, s. 569).

**2.1.2. Liderlik kuramları.** Liderlik kuramları genel olarak lider davranışlarını etkileyen liderlik özellikleri, stilleri ve durumlarına odaklanmıştır (Caldwell, Bischoff & Karri, 2002, s. 153). Bu bölümde özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları hakkında bilgi verilecektir.

**2.1.2.1. Özellikler kuramları.** Liderlikle ilgili ilk bilimsel araştırmalardaki artış 1900'lü yılların başlarına dayanmaktadır (Attar, 2014, s. 9). Liderlik kavramının açıklanmasında ilk sistemli yaklaşım özellik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2007, s. 493). Özellikler kuramı başlığı altında yapılan çalışmalarda başarılı askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özellikleri incelenmiştir. Bunun sonucunda lider konumundaki insanların ortak özellikleri belirlenmiştir (Şişman, 2004, s. 5). Özellikler kuramları liderlerin bireysel özelliklerini baz alır. Liderlerin diğer insanlara göre doğuştan gelen üstün özellikleri olduğunu belirtir (Gedikoğlu, 2015, s. 31). Yani bu kuram liderliğin doğuştan geldiğini sonradan lider olunamayacağını savunur (Şişman, 2004, s. 5). Bu yaklaşım başarıyı bitmeyen enerji, sezgi gücü, öngörü, güçlü ikna kuvveti gibi olağanüstü yeteneklere sahip olmakla ilişkilendirmiştir (Yukl, 1989, s. 260). Özellik kuramları iş görenlerin ihtiyaçlarını, lider ile ilişkilerini ve durumsal faktörleri dikkate almamıştır (Gedikoğlu, 2015, s. 31). Özellikler kuramında belirlenen özelliklerin liderlerin çoğunun ortak özellikleri olduğu ve liderleri başarılı ya da başarısız olarak ayırmaya yetmediği görülmüştür (Erdoğan, 2007, s. 496). Özellikler kuramının bunun gibi sınırlılıkları araştırmacıları liderlik kuramları konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir (Gedikoğlu, 2015, s. 31).

**2.1.2.2. Davranışsal kuramlar.** Liderliği açıklamada özellikler kuramlarının yetersiz kalmasından dolayı araştırmacılar liderlerin davranışlarını incelemeye başlamışlardır (Çelik, 2007, s. 10). Davranışsal kuramlar iş ve davranışın yönetsel etkinlikle ilişkisini, liderlerin ve yöneticilerin gerçekte ne yaptığını vurgularlar (Yukl, 1989, s. 260). Davranışçı kuramlar liderliğin liderin kişisel özelliklerine değil, iş görenlerle olan ilişkisine ve davranışlarına bağlı olduğunu savunur (Gedikoğlu,

2015, s. 31). Bu kuramda araştırmacılar liderlerin davranışlarını görev ve ilişki yönelimli olmak üzere iki kategoride araştırmışlardır (Çelik, 2007, s. 11). Bu kuramlar liderlerin ortak genel özelliklere sahip olamayacağını temele alarak lider özelliklerinden çok lider davranışlarını incelemişlerdir (Şişman, 2004, s. 6). Davranışçı kuramlar durum ve değer yargılarıyla ilgili hususları göz ardı ederek sadece liderin davranışlarına yoğunlaştıklarından liderin davranışlarını bütünüyle değerlendirememişlerdir (Gedikoğlu, 2015, s. 34). Davranışsal kuramlarla ilgili çalışmalar Ohio State Üniversitesi araştırmacılarının çalışmaları ile başlamış Michigan Üniversitesi araştırmacılarının çalışmaları ile belirginleşmiştir (Erdoğan, 2007, s. 496; Korkmaz, 2017, s. 17).

*2.1.2.2.1. Ohio state üniversitesi çalışmaları.* Ohio State Üniversitesinin liderliği davranışsal olarak inceleyen çalışmaları ikinci dünya savaşından sonra başlamıştır ve bu çalışmalarda askeri organizasyonlarda liderlik incelenmiştir (Benibol, 2015, s. 47; Erdoğan, 2007, s. 496). Ohio State Üniversitesi çalışmalarına göre lider çalışanlarının isteklerini ve özelliklerini dikkate almalı, onlara güvenmeli ve saygı duymalıdır (Yılmaz, 2014, s. 141). Ohio State Üniversitesi araştırmacılarının ortaya koyduğu liderlik tanımında amaçlar ve insan faktörü öne çıkmaktadır. Yani bir organizasyonda liderin ortaya çıkması için, kişilik özelliklerinin yanında grup üyeleri ile ilişkiler de önemlidir. Ohio State Üniversitesi araştırmacıları belirli durumlarda hangi liderlik türünü etkili olacağına dair sonuçlar elde etmiş, etkili bir şekilde yapıyı belirleyen ve amaçlara yönelimi yüksek olan liderlerin etkin olduklarını belirtmişlerdir (Erdoğan, 2007, s. 497-498).

*2.1.2.2.2. Michigan üniversitesi çalışmaları.* Michigan Üniversitesinin yaptığı çalışmalarda liderin davranışsal özellikleri araştırılmıştır (Çelik, 2007, s.13). Michigan Üniversitesi araştırma grubu liderlik türlerini, liderin grup üyeleri tarafından benimsenme dercesine bağlamışlar ve bu benimsenme dercesine göre liderlerin, işe dönük lider ya da gruba dönük lider olacağını ileri sürmüşlerdir. İşe dönük lider astlarını işin başarısı için yönlendirecek, grup üyelerine dönük lider ise denetimin büyük kısmını elinde tutup yetkilerinin bir kısmını astlarına aktararak başarıya ulaşacaktır. Zaman içinde yapılan çalışmalarla informal liderlik biçiminin

formal liderlik biçimine oranla daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 2007, s. 498-499).

**2.1.2.3. Durumsallık kuramı.** Özellik ve davranış kuramları liderlere farklı durumlarda etkili liderliği nelerin sağladığı konusunda yeterli açıklamalar yapamamıştır. Ayrıca bazı araştırmacılar değişimin hızı dikkate alındığında tek tip liderlik yaklaşımının bütün durumlarda uygulanamayacağını belirtmektedir (Gedikoğlu, 2015, s. 35). Süreç içinde araştırmacılar liderlikte başarının sadece liderin özelliklerine ya da davranış biçimlerine bağlı olmadığını, çok fazla değişkene bağlı olduğunu anladılar (Çelik, 2007, s. 17). Durumsal yaklaşım, liderin yetki ve takdiri, işin niteliği, astların öznitelikleri ve dışsal ortamın doğası gibi bağlamsal faktörlerin önemine vurgu yapar (Yukl, 1989, s. 262). Durumsallık yaklaşımı farklı koşulların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğini savunur (Bakan ve Büyükmeşe, 2010, s. 75). Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliği ilk başta bulunduğu organizasyondaki yere ve karşılaştığı şartlara bağlıdır (Erdoğan, 2007, s. 500). Yani durumsallık kuramı her ortamda geçerli olan bir liderlik özelliği ya da davranışının olamayacağını savunur (Şişman, 2004, s. 6). Bazı araştırmalar lider davranışını bağımlı bir değişken olarak ele alır, araştırmacılar farklı durumların yönetsel davranışı nasıl etkilediğini bulmaya çalışır (Yukl, 1989, s. 262). Yani liderliğin etkinliğini durumsallık kuramına göre belirleyen çevresel koşullardır. Durumsallık kuramında değişen koşullara göre hangi liderlik türünün daha uygun olacağı araştırılır. (Korkmaz, 2017, s. 18). Durumsallık yaklaşımı genel olarak kabul görmüş liderlik bir yaklaşımı olmasına rağmen bazı yetersizlikleri vardır. Bu yaklaşım bazı araştırma sonuçlarına göre geliştirilmiş teknik bir plan ya da formül üzerine oturtulamamış yani teorik olarak yetersiz kalmıştır (Erdoğan, 2007, s. 505).

**2.1.3. Liderlik ve yöneticilik.** Yönetim bir kurumu amacına ulaştırmak için bütün imkan ve kaynakları bilinçli ve en uygun şekilde kullanma sanatı ve bilimidir (Erdoğan, 2014, s. 7). Yönetimin görevi içinde bulunduğu örgütü hedefine ulaştırmak için kararlar almaktır (Bursalıoğlu, 2015, s. 16). Yönetici ise belli bir amaç için toplanmış insanları uyumlu ve işbirliği içinde yönetme zorunluluğu olan kişidir (Erdoğan, 2014, s. 37). Bir başka ifadeyle bir örgütü hedefine ulaştırmak için

örgütün var olan yapısını ve prosedürünü kullanan kişiye yönetici denir (Erdoğan, 2014, s. 47). Yönetici tanımlanan görev için atanır, çalışmalarının ve sorumluluklarının sınırı grup üyelerinden bağımsız olarak ortaya çıkar (Erdoğan, 2007, s. 488). Yöneticilik bir meslektir (Özgen, 2003, s. 112). Yöneticilerin insani ilişkilerde başarılı olması yönetim sürecinin örgütün hedeflerine uygun ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar (Serinkan ve İpekçi, 2005, s. 282). Liderlerin insani ilişkilerde başarılı olması gerektiğinden yöneticilik ile liderliğin başarılı iletişim kurma bağlamında benzer özelliklere sahip oldukları söylenebilir (Korkmaz, 2017, s. 19).

Yöneticilik bir meslektir, liderlik ise bir davranış biçimidir. Her türlü toplumsal yapının olduğu durumlarda liderlikten söz edilebilir (Özgen, 2003, s. 112). Yönetici örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt yapısı ve prosedürü kullanırken lider emir, kararname gibi yol göstericilere uymanın dışında etkileme gücünü kullanır (Erdoğan, 2014, s. 47). Yöneticiye liderlik görevini yerine getirmesi için değil, örgütsel hedefleri gerçekleştirmesi karşılığında ücret ödenir (Türkmen, 2011, s. 47). Yani yönetici var olan işi doğru yapmaya, lider ise doğru şeyleri yapmaya çalışır (Erdoğan, 2014, s. 47). Liderlik yöneticiliğin tamamı değil sadece bir kısmıdır (Türkmen, 2011, s. 46). Liderlik, yetki gücünden daha çok kişisel güce dayanır. Aslında liderlik temelinde örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli değişimi gerçekleştirme ve izleyicileri motive etmektir. Yönetim ise tam aksine kişisel güçten çok yetki gücüne dayanır ve bütçeleme, planlama gibi işlerle ilgilenir (Khuntia & Suar, 2004, s. 13).

Yönetici öncelikle içinde yer aldığı örgütün amacı ile ilgilenir, örgüt üyelerinin de kendisiyle uyum içinde olmasını bekler. Dolayısıyla yönetici örgüt üyelerinin ne yapması gerektiğini belirler ve amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerine talimat verir, bazen de yol gösterir. Lider öncelikle kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıyla örgütün amaçlarıyla ilgi olmasa bile ilgilenir. Yönetici yetkisini kullanırken lider sahip olduğu etkileme gücünü kullanır (Erdoğan, 2007, s. 488- 489). Bu açıdan bakıldığında yöneticilik ve liderlik kavramlarının bu noktada birbirlerinden en baştan ayrıldıkları söylenebilir (Korkmaz, 2017, s. 19).

Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştiremediğinde, lider ise kendisini izleyenlerin gereksinimlerine cevap veremediğinde başarısız sayılır. Lider risk alırken yönetici

riski yönetir (Erdoğan, 2007, s. 489-490). Yönetici ve liderlik arasındaki kavramsal farklara rağmen yönetici bulunduğu örgütün formal lideridir (Khuntia & Suar, 2004, s. 13). Örgütlerde yöneticilik görevi olmayan fakat liderlik özelliklerine sahip kişiler olabileceği gibi liderlik özelliklerine sahip olmayan fakat yönetici olan kişiler olabilir (Türkmen, 2011, s. 47).

**2.1.4. Liderlik türleri.** Örgüt üyelerinin örgüte bağlılık derecelerine liderlerin etkisi büyüktür. Farklı yönetim anlayışına sahip liderler birçok araştırmaya konu olmuş ve bu nedenle birçok liderlik titili ortaya çıkmıştır (Dikmen, 2012, s. 3). Literatürde birçok liderlik tarzı bulunmaktadır burada bunların bazıları hakkında bilgi verilecektir.

**2.1.4.1. Vizyoner liderlik.** Liderlikte vizyon sahibi olmak önemlidir. Özellikle hızlı değişim dönemlerinde örgütte belirsizlik olan durumlarda liderden geleceğe ilişkin gerçekçi bir vizyon oluşturması beklenir (Şişman, 2004, s. 8). Örgütler bir vizyon oluşturup ve bu vizyona göre hareket etmeleri durumunda başarılı olurlar (Korkmaz, 2017, s. 26). İnsanları topluca etkileyip peşinden götürebilecek vizyonları oluşturan ve ileten liderlik vizyoner liderliktir. Vizyoner lider daima astları için esin kaynağı olan, onlara yol gösteren liderdir (Erdoğan, 2014, s. 52). Etkili bir vizyoner lider örgüt üyelerine ilham verir, örgüt üyesi olmayan bireylerle çok iyi ilgilenir, örgüt eğilimlerini saptar ve gerekli örgütsel değişimleri gerçekleştirir (Çelik, 2007, s. 171).

**2.1.4.2. Kültürel liderlik.** Örgütün hedefleri doğrultusunda sahip olunan kültürün sağlamlaştırılması ve devamının sağlanması için çalışan, bu kültürel özelliklerin temsilcisi olan liderlik türü kültürel liderliktir. Kültürel liderliğin, var olan kültürün devamını sağlama ve yeni bir kültür oluşturma olmak üzere iki önemli boyutu vardır (Yılmaz, 2006, s. 22). Kültürel liderlik örgütün kültürel yapısının şekillendirilmesi ve geliştirilmesi için çalışır (Erdoğan, 2014, s. 52). Örgüt kültürünü daha ilgi çekici hale getirebilen kültürel liderler başarılı olurlar (Çelik, 2007, s. 51).

**2.1.4.3. Demokratik liderlik.** Demokratik liderler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşırlar. Bu nedenle hedeflerin ve politikaların oluşturulmasında, iş bölümü yapılmasında lider daima iş görenlerinden gelen fikir ve önerileri dikkate alır (Eren, 2008, s. 457). Bu liderlik türünde otorite merkezde toplanmaz. Demokratik liderler takipçilerini etkilemek için onları kontrol etmekten kaçınırlar (Bozdoğan ve Sağnak, 2011, s. 138). Bu tarz liderlik davranışında iş görenlerin fikirleri dikkate alındığından grup üyelerinin iş görme isteği olumlu bir şekilde etkilenir ve bundan psikolojik tatmin duyarlar. Bu da grup içi çatışmaları ortadan kaldırmakta yerini yüksek çalışma isteği ve morale bırakmaktadır (Eren, 2008, s. 459). Demokratik liderlikte lider ile takipçileri arasında iletişim çok kuvvetlidir. Liderin örgütte olmadığı durumlarda bile bir süre yönetim süreçleri olması gerektiği gibi devam edecektir. İşte yükselebilmek, iş görenlerin yönetim süreçlerine dahil olması ve etkili iletişime verilen önem demokratik liderlik türünün en önemli yönleridir (Korkmaz, 2017, s. 23). Demokratik katılımcı liderlik biçiminin en önemli sakıncası ise zaman kaybı ve karar sisteminin yavaş işlemesidir. Diğer sakıncalarından biri ise örgüt üyelerinin kalabalık olduğu durumlarda, herkesin uzman olmadıkları konularda fikir vermeye zorlanmasından grubun karar alamaz hale gelmesidir (Eren, 2008, s. 459).

**2.1.4.4. Emir verici (otokratik) liderlik.** Eski ama çok rastlanılan bir liderlik türüdür (Bakan ve Büyükmeşe, 2010, s. 75). Yeni bir modelin ya da yeni felsefenin gelişiminde yeni bir sürecin gelişiminde veya iş görenin yeni bir durumu kabul etmesini sağlamak için lider emir verici konumda olma zorunda kalabilir. Bu tarzda güç liderde toplanır ve bilgilerin toplanması sürecinde astlarla ilişki içinde olunmasına rağmen bütün projelerde son karar liderindir (Serinkan, 2008, s. 156). Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar yani onlar sadece liderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu liderlik türü otokratik ve bürokratik toplumlarda büyümüş örgüt üyelerinin isteklerine uygundur. Otokratik liderler tüm yetkiye sahip olduklarından kendilerini rahat ve etkili hissederler böylelikle işleriyle daha çok ilgilenip hızlı karar vererek zaman kaybını önlemiş olurlar (Eren, 2008, s. 457-458). Otokratik liderlikte karar alma ve yönetme gücü sadece liderdedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010, s. 75). Otokratik liderin bencil olmasından dolayı grup üyelerinin isteklerini dile getirememesi bu liderlik türünün olumsuz taraflarından biridir. Bu gibi durumlarda iş görme arzusu olumsuz bir

biçimde etkilenir ve iş görenlerde psikolojik olarak tatminsizlikler ortaya çıkar (Eren, 2008, s. 458). Bu liderlik türünün geçerli olduğu örgütlerde liderin olmadığı durumlarda yönetim süreçlerinin işleyişinde aksamalar meydana gelir. Bu liderlik türü baskıcı bir yönetim anlayışına sahiptir ve bu nedenle çalışanların işlerinde yükselebilmeye durumu çok sık görülmez (Korkmaz, 2017, s. 22). Bu liderlik biçiminde liderin dışındakilerin fikirleri dikkate alınmadığından yaratıcılık yoktur. Bu yüzden örgütsel yenilik faaliyetleri çok azdır (Eren, 2008, s. 459).

**2.1.4.5. Karizmatik liderlik.** Karizmatik liderlik konusunda araştırma yapanlara göre bazı bireyler kendilerini takip edenlere göre üstün özellikler taşıdıklarından izlenmekte ve lider olmaktadır (Erdoğan, 2007, s. 520). Karizmatik liderlerin sahip oldukları karizmatik güçler kaynağını doğrudan liderlerin kişiliklerinden kaynaklanır (Gül, 2003, s. 23). Karizmatik lider önce vizyon belirlemeli ve belirlediği vizyonla örgütün ve bireysel hedeflerini birleştirmelidir. Karizmatik liderin belirlediği vizyon içinde bulunduğu organizasyonu daha iyiye taşıyarak örgüt üyelerinin daha mutlu olmalarını sağlar. Vizyon aşıl原因an lider, beklenen geleceğin oluşması için grup üyelerinin üstün başarı göstermeleri gerektiğini ortaya koyar ve grup üyelerini buna inandırır (Erdoğan, 2007, s. 520-521). Karizmatik liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri de görmüş olduğu yüksek saygıdır ve bu özellik, karizmatik liderin çevresini etkileme gücünü pozitif anlamda etkilemektedir (Korkmaz, 2017, s. 25).

**2.1.4.6. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik.** Performansa dayalı olarak ödül ve ceza veren, kusursuz eylemlerde bulunma gibi davranışları temele alan liderlik türüdür. Yani iş görenlerin davranışlarına sert bir ödül ya da ceza uygulanır (Erdoğan, 2014, s. 53). Transaksiyonel liderlik koşullu pekiştirmeyi içerir, liderler takipçilerini ödül, övgü gibi vaatlerle motive eder veya takipçilerine negatif olarak geri bildirim, reddetme, tehdit veya disiplin işlemleri uygular (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 184). Transaksiyonel liderler yetkilerini çalışanlarına para veya statü vererek çalışanlarının performanslarını artırma yönünde kullanırlar. Transaksiyonel liderler örgüt üyelerinin geçmişten beridir gelen çalışmalarını daha verimli kılmak ya da iyileştirmek için çaba gösterirler (Eren, 2008, s. 460-461). Etkileşimci liderler; iş

gözenlerini izler ve onların sorunlarıyla ilgilenir gerektiğinde çalışanlarını ödüllendirir ve bu sayede örgütsel bağlılığı artırıp örgütün başarısını yükseltmeyi hedeflerler (Korkmaz, 2017, s. 28). Etkileşimci liderler geçmişteki yararlı gelenekleri sürdürme anlamında çok yararlı işler yaparlar (Eren, 2008, s. 462).

**2.1.4.7. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik.** Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri ve kendi dışındaki değişimlere ayak uydurabilmesi için örgüt olarak değişme kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır. Dönüşümcü liderlik öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi, örgütü çevresel değişimlere uydurabilen bir liderlik biçimidir (Çelik, 2007, s. 141). Dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin görev alanlarında ve faaliyetlerinde farklılık yapmak suretiyle çalışanlarını etkileyen onları bu değişimin gereğine inandıran kimselerdir (Eren, 2008, s. 462). Dönüşümcü liderlik tarzı dönemin şartlarına uygun olarak ortaya çıkmıştır ve dönüşümcü liderlikte değişimi gerçekleştirmek ve buna uyum sağlamak gerekir (Korkmaz, 2017, s. 29). Dönüşümcü lider örgüt üyelerine bir görevin olduğunu hissettirir veya vizyona yöneltir ya da yönlendirir (Eren, 2008, s. 460). Dönüşümcü liderlik çalışanları güdüleme onlara gerektiğinde bireysel destek verme gibi alt boyutlardan oluşur (Yılmaz, 2006, s. 21). Bu liderlik türünde lider örgüt üyelerinin tüm yeteneklerini ortaya çıkararak örgüt üyelerinin hem özgüvenlerini hem de verimlerini artırır. Böylece bu liderlik biçiminde çalışanların gayretleri, çalışma istekleri kamçılanmış olup, sıradışı ve orijinal fikirler ortaya çıkarılmış olmaktadır (Eren, 2008, s. 461).

## **2.1.5. Etik Kavramı ve Etik Liderlik.**

**2.1.5.1. Etik kavramı.** Etik, çok fazla değer karışıklığı yaşanan ve sosyal hayatın inanılmaz bir hızda farklılaştığı bu zamanda tarif edilmesi oldukça güç bir kavramdır. Etiği genel olarak değeri konu alan içinde hayata anlamlı hale getiren her şeyin olduğu bir düşünüş tarzı, ahlaki ilkeler teorisi veya felsefe disiplini diye adlandırabiliriz (Cevizci, 2002, s. 1). Etik temel olarak ideal insan davranışını, neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu yani kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları ayırt eden davranış normlarını araştıran felsefenin bir alt dalıdır (Butts & Rich, 2013, s. 4; Özkalp ve Kırel, 2011 s. 504; Turhan, 2007, s. 10; Tzafestas, 2016, s. 13).



Etik Yunanca ahlaki karakter anlamına gelen ethos, ahlak ise Latince özel veya tarz anlamına gelen mos kelimesinden türetilmiştir. Ahlak, sosyal kurallar veya toplumdaki gelen engellemelerdir. Etik, bilimdir ve ahlak ise karakterdir. Filozoflar ahlaki sosyal inançlar, etiği ahlak felsefesi olarak görürler (Tzafestas, 2016, s. 13). Etik geçmişten günümüze gelen doğru ve yanlış kriterlerinin anlatımıdır. Bireylerin ahlaki ilişkilerini ve davranış biçimlerinin nedenlerini araştırır (Acar, 2000, s. 17). Etik genel olarak insanların sahip olduğu değerleri, normları ahlaki boyutta inceler (Turhan, 2007, s. 10). Filozoflar etik konusunda meta etik, normatif etik, uygulamalı etik olmak üzere üç alanda araştırma yaparlar. Meta etik, ahlakın doğasını genel olarak inceleyen temel felsefe dallarından biridir. Meta etik, etik ilkelerin amaçlarını ve nereden geldiğini araştırır yani ahlaki dilin anlamını ve ahlaki metafiziği inceler. Normatif etik, nasıl yaşamamız ve hareket etmemiz gerekir konusunu inceler yani bir insanın iyi yaşaması için gereklilikleri araştırır. (Karşlı, 2006, s. 98; Tzafestas, 2016, s. 14). Normatif etik neyin iyi ve kötü olduğu ve insanların hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğiyle ilgili bilgi verir ve ahlâkî eylemler için norm ve düzenleyici ilkeler getirir (Kaya, 2014, s. 26). Normatif bir doğru eylem teorisi, bir eylemin ahlaki olarak kabul edilebilir olmasının nasıl olacağını bulmaya çalışır. Başka bir deyişle normatif etik, bir ilkeler, kurallar sistemi sağlamaya çalışır ve doğru yanlış ayırımı ile nasıl hareket etmemiz gerektiğini araştırır uygulamaya dönüktür (Karşlı, 2006, s. 98; Tzafestas, 2016, s. 14). Uygulamalı etik, etik teorilerin gerçek hayatta uygulanmasını araştıran etik dalıdır (Tzafestas, 2016, s. 15). Uygulamalı etik ahlâk alanına bilimsel yaklaşımın uygulanmasının bir sonucu olarak ortaya çıkar (Kaya, 2014, s. 26). Kürtaç, hayvan hakları, nükleer savaş gibi özel alanları inceler (Karşlı, 2006, s. 98; Tzafestas, 2016, s. 15).

**2.1.5.2. Etik liderlik.** Lider, belli şartlar dahilinde kişisel veya örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için kendisi dışındakilerin eylemlerini etkileyen, yönlendiren ve problemleri nasıl çözeceğini bilen kişidir (Erdoğan, 2007, s. 487; Koçel, 2010, s. 569; Ünal, 2012, s. 303). Her türlü örgütün büyümesinde ve gelişmesinde lider önemli bir rol oynar. Bunun nedeni, örgüt liderinin kararları çoğu zaman tek başına alması ve alınan bu kararların da iş sonuçları üzerinde geniş bir etkiye sahip olmasıdır (Günel, Civelek ve Karabulut, 2015, s. 254; Madanchian, Hussein, Noordin & Taherdoost, 2016, s. 1). Günümüzde her türlü örgütte etik dışı

olayların gerçekleşme sayısının artmasından sonra etik, yaşamın tüm alanlarda tartışılan bir konu olmuştur (Turhan, 2007, s. 10). Artık insanlar çalışanlara ve müşterilere dürüst bir biçimde davranan liderlerin olduğu bir dünyaya derin bir özlem duymaktadır (Caldwell, Bischoff & Karri, 2002, s. 163). Sosyal bir olgu olan liderlik diğer bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenir ve bunun sonucunda yeni liderlik biçimleri ortaya çıkar (Ünal, 2012, s. 302). Liderlik ile ilgili çok fazla sayıda kuramsal ve deneysel araştırma yapılmasının sonucunda birçok liderlik biçimi ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu liderlik türlerinden biri de etik liderliktir. (Turhan, 2007, s. 10). Liderin etrafına ve örgüt üyelerine rol model olması, etik liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Korkmaz, 2017, s. 24). Liderliğin etik-ahlaki boyutuna önem veren ve izleyenlerini bu şekilde etkileyen liderlik biçimi etik (moral) liderliktir (Erdoğan, 2014, s. 53; Turhan, 2007, s. 6). Başka bir ifadeyle liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesini sağlayarak etik karar verme sistemini oluşturma etik liderliktir (Yıldırım, 2010, s. 39). Bu liderlik türünde sadece lider becerilerine sahip olmak yeterli değildir. Liderlik kabiliyetinin etik davranışlarla desteklenmesi gerekir. Etik lider, grup üyelerinin davranışlarını etik açıdan değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak görür (Buluç, 2009, s. 11). Genel anlamda etik liderlik takipçilerini etik ilkeleri baz alarak etkileme ve yönlendirme yaparak amaca ulaştırma sürecidir (Şentürk, 2011, s. 32). Etik liderlik, kişilerle olan ilişkilerinde ideal davranış gösterilmesidir (Brown, Trevino, & Harrison, 2005, s. 120). Etik liderlikte lider gücünü etik ilkelerden alır (Şentürk, 2011, s. 32) ve ilkelerinden vazgeçmez, davranışlarında hiçbir zaman doğruluktan ayrılmaz (Yılmaz, 2006, s. 32). Etik liderliğin örgütsel davranış ve yönetim alanındaki bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerine olan etkisi birçok bilim adamı tarafından tartışılmıştır (Zhu, 2008, s. 62). Başarılı liderler başarılı bir yönetim gerçekleştirebilirler ve liderler etik değerlere önem verirlerse başarılı bir yönetim gerçekleştirebilirler (Günel, Civelek ve Karabulut, 2015, s. 253). Etik değerler geçmişten günümüze uyum içinde yaşamının, doğru işler yapmanın ve takipçileri etkilemenin en iyi yollarından biri olmuştur. Etik, etkili bir liderliğin temel taşıdır. Bu nedenle liderler takipçileriyle olan ilişkilerinde etik yükümlülüklerinin farkında olmalı ve bunları eylemlerine yansıtmalıdırlar (Yılmaz, 2006, s. 28).

Aldığı kararlarda doğruluk ve adaletten şaşmayan etik liderler kendisine duyulan güveni sağlamlaştırarak takipçileri üzerinde önemli etkiler bırakabilir. Etik kararlar

veren liderler, örgütte adalet ve bağlılık gibi kavramların gelişmesine öncülük ederek çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır (Yaman, 2010, s. 11). Örgüt liderlerinin eylemlerinde dürüstlük, güvenilirlik gibi kavramlara dikkat etmesi örgüt içinde etik davranışların artmasını sağlar (Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s. 200). Etik liderlerden, örgüt üyelerine örgütün hedeflerini gerçekleştirirken toplumun yararına işler yapmaları konusunda rehberlik etmeleri beklenir. Yani etik liderler davranışlarıyla takipçilerine örnek olmalıdırlar (De Hoogh & Den Hartog, 2008, s. 300). Örgütlerde liderin, etik liderlik davranışları sergilemesi örgüt üyelerinin de etik davranmasını sağlar. Böylelikle kurumda etik kodların oluşmasını sağlayarak güven ortamını oluşturur (Yılmaz, 2006, s. 30).

**2.1.5.3. Okul yönetiminde etik liderlik.** Yönetim elde bulunan kaynakların hedeflere ulaşmak için en etkili biçimde kullanılmasıdır. Eğitim yönetimi ise sahip olunan kaynakları etkili ve düzgün bir şekilde kullanarak eğitimde önceden belirlenen hedeflere ulaşmak adına gerçekleştirilen etkinliklerdir (Erdoğan, 2014, s. 105). Eğitim yönetiminin eğitim sisteminin hedefleri doğrultusunda okullarla sınırlandırılan kısmına okul yönetimi denir (Bursalıoğlu, 2015, s. 5).

Eğitim ve öğretim süreci içinde gerçekleşen tüm olayları izleyip yönetenler okul yöneticileridir ve okullar için yönetim çok önemlidir (Çetin, 2008, s. 76; Doğan, 2012, s. 226). Bu açıdan okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması eğitimin ilerlemesi ve dolayısıyla toplumun gelişmesi için çok önemlidir (Doğan, 2012, s. 226). Okul yönetimi iç ve dış unsurlar olarak ayrılır. Öğretmenler, öğrenciler, memurlar iç unsurlar, anne baba, çevredeki baskı grupları da dış unsurlar arasındadır (Bursalıoğlu, 2015, s. 39). Okulda en üst düzeydeki etkili kişi okul yöneticisidir. Okulu hedeflerine ulaştıracak, kültürünü koruyacak ve yapısını yaşatacak kişi okul yöneticisidir (Ünal, 1991, s. 1). Okul yöneticisi resmi yetkiden güç alır ve ancak okuldaki diğer unsurlar tarafından istenirse lider olur (Bursalıoğlu, 2015, s. 39). Okul yöneticisi bir lider olarak yanındakilerle güvene dayalı bir ilişki içinde izleyenlerine hedeflerini anlatabilmeli, onları etkileyebilmeli ve olumlu bir okul iklimi oluşturabilmelidir (Yılmaz, 2014, s. 151). Etkili liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileri, okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısına pozitif yönde katkı sağlamaktadır (Buluç, 2009, s. 9). İnsan ilişkilerindeki açmazlar ve

sosyal ortamdaki karışıklıklar artık karar alırken etik ve ahlaki kavramları dikkate alma gibi liderlere yeni sorumluluklar yüklemektedir (Turhan, 2007, s. 2). Haklar ve kaynakların dağıtımı noktasında etik ve yönetim arasındaki ilişki ön plana çıkar. Çünkü insanlar haklardan eşit veya diğer insanlardan daha fazla yararlanmak istemektedirler. Bu durumda insanlar hakkaniyet, insan hakları gibi ilkelerin uygulanmasında yönetimden etik davranmasını isteyeceklerdir (Karslı, 2004, s. 86). Eğitim kurumlarının etik ilkeler göz önüne alınarak yönetilmesi gerekir (Önen, 2008, s. 41). Okul yöneticileri etik liderlik davranışlarıyla örnek olurlarsa okul çalışanları da etik ilkelere uygun davranışlar sergilerler (Turhan, 2007, s. 4). Okul yönetiminde karşılaşılabilecek etik sorunlar daha çeşitli ve özel olmasına rağmen okul yöneticilerinin dikkat emesi gereken etik ilkeler ise daha genel kapsamlıdır. Bu sebeple okul yöneticisi etik bir lider olarak bu genel kapsamlı bu ilkeleri özel durumlara uyarlayabilmeli, etik ikilemleri ahlaki olarak değerlendirmeli ve kararlarını ona göre almalıdırlar (Turhan, 2007, s. 51). Etik davranan bir okul yöneticisi eğitim çalışanlarına değer verip onları merkeze aldığından okulda etik değer ve ilkelere uygun bir ortam oluşmasını sağlar. Etik bir okul ortamında eğitim çalışanları arasında iletişim güçlenir (Yılmaz, 2006, s. 42).

### **2.1.6. İş doyumu.**

**2.1.6.1. İş doyumu kavramı.** Tutumlar bireylerin yaşadığı bazı olaylar sonucu belirli objelere karşı düzenli tavır alışları, davranış biçimleridir. Tutumlar bireyleri diğer insanlardan ayıran yaşantı boyunca edinilen tecrübeler sonucu oluşmuş özelliklerdir. Bireylerin tutumları gözle görülemez fakat başkalarına karşı sürekli olarak gösterdikleri davranışlar yardımıyla gözlemlenebilir (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 105). Değerler okulda veya ailede bireylere öğretilen istenilen veya istenilmeyen durumlardır (Demir, 2007, s. 33). Yani hangi tür davranışın iyi doğru veya istendik olduğunu belirten kavramdır. Değerler örgütsel davranışta büyük önem taşır çünkü iş tatminini etkiler (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 109). Değer yargıları ve tutumlar kaynak ve oluşum açısından düşünüldüklerinde benzer kavramlardır. Fakat değerlerin aksine tutumlar daha değişkendir. İş görenlerin tutumları iş davranışlarını etkilediğinden, iş görenin işe ve iş ortamındaki unsurlara karşı gösterdiği tutumlar çok önemlidir (Erdoğan, 2007, s. 556).

Örgütlerin temel yapısının insan olmasından dolayı örgütlerdeki iş görenlerin iş doyumunu çok önemlidir. Bu yüzden tarih boyunca iş doyumunu yönetim bilimi kuramcılarının çalışmalarında yoğunlaştıkları konulardan birisi olmuştur (Kayıkçı, 2004, s. 87). Çalışanların iş ve işin getirdiklerine ilişkin hissettikleri duygu iş doyumudur. Genellikle çalışanların işlerinden elde ettikleri kazanımların çalışanlar üzerine bıraktığı pozitif etki iş doyumunu olarak düşünülür. Başarılı bir yönetimin sonucunda iş doyumunu ortaya çıkar, yani iş doyumunun olduğu örgütlerin başarılı bir şekilde yönetildiği söylenebilir (İğdelipınar, 2013, s. 56). Bireyin iş hayatından istediklerinin gerçekleşme durumuna göre sahip oldukları duyguların toplamına iş doyumunu denir (Yüksel, 2016, s. 233). Locke iş doyumunu kişinin sahip olduğu işi ya da iş tecrübelerinin takdir edilmesiyle kişiyi memnun eden pozitif duygusal durum olarak tanımlamaktadır (akt. Keser, 2006, s. 104). İş doyumunu bireyin işine karşı genel ve olumlu tutumudur. Belirli bir zamandan sonra işe dair değer yargıları daha kalıcı hale gelir ve iş doyumunu daha çok etkilemeye başlar (Erdoğan, 2007, s. 556-557). İş doyumunu örgütsel davranışı etkilemesinden dolayı örgütsel psikoloji çalışmalarında çok büyük bir kısmında yer alır (Baş, 2002, s. 19). İş doyumunu örgütsel davranışın en önemli konusu olmaya 1930'lu yıllarda başlamıştır (Kim, Tavitiyaman & Kim, 2009, s. 374; Özcan, 2011, s. 107). İş doyumunu hislerle ilgili ve çevresel koşullara bağlıdır. Çalışanlar işi oluşturan unsurların bazılarına karşı pozitif bazılarına karşı ise negatif tutuma sahip olabilirler bu yüzden genel geçer bir iş doyumunu tanımı oluşturmak son derece güçtür (Baş, 2002, s. 19). İş doyumunu işten elde edilen maddi kazanç ile çalışanın çalışmaktan mutluluk duyduğu iş arkadaşları ve ortaya bir eser çıkarmanın verdiği mutluluk olarak tanımlanabilir (Eren, 2008, s. 202). İş doyumunu bir bireyin zevk alarak, verimli bir şekilde işini yapmasıdır (Benibol, 2015, s. 57). Yani iş doyumunu çalışanların sahip oldukları işlerini ya da iş hayatlarını değerlendirmeleri sonucunda hissettikleri olumlu duygulardır (Özcan, 2011, s. 109). Bireyin işinden beledikleri ile işin bireye verdikleri arasında bir uyum varsa iş doyumunu söz konusu durumun aksi durumunda ise iş doyumunsuzluğu olur (Demir, 2007, s. 98). Hem toplum hem de çalışan açısından iş tatmini istenilen bir durumdur (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 105).

İş doyumunun çalışanlar üzerindeki etkileri ve örgüt üzerindeki etkileri iş doyumunu iş hayatında önemli kılan iki faktördür. Çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmaları için yapılan işe karşı hissedilen duygular önemlidir. Örgütsel iş doyumunu

örgütsel sonuçlar açısından etkilidir (Keleş, 2006, s. 5). İş doyumunun yüksek olması, örgüte bağlılık iş tatmini gibi olumlu sonuçlar sağlar (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s. 7). İş doyumunu bireysel ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarla doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanındaki çalışmaların önemli bir kısmını oluşturur. İş doyumunun duygularla ilgili ve çevresel etkilere duyarlı olması bu çalışmaların çoğunun içerik olarak yetersiz ve sonuçlarının tutarsız olmasına neden olmaktadır (Baş, 2002, s. 19). İnsanlar hayatlarının önemli bir kısmını işlerinde harcadıkları süre oluşturur. Bu nedenle çalışanların işlerinden elde ettikleri doyum ya da doyumsuzlukları hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemlidir (Demir, 2007, s. 98). İş doyumunu, örgütsel etkililiği tanımlamada çok önemli bir kavramdır (Daryanto, 2014, s. 698). Genel de iş doyumunu artıran bireyin performans ve verimliliğinin de artacağı düşünülmektedir. Çalışanların performansının artması işletmenin de performansını arttıracığından iş doyumunu, üzerinde önemle durulan konulardan olmuştur (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s. 18). Çalışma hayatlarında iş doyumuna ulaşan bireyler, hem sosyal hem de aile hayatlarında pozitif psikoloji içinde olurlar (Yüksel, 2016, s. 226).

**2.1.7. İş doyumunu etkileyen faktörler.** Çalışanın işine karşı olumlu tutum içinde olması iş doyumuna ulaşması anlamına gelir (Erdoğan, 2007, s. 558). İş doyumunu kişiden kişiye değişen bir özellik gösterir. Mesela biri için terfi birinci sırada doyum sağlarken başka biri için ise ücret birinci sırada doyum sağlayabilir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006, s. 40). Bireyin işine karşı olumlu tutumunun derecesi iş doyumunun derecesini belirleyecektir. İş doyumunu sağlayan faktörler herkeste aynı değildir. Bunun temelinde kişilerin iş doyumunu faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklı olması yatar (Erdoğan, 2007, s. 558). İş doyumunu etkileyen unsurlar literatürde çeşitli şekilde sıralanmaktadır (Özcan, 2011, s. 110).

**2.1.7.1. Bireysel faktörler.** Çalışanların sahip olduğu bireysel özellikler, işleriyle ilgili beklentilerini oluşturur (Ateş, 2005, s. 96). Çalışanların sahip olduğu farklı bireysel özelliklerinin iş doyumlarını farklı biçimlerde etkilediği iş doyumunu ile ilgili yapılan birçok araştırmada ortaya konmuştur. Bu araştırmalarda yaygın olarak

iş doyumunu etkileyen bireysel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim, kişiliktir (Demir, 2007, s. 118).

*2.1.7.1.1. Yaş.* Yapılan araştırmaların çoğunda demografik değişkenler ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu demografik değişkenler içinde yaş en çok araştırılan faktör olmuştur (Demir, 2007, s. 119). Bireylerin yaşlarının, davranışları ve kararları üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle bireylerin işlerine ilgili tutumlarında yaşa bağlı olarak bazı farklılıkların görülmesi çok doğaldır (Aşık, 2010, s. 38). Genellikle yaş arttıkça iş doyumunu da artmaktadır (Aşık, 2010, s. 38; Balcı, 1985, s. 10; Sabancı, 1999, s. 91). Çalışanlar yaşlandıkça iş doyum düzeyleri yükselir çünkü deneyim arttıkça uyum artar. Gençlerin ise çalıştıkları örgütte yükselme beklentilerinin fazla olmasından dolayı iş doyum düzeylerinin düşük olma olasılığı yüksektir (Kayıkçı, 2004, s. 98).

*2.1.7.1.2. Cinsiyet.* Cinsiyet iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerin en önemlilerinden biridir (Demir, 2007, s. 121). Çalışanların işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının algılanması arasındaki farklılık cinsiyetten kaynaklanabilir (Aşık, 2010, s. 39). Cinsiyetin iş doyumuyla olan ilişkisinin incelendiği çalışmaların sonuçlarının bazılarında cinsiyetin iş doyumunu etkilediği bazılarında ise diğer koşulların eşit olduğu durumlarda kadın ve erkek çalışanların iş doyumları arasında farklılık olmadığı görülmüştür (Aşık, 2010, s. 39; Balcı, 1985, s. 10; Demir, 2007, s. 121).

*2.1.7.1.3. Mesleki eğitim düzeyi.* Eğitimin iş doyumunu üzerine hem pozitif hem de negatif etkilerinin olmasından dolayı eğitim ve iş doyumunu arasında çok güçlü pozitif bir ilişki yoktur. Eğitimin bireylerin işten beklentilerini arttırması eğitim ve iş doyumunu arasındaki negatif ilişkidir çünkü yüksek beklentiler ve bu beklentilerin karşılanmaması işe karşı doyumsuzluğu arttırmaktadır (Demir, 2007, s. 122). Eğitim bireylerin toplum tarafından değerli görülen mesleklere sahip olmasını sağlaması eğitim ile iş doyumunu arasındaki pozitif ilişkidir. Çünkü değerli görülen mesleklere sahip insanların iş doyum düzeyleri diğer insanlara göre daha yüksek olacaktır (Gezici, 2007, s. 47).

**2.1.7.1.4. Kişilik.** İş doyumunu oluşturan faktörlerin başında kişilik gelir. Kişilik bireyin duygu ve düşüncelerinin temelidir (Erdoğan, 2007, s. 559). Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri onun iş hakkındaki düşüncelerini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir (Demir, 2007, s. 127). Bireyin iş ortamına birlikte iş yaptığı kişilere veya çalıştığı yere karşı hisleri olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir (Erdoğan, 2007, s. 559).

**2.1.7.2. Örgütsel faktörler.** İşin ve örgütün sahip olduğu çeşitli özellikler iş doyumunu farklı açılardan etkilemektedir. İşin özellikleri, ücret, ödül, liderlik davranışı, iletişim gibi faktörlerin iş doyumunu en çok etkileyen örgütsel faktörlerdir (Demir, 2007, s. 129). Çalışanlar yeteneklerini yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecek yapması zor olan işlere karşı olumlu bir tutum sergilemektedir. Buna karşılık işin bu yönlerinin azalması durumunda iş doyumunu da azalacaktır (Erdoğan, 2007, s. 377).

**2.1.7.2.1. Ücret.** Çalışanların ücret ile ilgili tutumlarının iki nedeni vardır. Birinci nedeni gelir elde etme, ikinci nedeni ise yapılan işin karşılığını alma sonucu iş doyumunu sağlama isteğidir. Yapılan iş karşılığında gelir elde etme çalışanları işinde istikrarlı ve yaratıcı olmaya yöneltir. Ayrıca ücret örgüt üyelerinin, örgütün üretimine katkıda bulunduğu için hak ettiği ödüldür (Pehlivan, 2000, s. 55). Çalışanlar tarafından ücret başarının simgesi ve tanınmaya yarayan bir faktör olarak görülmektedir (Balcı, 1985, s. 15). Ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi örgütün çalışanları arasında ücretin adaletli dağılımı ile ilgilidir (Aslan, 2013, s. 53).

**2.1.7.2.2. İşin niteliği.** Çalışanların rutin bir iş istemedikleri yapılan çalışmalarda görülmüştür; çünkü tekrarlanan işler çalışanın işten sıkılmasına neden olmaktadır. Monoton işlerin sayısı ne kadar az ise genellikle iş doyum düzeyi o kadar fazladır (Gezici, 2007, s. 50). Bir işin monotonluğu kişiye ve zamana göre değişir. Bir gün çok eğlenceli gelen bir iş bir başka gün sıkıcı gelebilir. Bir iş yerinde işbirliği ve iletişim düzeyinin yüksek olması o iş yerindeki monotonluğu engeller (Demir, 2007, s. 132).



*2.1.7.2.3. Çalışma koşulları.* Çalışma saatlerinin uzun olması çalışanların iş dışındaki çevresi ile geçireceği zamanı azaltıp iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Çalışma sürelerinde bazı esneklikler yapıp çalışanların iş dışındaki yaşamına daha fazla zaman ayırması sağlanırsa çalışanlarının iş doyumunu artırabilir (Gezici, 2007, s. 53). İş görenler genelde rahat fiziksel ortamlara sahip işleri tercih ederler (Balcı, 1985, s. 17). Çalışma koşullarını fiziksel olarak iyileştirmek çalışanların ihtiyaçları olan gerekli araç ve gereçleri sağlamak, ulaşım gibi hizmetlerin yerine getirilmesi de çalışanların iş doyumunu arttıracaktır (Gezici, 2007, s. 53).

*2.1.7.2.4. Yönetim biçimi.* Belli bir grubun belli bir kişinin arkasından ortak amaçlar doğrultusunda gitmesiyle liderlik süreci başlar (Koçel, 2010, s. 572). Liderlik sürecinde lider, çevresindekileri belirli bir hedef doğrultusunda davranmaya yöneltmekte ve onları etkilemektedir. Bu çerçeveden bakıldığında liderin çalışma şartlarını geliştirip iyileştiren bir yönetim biçimi uygulaması çalışanların iş doyumunu arttıracaktır (Demir, 2007, s. 146). Çalışanların iş doyumları üzerinde örgüt yönetimi önemli bir etkiye sahiptir (Balcı, 1985, s. 19). Liderin takipçileri ile iletişim şekli, planlama ve kontrol aşamalarını gerçekleştirme tarzı, yetki devredip etmemesi ve hedefleri belirleme ölçütleri gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyerek çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Yöneticilerin ortak görüşe ilham verme, prosedüre karşı çıkma, yetki paylaşımı, yüreklendirme sorumluluk gibi davranışları çalışanların iş doyumunu arttırmaktadır (Demir, 2007, s. 146).

**2.1.8. İş doyumunun önemi.** Bir örgütte kaynakların etkin bir şekilde kullanılması yöneticinin üzerinde durması gereken en önemli konulardan biridir. Kaynakların verimli bir şekilde kullanılması çalışanlara bağlıdır ve yaptığı işten tatmin olmayan çalışan verimliliğin sağlanması konusunda eksik kalmaktadır (Gezici, 2007, s. 25). İş doyumunu sadece çalışanı değil tüm örgütü etkilediğinden dolayı önemli bir kavramdır. İşten ayrılma, devam durumu ve örgütsel bağlılık gibi iş doyumunun olmadığı durumlardaki sonuçlar düşünüldüğünde iş doyumunun önemi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Demir, 2007, s. 102). İş doyumuna ulaşmış çalışanlarda işten ayrılma isteği düşüktür, sağlık problemleri azdır. Ayrıca iş

doyumuna ulaşmış birey olumlu davranışlarını hem iş yerine hem ailesine hem de topluma yansıtır. Yöneticiler açısından doyuma ulaşmış bir işgücü iş yerinde verimi ve mutluluğu getirir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 123).

**2.1.9. İş doyumunu ile ilgili teoriler.** İş doyumunu ile ilgili oluşturulan teoriler farklı görüşlerle ortaya çıkmıştır. Bu modeller bir açıdan birbirini tamamlarken diğer açıdan da iş doyumunun farklı yönlerinin ortaya çıkmasını sağlarlar. İş doyumunu ile ilgili teoriler yöneticilerin çalışanların işlerinden elde ettikleri iş doyum düzeylerini anlamaları ve nasıl yükseltebilecekleri konusunda yardım eder (Demir, 2007, s. 171).

**2.1.9.1. Çift faktör (motivasyon – hijyen) teorisi.** Frederick Herzberg motivasyon konusunda akla ilk gelen bilim adamlarındandır. Çalışanların iş doyumları üzerine araştırmalar yapmıştır. Herzberg 1950’li yılların sonlarında çalışanların iş doyumlarını belirlemek için bir çalışma yapmıştır (Demir, 2007, s. 171). Araştırmasının sonunda elde ettiği verilerden iş doyumunu motivasyon ve hijyen faktörleri olmak üzere ikiye ayrıldığını görmüştür. Ona göre motivasyon faktörleri çalışanların motivasyonu ve tatmini ile ilgiliyken, hijyen faktörleri çalışanların tatminsizliğiyle ilgilidir. Motive edici faktörler işin kendisiyle (başarı, tanınma) ilgiliyken, hijyen faktörleri (çalışma koşulları, maaş) iş ortamıyla ilgilidir (akt. Demir, 2007, s. 172).

**2.1.9.2. Farklılık modeli.** İş doyumunun farklılık modelinde çalışanlar işlerinden elde ettikleri doyum derecelerini belirlemek için mevcut işlerini ideal iş ve beklentileriyle karşılaştırmaktadır. Farklılık modelinde çalışanın bir işten istedikleri yüksek olduğunda ve bu beklentileri karşılanmadığında çalışan tatmin olmayacaktır. Çalışanın işi ile ideal iş arasındaki farkları çalışanın tatmin düzeyini etkileyecektir. Yöneticiler farklılık modeliyle geliştirilen karşılaştırmalı yaklaşımları kullanarak çalışanların iş doyumunu derecelerini bilebilir ve çalışanın ideal işinin nasıl olduğunu tespit edebilirler. Bu sayede yöneticiler çalışanların iş doyum seviyelerinin yükseltmek için gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler (Demir, 2007, s. 173-174).

**2.1.9.3. İş yüzleri modeli.** Çalışanlar iş yüzü modelinde işi oluşturan farklı yönlerden farklı düzeylerde tatmin olduğunu savunur. Bu modelde iş farklı yönlerine ayrılmakta ve çalışanların bu farklı yönlerden ne kadar tatmin oldukları incelenmektedir. Çalışanlar iş yüzleri modeline göre, çalışanlar iş doyum dereceleriyle ilgili olarak işlerinin farklı yönlerini dikkate alırlar. Bu yönlerin ne olduğunu araştırmacılar ve yöneticiler tarafından belirlenir. Bu modelde yöneticilerin dikkat etmesi gereken noktalardan biri çalışanın iş doyumunu etkileyen önemli bir iş yönünü istemeden de olsa gözden kaçabileceği ya da belirlenen bir iş yönünün bir çalışan için diğer çalışanlara göre daha önemli olabileceğidir (Demir, 2007, s. 174-175).

**2.1.9.4. Dengeli durum teorisi.** Çalışanların iş doyum düzeyleri dengeli durum teorisine göre bazen azalır bazen de artar fakat zamanla belli bir denge düzeyine de geri döner. Yöneticiler çalışanların iş doyum düzeylerini dengeli durum teorisinde arttırmak için işlerinde bazı değişiklikler yaparlar. Yapılan bu değişiklikler ile çalışanların iş doyumundaki artışlarının geçici olup olmadığını belirlemeye çalışırlar. Ayrıca yöneticiler iş doyumunda kalıcı bir artış sağlamak için en etkili yolları belirlerken aynı zamanda çalışanın iş doyumunu düzeyinin ne kadar sürede denge durumuna geldiğini bilmelidir (Demir, 2007, s. 176).

**2.1.10. Etik liderlik ve iş Doyumu.** Dünyada küreselleşmenin hızlanması ve her geçen gün rekabetin artması ile yöneticilerin işletmelerde karşılaştıkları sorunları çözmelerinde plan ve prosedürler yetersiz kalmaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009, s. 136). Günümüzde artık örgütler gelenekselleşmiş yönetim ve örgütsel davranış yöntemlerinin yanında gelecek yönelimli yöntemler uygulama eğilimine girmiştir. Bu yüzden geleneksel yönetici profili yerini modern yönetim anlayışına sahip yönetici profiline bırakmıştır (Dikmen, 2012, s. 1).

Yöneticilerin günümüzdeki belirsizlik ve rekabetle başa çıkabilmesi, problemlere ve fırsatlara anında tepki vererek var olan durumu işletme yararına çevirebilmesi, ancak liderlik ile gerçekleşebilir (Tağraf ve Çalman, 2009, s. 136). Liderlik vasıflarına sahip yöneticiler yönetimde daima etkin ve başarılıdırlar ve bu yüzden de yöneticileri lider özellikleri taşıyan kuruluşlar başarılıdırlar (Aytürk, 2010, s. 91). İdeal

yöneticiler aynı zamanda lider olan yöneticilerdir ve yapılan çalışmalarda başarılı okullardaki yöneticilerin liderlik davranış özelliklerini göstermelerinin etkisinin büyük olduğu sonucuna varılmıştır (Çelik, 2007, s. 141). Örgütlerde çalışanları motive ederek örgütün başarısını artırmaktan sorumlu kişi liderdir ve bu yüzden örgüt çalışanlarının motivasyonunun sağlanmasında çok önemli bir fonksiyona sahiptir (Önen ve Kanayran, 2015, s. 44). Örgütlerde çalışanlar işlerini etkili bir şekilde yapabilmek için hem yöneticinin hem de örgütün desteğine ihtiyaç duyarlar ve çalışanların performansı yöneticilerinin sergilediği liderlik stilinden etkilenir (Korkmaz, 2005, s. 406).

Dünyada birçok siyasetçi ve iş insanını çok sayıda etik olmayan işlere ve yolsuzluklara karışmışlardır ve tüm dünya ülkelerinde iş dünyası etik konusunda kritik bir dönemden geçmektedir. Bu yüzden artık örgütlerin hayatta kalma sürelerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri etik davranıştır. Örgütler ancak etik anlayışı olan bir yönetim sayesinde karşılaştıkları etik sorunlarda doğru ve yerinde kararlar alıp buna göre hareket edebilirler (Büte, 2011, s. 104-105). Başarılı bir yönetimin temelinde, başarılı liderler vardır ve başarılı liderler etik değerlerin önemini kavramış liderlerdir. Etik liderler, insan kaynaklarını önemine inandığı için karar alırken etik davranarak güven uyandırabilir, dürüst davranışlarıyla çalışanlarını geliştirebilirler (Günel, Civelek ve Karabulut, 2015, s. 254). Etik liderliğin örgütsel davranış ve yönetim alanındaki bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerine olan etkisi birçok bilim adamı tarafından tartışılmıştır (Zhu, 2008, s. 62).

Bir etik liderin en önemli görevi içinde bulunduğu örgütte karşılaştığı yanlışlara tepki göstermek ve engellemektir. Bu nedenle etik lider, kurumsal başarı ve performansın karşısına çıkabilecek olumsuz gelişmelere karşı önemli bir savunma mekanizması oluşturur (Yaman, 2010, s. 11). Liderlik stilleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar performans seviyesini etkileyen en önemli unsurlardan birinin liderlik davranışı olduğunu göstermektedir (Güven, 2018, s. 276). Ortak amaca yönelik çalışanların iş doyumunu artırmak için yöneticinin etik liderlik modeli önem taşımaktadır (İğdelipınar, 2013, s. 56).

Hem örgün hem de yaygın eğitim alanında çalışanların için iş doyumunun yüksek olması eğitim performansını pozitif anlamda etkileyecektir (Yüksel, 2016, s. 227). Eğitim alanında çok önemli göreve sahip olan öğretmenlerin, iş doyum düzeylerinin

yüksek olması eğitim kalitesinin de yükselmesine neden olacaktır (Gençtürk, 2008, s. 40). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen okulun eğitim öğretim ile ilgili imkanları, çevrenin eğitime ilgisi, öğretmenin takdir edilme durumu gibi birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden biri de etik liderliktir (Çetin ve Özcan, 2004, s. 27). Okulda öğretmenlerin performansını arttırmada son zamanlarda yapılan çalışmalara bakıldığında iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik gibi faktörlerin etkili olduğu bulunmuştur (Buluç, 2009, s. 8). Öğretmenler, okul yöneticilerini kendilerini mutlu ya da mutsuz kılan unsur olarak değerlendirmektedir (Türkmen, 2011, s. 32). Her örgütte yöneticinin bir yönetim şekli vardır ve bu şekil altında bir denetim biçimi oluşur. Yapılan çalışmalar denetim şeklinin iş doyumunu pozitif ya da negatif yönde etkilediğini göstermektedir (Erdoğan, 2007, s. 559).

Hızla değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte eğitim alanında da değişimlerin olması kaçınılmazdır. Öğretmenlerin ihtiyaçlarına cevap veren bir çalışma ortamı öğretmeni güdüleyip işinde doyum ve motivasyona ulaşmasını sağlayacak, bu da eğitimin kalitesini ve öğretmenin başarısını arttıracaktır (Bilir, 2007, s. 21). Milli eğitim Bakanlığı okul yöneticilerinin uyması gereken kuralları yönetmelikle belirlemiştir. Bu kuralların evrensel etik değerlere ve liderlik becerilerine uygun olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin etik değerlere uygun etik liderlik davranışlarını sergilemeleri, öğrenci ve öğretmen motivasyonları açısından çok önemlidir. Ancak her bir okul yöneticisinin farklı yönetim sergilediği ve sisteme ait standart bir liderlik yönetiminin olmadığı söylenebilir. Etik liderlik davranışlarını gösteren okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir (Emirbey, 2017, s. 21). Eğitim alanında görev yapan çalışanların iş doyumunu konusunda olumlu duygular geliştirmesi sunulan eğitimin kalitesini de olumlu yönde etkilemektedir (Yüksel, 2016, s. 233). Moral ve motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğu ve bunun da iş verimini arttırdığı görülmektedir (Emirbey, 2017, s. 21).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Çetin ve Özcan (2004, s. 32) Öğretmenlerin iş doyumuna okul yöneticilerinin etik davranışlarının etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın evrenini İstanbul'daki okulların ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada elde

edilen verilerin analizi sonucunda okul yöneticilerinin etik davranışlar göstermeleri öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Yılmaz (2006, s. I) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin; okullardaki örgütsel güven düzeyine olan etkisi incelenmiştir. İlişkisel tarama yöntemi kullanılan bu çalışmada resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışmada 2432 tane öğretmene ulaşılmıştır ve sonuç olarak okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin okullardaki örgütsel güven düzeyini anlamlı bir şekilde açıkladığı bulunmuştur.

Turhan (2007, s. III) yaptığı çalışmada genel ve mesleki lisesi yöneticilerinin ve öğretmenlerinin düşüncelerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, okullarda sosyal adaletin ne kadar algılandığına olan etkisini araştırmıştır. Yapılan çalışmadaki analizlerin sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyi arasında çok yüksek bir ilişki bulunmuştur.

Gezici (2007, s. 119) Sakarya'daki özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminlerine olan etkilerini incelemiştir. Araştırmanın evrenini Sakarya'daki Özel Eğitim kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda liderlik stillerinden demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik tarzlarının iş tatmini üzerine pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Otokratik liderlik stiline ise iş tatmini üzerine negatif etkisi olduğu görülmüştür.

Gültekin (2008, s. I) ilköğretim okulu yöneticilerinin farklı değişkenler açısından etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri incelemiştir. Çalışmada Konya ili merkez ilçelerinden 460 ilköğretim okulu öğretmenin verileri değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, davranışsal etik ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında ilköğretim okulu yöneticilerinin davranışlarının iyi düzeyde olduğu görülmüştür.

Yıldırım (2010, s. 109) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan etkileşimci adalet ile etik liderliğin boyutları arasındaki ilişkilerin en kuvvetli olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedürel adalet ile etik liderliğin alt boyutlarından olan iklimsel etik arasındaki ilişkinin en zayıf olduğu saptanmıştır.

Kooskara ve Magi (2010, s. 1) Etik liderlik davranışı ile çalışan iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmaya Estonya finans ve telekomünikasyon şirketlerinden toplam 175 çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonucunda etik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Çalışmaya katılanların cinsiyet ve yaşlarına göre etik liderlik algıları arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Büte (2011, s. 103) yaptığı çalışmada etik olmayan davranışlar üzerine algılanan örgüt iklimi türlerinin etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucuna göre örgütlerdeki etik olmayan davranışların önemli nedenlerinden birinin algılanan olumsuz örgüt ikliminin olduğu bulunmuştur.

Uğurlu ve Üstüner (2011, s. 434) yöneticilerinin örgütsel adalet ve etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisini araştırmıştır. Hatay ili ve tüm ilçelerindeki toplam 635 ilköğretim okulundaki 9004 öğretmen çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda yöneticilerin etik liderlik davranışının okulların örgütsel adalet doğasını etkileyerek öğretmenlerin okullarına olan örgütsel bağlılıklarını oluşturduğunu bulmuştur.

Kim ve Brymer (2011, s. 1020) Etik liderliğin yöneticilerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve firma performansı üzerindeki etkileri araştırmışlardır. Çalışmaya 30 tane otelin orta düzey yöneticisi katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin etik liderliklerinin, orta düzey yöneticilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012, s. 137) ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma ile ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kastamonu'daki devlet okullarında çalışan öğretmenler çalışmanın evreninin oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına öğretmenler okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını orta düzeyde görmektedir. Ayrıca etik liderlik davranışının örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü etkisi, yıldırma davranışı üzerindeki etkisi ise negatif olduğunu bulmuştur.

Ertürk (2012, s. i) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu düşündükleri bulunmuştur. Öğretmenlerin sahip

oldukları cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre okul yöneticinin etik liderlik davranışlarına ait görüşlerinin, anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Fakat okullardaki öğretmen sayısı ve okul yöneticisi ile arkadaşlık ilişkisi bulunma değişkenlerine sahip olma durumlarına göre öğretmenlerin okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Acar ve Kaya (2012, s. 95) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin algıları açısından incelemiştir. Çalışmanın sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaş değişkenlerine göre etik liderlik algılarında anlamlı farklılık görülmüştür. Aynı zamanda öğretmenlerin yöneticilik deneyimi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin etik liderlik algılarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aykanat ve Yıldırım (2012, s. 260) çalışmalarında örgütsel adalet ile etik liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda etik liderlik alt boyutlarından karar vermede etik ile örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimci adalet alt boyutu arasında yüksek bir ilişki olduğu bulunmuştur. En zayıf ilişkiyi ise etik liderliğin alt boyutlarından davranışsal etik boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutu prosedürel boyut arasında bulmuşlardır.

Gülcan, Kılınç ve Cepni (2012, s. 123) ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri öğretmenler tarafından genel olarak başarılı bulunmuştur. Öğretmenlerin branş, kıdem ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları için düşünceleri arasında anlamlı farklılık vardır. Öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları için düşünceleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Yeşiltaş (2012, s. iii) çalışmasında etik liderliğin ve örgütün genel etik ikliminin bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışma ilişkisel araştırma niteliğindedir. Araştırmanın verilerinin değerlendirilmesi sonucunda, etik



iklimin ve örgütsel özdeşleşmenin üzerinde etik liderliğin etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel özdeşleşme üzerinde de etik iklimin etkili olduğu görülmüştür.

Aydın, Sarıer, Uysal (2013, s. 806) öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna ilişkin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının etkisini olup olmadığını araştırmışlardır. Türkiye’de 12 çalışma meta analiz metoduyla değerlendirilmiştir. Dönüşümsel liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Liderlik tarzının etkileşimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe doğru yer değiştirmesi ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunda da artış olduğu görülmüştür.

Çelik (2013, s. 95) yaptığı çalışmada çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile ortaöğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin orta düzeyde etik liderlik davranışına sahip oldukları ve çalışmaya katılan öğretmenlerin de kuvvetli örgütsel bağlılıkları oldukları görülmüştür. Ayrıca çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının farklı seviyelerde etkilediği bulunmuştur.

Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya (2013, s. 84) tarafından yapılan çalışmada okullarda örgütsel güvene okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi araştırılmıştır. Araştırmada İzmir İl merkezindeki öğretmenlere ulaşılmıştır ve araştırmanın sonucunda yöneticilerin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

İğdelipınar (2013, s. 66) yaptığı çalışmada yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumuna düzeylerine olan etkisini araştırmıştır. Özel sektör ve kamu kuruluşlarında çalışan 958 kişilik örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen verilere yapılan analizler sonucunda yöneticilerin etik liderlik stiline ve çalışanların kıdem yılının iş doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Gül ve İnce (2014, s. 127) çalışmalarında örgütsel adalet ile etik liderlik ilişkisini araştırmışlardır. Çalışma verileri Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesinde çalışan 84 idari personele doğrudan anket uygulanan anketler ile elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda etik liderliğin alt boyutlarından olana karar vermede etik ve iletişimsel etik ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adaletin ilişkili olduğu

bulunmuştur. Yine etik liderliğin alt boyutu davranışsal etiğin ise örgütsel adaletin alt boyutu prosedürel adalet ile ilişkili olduğunu görülmüştür.

Tombak ve Bakan (2014, s. 95) yaptıkları çalışmada Muğla ilindeki ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre ilköğretim okul yöneticilerinin orta seviyenin üzerinde etik liderlik davranışları sergilediği görülmüştür. Ayrıca etik liderliğin alt boyutlarından örgütsel karar verme boyutunda etik liderlik davranışını en fazla gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu (2014, s. 47) okul yöneticilerinin gösterdiği etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırmışlardır. Eskişehir ili merkez ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 940 öğretmene ulaşılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde etik liderlik ve iş doyumunu değişkenlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaya göre öğretmenlerin iş doyumunu okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile belirlemekte ve örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Ayık, Yücel ve Savaş (2014, s. 233) yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, etik liderlik alt boyutları ile örgütsel adalet arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmacılar etik liderliğin alt boyutlarından olan iklimsel etik ile davranışsal etik boyutunun örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını bulmuştur. Etik liderliğin tüm alt boyutlarının örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını ve etik liderliğin alt boyutlarından olan iklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etiğin örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını elde etmişlerdir.

Şahin (2015, s. v) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranış düzeyleri ile arasında olumlu yönde yüksek anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Kete (2015, s. i) öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin vizyoner, öğretimsel ve kültürel liderlik rollerinin cinsiyet ve branş değişkenlerinde; iş doyumunun içsel boyutunun cinsiyet değişkeninde, dışsal boyutunun branş değişkeninde; örgütsel adalet algılarının ise etkileşimsel adalet boyutunda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür.

Erogluer ve Yılmaz (2015, s. 280) İstanbul'da bulunan bir tekstil firmasında çalışan 166 kişi ile yaptığı çalışmada etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca bu etkide iş yaşamında yalnızlık duygusunun kısmen aracılık ettiği ortaya konmuştur.

Doğan, Uğurlu ve Kaya (2015, s. 785) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin algı ve görüşleri ile değerlendirmeyi amaçlamıştır. Hem nicel hem de nitel yöntemleri içerisine alan açıklayıcı desen yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada önce nicel veriler elde edilmiş sonra da bu verilerin yorumlanması için nitel araştırma yapılmıştır. Çalışmanın nicel kısmından elde edilen sonuçlara göre öğretmenler, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yüksek seviyede olumlu bulmuşlardır. Yine çalışmanın nitel kısmında elde edilen sonuçlar da okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak nitel bulgular, nicel bulguları doğrular niteliktedir. Öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik davranışları ortalamaları farklılık göstermemektedir.

Günel, Civelek ve Karabulut (2015, s. 251) yaptıkları çalışmada etik liderlik ile etik iklim ilişkisini araştırmışlardır. İstanbul'da farklı sektörlerden beş işletmede çalışanlardan veriler toplanmıştır. Sonuç olarak etik iklim ile etik liderliğin ilişkisinin olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Sezer (2015, s. xi) öğretmenlerin iş doyumunu ile ilkokullardaki okul yöneticilerinin yöneticilik başarıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda öğretmenlerin iş doyumları arasında öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine anlamlı farklılık görülmüştür. Okul yöneticilerinin yönetici performansı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Yani okul yöneticilerinin performansı yükseldikçe öğretmenlerin iş doyumları da artacaktır.

Yavuz (2015, s. 38) çalışmasında çalışanların etik liderlik algılamalarının iş tatminine olan etkisini araştırmıştır. İstanbul'da özel bir kurumda çalışanlardan veri toplanmıştır ve yapılan analizler sonucunda etik liderliğin iş tatminini arttıran bir etkisi olduğunu bulmuştur. Çalışanların yaş ve kıdem özelliklerinin iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Ünverdi (2016, s. 99) Gaziantep ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisini araştırmıştır. Gaziantep'te ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda iş doyumunu ile etik liderliğin arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Dedeoğlu, Çelik, İnanır ve Altay (2016, s. 45) yaptıkları çalışmada etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkide cinsiyet ve çalışma süresi faktörlerinin etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın evrenini Antalya'da otellerde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Elde edilen verilerle yapılan analizlerin sonucunda cinsiyet değişkeninin etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde farklılaştırıcı etkisi olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılıkta etik liderliğin kadınlarda daha önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Çalışma süresi değişkeninin etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde farklılaştırıcı etkisi olduğu bulunmuştur. İşletmelerde bir yıldan daha az süre çalışanlar da etik liderliğin örgüte bağlılıkları diğerlerine göre daha belirleyici olduğu görülmüştür.

Emirbey (2017, s. iii) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın modeli olarak ilişki tarama yöntemi kullanılmıştır. Öğretmenlerin iş motivasyonu ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak olumlu yönde, doğru orantılı, orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Çalışmanın sonucunda

öğretmenlerin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre iş motivasyon düzeyleri anlamlı farklılık göstermemektedir fakat çalışılan okuldaki öğretmen sayısı ve mesleki kıdem değişkenlerine göre motivasyon düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.

Korkmaz (2017, s. viii) yaptığı çalışmada vergi dairelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarına liderlik türlerinin etkisini araştırmıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda liderlik türünün örgütsel bağlılığı orta düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu olumlu ilişkinin de iş doyum ve örgüt sağlığını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik türleri çalışanların örgütsel bağlılıklarını en yüksek düzeyde etkiledikleri görülmüştür. Eğitim durumu, cinsiyet, çalışılan birim gibi demografik özelliklere göre inceleme sonuçlarına bakıldığında liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

Özkan (2017, s. iv) yaptığı çalışmada Balıkesir ili merkez ilçelerinde devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini araştırmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde ilköğretim birinci kademedeki (ilkokul) görev yapan öğretmenlerin genel iş doyumlarının ilköğretim ikinci kademedeki (ortaokul) görev yapan öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortaokullarda görev yapan erkek öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Her iki kademedeki çalışan öğretmenler değerlendirildiğinde erkek öğretmenlerde iş doyum ve genel iş doyum düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bıyık, Şimşek ve Erden (2017, s. 59) yaptıkları çalışmada örgütlerde etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş doyumunu nasıl ve hangi yönde etkilediğinin belirlenmeyi ve bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırma sonucunda etik liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki, etik liderlik ile iş doyumunu arasında ise yine anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Etik liderliğin iş performansı ve iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgular örgütlerde yöneticilerce uygulanan etik liderlik yaklaşımının çalışanların iş performansını ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Yanık ve Naktiyok (2017, s. 316) çalışmalarında ahlaki liderliğin iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş doyumu, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiğini belirlemişler.

Yoldaş (2018, s. v) yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş grubu, eğitim düzeyi, mesleki kıdem düzeyi, medeni durum ve bulunulan okulda görev yapma süresi değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği elde edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ise okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile yükseldiği görülmüştür.

Güven (2018, s. 261) örgütsel liderlik davranışının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bingöl ilinde kamuda ve özel sektörde yapılan çalışmada elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Örgütsel liderlik ile örgütsel performans arasında pozitif korelasyon olduğunu görülmüştür.

Yapılan çeşitli çalışmalar etik liderlik ile örgütsel güven (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, s. 137; Yılmaz, 2006, s. I; Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013, s. 84 ), örgütsel adalet (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014, s. 233; Aykanat ve Yıldırım, 2012, s. 260; Gül ve İnce, 2014, s. 127; Turhan, 2007, s. III; Yıldırım, 2010, s. 109; Yoldaş, 2018, s. v), örgüt iklimini (Büte, 2011, s. 103; Eroğlu ve Yılmaz, 2015, s. 280; Günel, Civelek ve Karabulut, 2015, s. 251; Yeşiltaş, 2012, s. iii), örgütsel bağlılık (Çelik, 2013, s. 95; Şahin, 2015, s. v; Uğurlu ve Üstüner, 2011, s. 434;), motivasyon (Emirbey, 2017, s. iii), iş doyumu (Bıyık, Şimşek ve Erden, 2017, s. 67; Çetin ve Özcan, 2004, s. 32; İğdelipınar, 2013, s. 66; Kim ve Brymer, 2011, s. 1020; Kooskara ve Magi, 2010, s. 1; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014, s. 47; Ünverdi, 2016, s. 99; Yanık ve Naktiyok, 2017, s. 317; Yavuz, 2015, s. iv) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bütün bu çalışmalarda etik liderliğin, örgütsel güveni, örgütsel

adaleti, örgüt iklimini, örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve iş doyumunu pozitif olarak anlamlı bir şekilde etkilemiş olduğu görülmektedir.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analizi hakkında bilgi verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Eğitim araştırmalarında değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve olası sonuçları tahmin etmek için ilişkisel araştırmadan yararlanılır (Tekbıyık, 2015, s. 101). Bu çalışma öncelikli olarak ilişkisel desene uygun olarak tasarlanmıştır. Bununla beraber gruplar arası farklılıklar belirlenmeye çalışıldığı için ayrıca nedensel araştırma desenine de uygundur (Fraenkel & Wallen, 2000). Ayrıca, farklı rol tanımlamaları ve algıları sebebi ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve görev yaptıkları eğitim kademelerinin kendine özgü kültürel değerleri söz konusu olabileceğinden yola çıkarak bu iki değişkenin de iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılaşma sergileyip sergilemedikleri de kontrol edilmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Burdur ili merkezi ve merkez köylerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme seçilirken kümelemeli rasgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklem alma yönteminde katılımcıların doğrudan seçilmesinden ziyade dahil oldukları grupların rasgele seçilmesi söz konusudur. Kümelemeli rasgele örnekleme yönteminde katılımcılar daha önceden var olan gruplardan seçilmektedir (Akarsu, 2015, s. 35). Veri toplama sürecinde her okula bir kez gidilmiş ve anketler gidilen okulda bulunan ve gönüllü olarak katılmak isteyen bütün öğretmenlere uygulanmıştır. Çalışmanın ölçek geliştirilme sürecindeki pilot uygulama için kümelemeli rasgele örnekleme



yöntemi ile seçilen 250 öğretmene ulaşılmış ve bu verilerden uç değer olan 4 tanesi analizden çıkarılarak 246 veri ile analiz gerçekleştirilmiştir. Yine ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ve asıl uygulama için kümelemeli rasgele örnekleme yöntemi ile seçilen 352 öğretmene ulaşılmış bunlardan hatalı ve uç değer olan 22 tanesi çıkarılarak 330 veri ile analiz yapılmıştır. Örneklem grubundaki anaokulu öğretmenlerinin bir kısmı ilkokullarda görev yaptığı için ilkokul kademesi dahilinde değerlendirilmiştir. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerle elde edilen bazı demografik değişkenlerin dağılımı Tablo 1’de verilmiştir

Tablo 1.

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	175	53
	Erkek	155	47
Eğitim Kademesi	İlkokul	110	33,3
	Ortaokul	120	36,4
	Lise	100	30,3
Kıdem	1-10	90	27,3
	11-20	125	37,9
	21-30	85	25,8
	31-50	30	9,1

Tablo 1 incelendiğinde, 175 katılımcının (%53) kadın, 155 katılımcının (%47) erkek olduğu görülmektedir. 110 katılımcının (%33,3) ilkokulda çalışan, 120 katılımcının (%36,4) ortaokulda çalışan, 100 katılımcının (%30,3) lisede çalışan öğretmen olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 90 katılımcının (%27,3) 1-10 yıl, 125 katılımcının (%37,9) 11-20 yıl, 85 katılımcının (%25,8) 21-30 yıl, 30 katılımcının (%9,1) 31-50 yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişki araştırılacaktır. Yapılan alanyazın taramasında, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için belirlediği etik ilkeleri temel alan bir etik liderlik ölçeğinin olmadığı görülmüştür. Bu yüzden bu çalışmada öncelikle Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için belirlediği etik ilkelere

uygun bir etik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Çalışmada üç bölümden oluşan bir anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Birinci bölümde demografik bilgilerinin (öğretmenlerin cinsiyetleri ve çalıştıkları eğitim kademeleri) toplanması amaçlı sorular, ikinci bölümde bu çalışmada geliştirilen Milli eğitim bakanlığının belirlediği kriterlere uygun etik liderlik ölçeği (MELÖ), üçüncü bölümde ise Tezer (1991) tarafından geliştirilen İş Doyumu Ölçeği yazardan izin alınarak kullanılmıştır (Bkz. Ek-13). Araştırmada kullanılan Etik Liderlik Ölçeği (MELÖ) ve İş Doyumu Ölçeğine ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

**3.3.1. MEB'in belirlediği etik ilkelere uygun etik liderlik ölçeği (MELÖ) geliştirme süreci.** Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği ilkelere uygun etik liderlik ölçeği (MELÖ) geliştirme sürecinde öncelikle alanyazınında geliştirilen etik liderlik ölçekleri incelenmiştir. Alanyazınına bakıldığında Brown, Trevino ve Harrison (2005, s. 129) tarafından tek boyutlu etik lider ölçeği (ELS) geliştirildiği görülmektedir. Riggio, Zhu ve Reina (2010, s. 241) erdem bazlı etik liderlik ve erdem anketi (LVQ) hazırlamışlardır. Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011, s. 64) literatürdeki etik liderlik ölçeklerini derleyip 38 maddelik iş yerinde etik liderlik (ELW) ölçeği hazırlamışlardır. İklimsel, davranışsal, karar vermede ve iletişimsel etik olmak üzere dört boyuttan oluşan Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) Yılmaz (2006, s. 87) tarafından geliştirilmiş ve öğretmenlere yönelik olarak hazırlanmıştır. Craig ve Gustafson (1998, s. 127) algılanan bütün liderlik ölçeği (PLIS) geliştirmiştir. Brown, Trevino ve Harrison (2005), tarafından geliştirilmiş ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012, s. 193) tarafından yapılmış ve ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmişlerdir. Yine Alkan (2015, s. 115) tarafından Brown, Trevino ve Harrison (2005), tarafından geliştirilmiş Etik Liderlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmış ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Etik liderlik ölçeği alanyazınında yapılan çalışmalara bakıldığında, birçok etik liderlik ölçeği geliştirildiği söylenebilir. Geliştirilen bu etik liderlik ölçeklerinin Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için belirlediği etik ilkeler temel alınarak hazırlanmadığı görülmektedir. Alanyazınında var olan ölçekleri araştırmacılar veri toplama aracı olarak kullanabilirler fakat çalışmanın incelediği konuya yönelik yapı geçerliliği olan bir veri toplama aracı bulunmuyorsa işte o zaman araştırmacının bağımsız bir ölçek geliştirmesi gerekir (Özdemir, 2015, s. 86). Bu bağlamda alan

yazınındaki ilgili boşluğu gidermek için öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin davranışlarının Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği etik ilkelere uygunluğunu ölçmede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir etik liderlik ölçeği geliştirilmesi uygun görülmüştür. Milli eğitim bakanlığının belirlediği ilkelere uygun etik liderlik ölçeği (MELÖ) geliştirilirken MEB'in ilgili genelgesinde okul yöneticileri için belirlediği mesleki etik ilkeler dikkate alınmıştır (Bkz. Ek-14).

**3.3.1.1. Kapsam ve görsel geçerlilik.** İçeriğin ölçeğin amacına uygun olma durumu, ölçek maddelerinin ilgili içeriği tam olarak ifade etmesi ve şekil ile içeriğin belirlenen değişkenlerle uyumlu olma durumu kapsam geçerliliğini ifade ederken yazı biçiminin uygunluğu, dilin açık anlaşılır olması gibi şekilsel düzenlemeler de görsel geçerliliği oluşturur (Fraenkel & Wallen, 2000, s. 170). Uzman görüşüne başvurarak fikir almak ilgili çalışmanın kapsam geçerliliğini test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2017, s. 180). Geliştirilen MELÖ ölçeğinin kapsam ve görsel geçerliliği uzman bilgisine danışılarak incelenmiş ölçeğin kapsam ve görsel geçerliliğini arttırmak amacı ile öncelikle Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için belirlemiş olduğu mesleki etik ilkeler ilgili genelge incelenmiştir. Sonra bu ilkelere uygun olarak örnek ölçek maddeleri oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak ölçek maddeleri için Eğitim Yönetimi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik ile Ölçme ve Değerlendirme alanlarında öğretim üyesi olarak çalışan uzmanlardan görüş alınmıştır. İlgili uzmanlardan alınan dönütlerden sonra madde eklenmesi ve bazı maddelerin daha iyi anlaşılabilmesi amacı ile yeniden yazılması gibi değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra içlerinde Türkçe öğretmenin de bulunduğu beş farklı öğretmene ölçek hakkındaki fikirleri sorulmuştur. Öğretmenlerden alınan önerilerden sonra ölçek maddeleri tekrar incelenmiş ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Tüm bu değişikliklerden sonra MELÖ ölçeğinin 49 maddeden oluşan deneme formu elde edilmiştir (Bkz. Ek-1). Anket maddeleri 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli likert tipi olarak nitelendirilmiştir.

**3.3.1.2. Yapı geçerliliği.** Anket bir konu hakkında ilgili çalışmaya katılanların düşüncelerini belirlemek için yazılı sorular sorulup katılımcılardan bu sorulara cevap verilmesinin istendiği veri toplama şeklidir (Metin, 2015, s. 164). MELÖ ölçeğinin geliştirilmesi için veri toplama aşamasında nicel veri toplama araçlarından biri olan anket (Metin, 2015, s. 164) kullanılmıştır. Çalışmanın faktör analizini yapmak ve iç tutarlılık katsayısını hesaplamak yapı geçerliliğini test etmek için kullanılan yöntemlerdir (Büyüköztürk, 2017, s. 180). Uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilerle Açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA sonucunda MELÖ ölçeğinden elde edilen faktör yapısının doğruluğunu kontrol etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Geliştirilen MELÖ ölçeğinin güvenilirliği iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) hesaplanarak bulunmuştur. Böylece MELÖ ölçeğinin yapı geçerliliği belirlenmiştir. MELÖ ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri aşağıda verilmiştir.

**3.3.1.2.1. Açımlayıcı faktör analizi.** Faktör analizi aynı yapıyı veya özelliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçmeyi en az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2018, s. 133). Açımlayıcı faktör analizi, farklı bileşenlerden meydana geldiği için yapısı tam bilinmeyen değişkenlerin yapılarını bulmak ya da ölçme aracı geliştirmek gibi için yapılır (Can, 2017, s. 316). Faktör analizini gerçekleştirebilmek için belli bir örneklem sayısına ulaşmak gerekir ve bu konuda alan yazınında farklı görüşler mevcuttur (Can, 2017, s. 319). Örneğin Kass ve Tinsley (1979) örneklem sayısının 300'ün altında olan çalışmalarda, örneklem sayısının madde sayısının 5 ile 10 katı kadar olması gerektiğini, örneklem sayısı 300'ü geçtiği çalışmaların ise örneklem sayısının madde sayısından bağımsız bir biçimde kararlı sonuçlara ulaşıldığını belirtir (akt. Can, 2017, s. 319). Ho (2006, s. 207) örneklem sayısının 100'den fazla olmasını ve madde sayısının 5 katını geçmesi gerektiğini ileri sürmüştür. İyi düzeyde ölçümler yapabilen bir ölçek geliştirmek için gerekli örneklem sayısına ulaşılmalıdır (Seçer, 2015, s. 79). Taslak olarak geliştirilen MELÖ ölçeğinde 49 madde yer almaktadır ve çalışmanın veri toplama aşamasında madde sayısının yaklaşık 5 katı olan 246 katılımcıdan elde edilen anketler ile veri analizi yapılmıştır. Bu anlamda MELÖ ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi için gerekli olan örneklem sayısına ulaşılmış olduğu söylenebilir.

MELÖ ölçeğinin yapı geçerliliğini bulmak amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi yapmak için SPSS 22 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini 2017- 2018 yılında Burdur ili merkez ilçe ve köylerindeki devlet okullarının anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmada küme rasgele örneklem yöntemi kullanılarak 250 öğretmene ulaşılmıştır. Elde edilen 250 tane anket formundan eksik, hatalı ve uç değer olarak belirlenen 4 form analizden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda veri analizine 246 tane veri ile devam edilmiştir. Çalışmada kullanılan veri grubu cinsiyete göre incelendiğinde % 52,8'inin (n=130) kadın, % 47,1'inin (n=116) erkek olduğu görülmüştür.

Araştırmanın faktör analizine uygunluğu ile örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına ve veri matrisinin birim matrisi olup olmadığına karar vermek için Barlett Küresellik testleri incelenmiştir. Örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olup olmadığı KMO testi ile anlaşılır ve KMO değerinin ,70 üzerinde olması iyi olarak değerlendirilir (Can, 2017, s. 325). Veri setinin faktör analizi için elde edilen KMO değerinin ,90 üzerinde olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğu şeklinde yorumlanır (Tavşancıl, 2010, s. 50). Yapılan analizler sonucunda MELÖ ölçeğinin KMO değeri ,96 olarak elde edilmiş ve Barlett Küresellik testinin sonucu anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=14396,063$ ,  $sd=1176$ ,  $p>,00$ ). Buna göre MELÖ ölçeğinin KMO değerinin (,96) olmasından dolayı örneklem büyüklüğünün mükemmel düzeyde olduğu söylenebilir. Elde edilen bu değerler verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Faktör analizinde iki türlü döndürme işlemi vardır. Bunlar dik ve eğik döndürmedir (Büyüköztürk, 2002, s. 476). Bu çalışmada elde edilen veri setinin normalliği incelendiğinde normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle açımlayıcı faktör analizinde Temel Eksen Faktör Analizi (Principal Axis Factoring) ve Eğik Açık (Oblique) döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen maddelerin faktör yük değerlerinin ,45'ten fazla olması iyi bir ölçüdür fakat az sayıda madde için bu değer ,30' a kadar düşürebilir (Büyüköztürk, 2017, s. 134). Faktör analizi sonucunda faktörlerdeki en yüksek ilk iki yük değerinin arasındaki farkın ,10'dan fazla olması ve her bir maddenin sadece bir tane faktörde yüksek yük değerine sahip olması gerekir. Eğer bir madde birden fazla

faktörde yüksek yük değeri veriyorsa bu madde binişik madde olarak adlandırılır. Binişik maddelerin ölçekten çıkarılması gerekir (Büyüköztürk, 2017, s. 134).

MELÖ ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde maddelerin faktör yük değerlerinin ,40'ın altında olmamasına ve binişiklik gösteren maddeler arasındaki farkın en az ,10 olmasına dikkat edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 14. ve 29. maddelerin ,40'ın altında faktör yük değerine sahip oldukları görülmüştür. Bu yüzden 14. ve 29. maddeler analizden çıkartılmıştır. İkinci döndürme işleminin ardından 16. maddenin yük değeri ,40' dan küçük ve 40. maddenin de binişik madde olduğu görülmüştür. Bu nedenlerden dolayı 16. ve 40. maddeler analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin kaç faktörlü olduğu özdeğer ve çizgi grafiği ile de bulunabilir. Grafikte faktörler yatay eksen, özdeğerler dikey eksende gösterilmektedir. Grafikte, hızlı azalmanın olduğu faktör, faktör sayısını göstermektedir (Büyüköztürk, 2017, s. 135-136). Faktörlere ait özdeğer çizgi grafiği (scree plot) incelendiğinde, üçüncü faktörde bir kırılma noktası olduğu ve grafikte bu noktadan sonra hızlı bir düşüş olduğu görülmektedir. Yapılan scree plot analizinin üç faktöre işaret ettiği gözlemlenmiştir (Bkz. Ek-16). Bu nedenle ölçekteki faktör sayısı üç ile sınırlandırılarak analizlerin tekrar edilmesine karar verilmiş ve üçüncü döndürme işlemi yapılmıştır. Üçüncü döndürme işleminin sonucunda 10.maddenin binişik, 18. ve 19. maddelerin yük değerlerinin de ,40'ın altında olduğu bulunmuştur. Bu yüzden 10, 18 ve 19. maddeler analizden çıkarılmıştır. Ölçek maddelerinin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda 17. maddenin çıkarılması durumunda her bir faktörün iç geçerlilik düzeylerindeki değişim oranları incelenmiş ve 17. maddenin çıkarılmasının iç geçerliliği arttırdığı görülmüştür. Bu nedenle 17. madde analizden çıkarılmıştır.

Özdeğerlere bakılarak faktör sayısı belirlenebilir. Bir faktöre ait maddelerin sahip olduğu faktör yüklerinin karelerinin toplamı o faktöre ait özdeğer olarak adlandırılır (Can, 2017, s.317). Faktörlerin açıkladığı varyansı hesaplamada ve faktör sayısına karar vermede özdeğer kullanılır. Faktör analizi sonucunda önemli olarak nitelendirilen faktörlerin öz değeri 1'e eşit veya 1'den büyük olan faktörlerdir (Büyüköztürk, 2017, s. 135).

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda MELÖ ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük üç faktörde toplandığı görülmüştür. Tablo 2'de görüldüğü gibi birinci faktörün

özdeğeri 24,54 bulunmuş ve tek başına toplam varyansın %59,85'ini açıkladığı görülmüştür. İkinci faktörün özdeğeri 3,10 olarak bulunmuş ve bu faktörün tek başına toplam varyansın %7,56'sını açıkladığı görülmüştür. Üçüncü faktörün özdeğeri ise 1,81 olarak hesaplanmış ve bu faktörün tek başına toplam varyansın %4,43'ünü açıkladığı görülmüştür. Elde edilen üç faktör toplam varyansın %71,84'ünü açıklamıştır. Scherer, Wiebe, Luther ve Adams (1988) sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında bir değer olmasının yeterli bir sonuç olduğunu söylemişlerdir (akt. Tavşancıl, 2010, s. 48). Bu açıdan MELÖ ölçeğinin toplam varyansın önemli bir bölümünü açıkladığı söylenebilir.

Tablo 2.

*MELÖ Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

	Döndürme sonrası						
	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Yığılımlı Varyans (%)	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Yığılımlı Varyans (%)	Toplam
1	24,54	59,85	59,85	24,24	59,14	59,14	21,35
2	3,10	7,56	67,41	2,80	6,83	65,98	17,99
3	1,81	4,43	71,84	1,51	3,68	69,67	16,13

Yöntem: Temel Eksen Faktör Analizi.

MELÖ ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinin sonucunda ölçeğin birinci faktörünün iç tutarlılık katsayısı ,98 ikinci faktörünün ,95 ve üçüncü faktörünün ,95'dir. Ölçeğin tümü için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ,98 olduğu görülmektedir.

*3.3.1.2.2. Doğrulayıcı faktör analizi.* MELÖ ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonucunda üç faktörden oluştuğu görülmüştür. Bulunan bu üç faktörlü yapıyı test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Burdur ili merkezi ve merkez köylerindeki devlet okullarının anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Küme rasgele örneklem yöntemi ile seçilen 185'i kadın, 167'si erkek olmak üzere toplam 352 öğretmene anket uygulanmıştır. Elde edilen 352 anket formundan eksik, hatalı ve uç değer olanlar çıkarılmıştır. Bunun sonucunda veri analizine 330 veri ile devam edilmiştir. Örneklem grubunun % 53'ü (n=175) kadın, % 47'si (n=155) erkektir. Toplanan veri setinin normalliği incelendiğinde verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Normal dağılım göstermeyen verilerin ölçüm modeli

değerlendirmesinde, Hair, Ringle ve Sarstedt (2011, s. 139) kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemeleri (CB-SEM) kullanılmasının uygun olmayacağını bunun yerine kısmi en düşük kareler yapısal eşitlik modellemesinin (PLS-SEM) kullanılmasının daha uygun olacağını belirtmişlerdir. Bu değerlendirmeler sonucunda, bu çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi kısmında Smart PLS 3.2 programı kullanılarak PLS-SEM analizi gerçekleştirilmiştir (Ringle, Wende, & Becker, 2015). PLS-SEM analizinde öncelikli olarak güvenilirliği test etmek için veri setinin Cronbach's  $\alpha$  katsayıları hesaplanmıştır. MELÖ ölçeğinin birinci faktörünün iç tutarlılık katsayısı ,97 ikinci faktörünün ,98 ve üçüncü faktörünün ,96'dır. Ölçeğin tümü için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ,98 olduğu görülmektedir. Özdamar'a (1999, s. 522) göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ,40'dan düşük ise ölçek güvenilir değildir; ,40 ile ,60 arasında ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür; ,60 ile ,80 arasında ise ölçek oldukça güvenilirdir; ,80 ile 1,00 arasında ise ölçeğin güvenilirliği yüksektir. Yapılan hesaplamaların sonucunda tüm faktörlerin güvenilirlik katsayılarının ,90 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 3). MELÖ ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin her bir alt boyutunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının çok yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Henseler, Ringle ve Sinkovics (2009, s. 299)'e göre PLS-SEM analizinde, gösterge güvenilirliğine daha çok önem verilmektedir. Bu yüzden analizde kompozit güvenilirlik değerleri kontrol edilmiştir. Yapılan kısmi en düşük kareler yapısal eşitlik modellemesinin ölçüm modeli değerlendirmesinin sonucunda elde edilen tüm faktörlerin kompozit güvenilirlik değerlerinin ,90'ın üzerinde olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 3). Bütün bu sonuçlara göre MELÖ ölçeğinin güvenilirliği yüksek ölçmeler yapabildiği söylenebilir.

Hulland (1999, s. 199) ölçeğin tüm maddelerinin sahip olduğu yük değerinin ,50'nin üzerinde olması gerektiğini belirtmiştir. Tablo 3'te görüleceği üzere MELÖ ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen her bir maddenin yük değeri ,50'nin üzerindedir. Hair, Ringle & Sarstedt, (2011, s. 146)'e göre ölçeğin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ,50'den fazla olması gerekmektedir ve ,50'den fazlası uyum geçerliliği için yeterli görülmektedir. Tablo 3'te görüleceği üzere tüm faktörler için AVE değeri ,50'nin üzerindedir.



Tablo 3.

*MELÖ Ölçeği Faktör Yüklü, Craonbach's  $\alpha$ , Kompozit Güvenirlik ve Ortalama Açıklanan Varyans Değerleri*

	Faktör Yüklü	Cronbach's $\alpha$	Kompozit Güvenirlik	AVE
<b>Güvenlik</b>		,97	,97	,71
Madde 1	,82			
Madde 2	,82			
Madde 3	,86			
Madde 4	,89			
Madde 5	,75			
Madde 6	,86			
Madde 7	,84			
Madde 8	,87			
Madde 9	,87			
Madde 10	,86			
Madde 11	,83			
Madde 12	,84			
Madde 13	,83			
<b>Adalet</b>		,98	,98	,77
Madde 14	,87			
Madde 15	,87			
Madde 16	,86			
Madde 17	,84			
Madde 18	,83			
Madde 19	,88			
Madde 20	,84			
Madde 21	,90			
Madde 22	,85			
Madde 23	,87			
Madde 24	,89			
Madde 25	,89			
Madde 26	,88			
Madde 27	,90			
Madde 28	,91			
Madde 29	,90			
Madde 30	,90			
Madde 31	,89			
Madde 32	,90			
<b>İletişim</b>		,96	,97	,77
Madde 33	,86			
Madde 34	,89			
Madde 35	,91			
Madde 36	,90			
Madde 37	,90			
Madde 38	,88			
Madde 39	,86			
Madde 40	,87			
Madde 41	,83			

Fornell ve Lacker (1981, s. 46) önerilerine göre bir faktör, kendisi için tanımlanan maddeler ile başka bir faktör ile paylaşmış olduğu varyanstan daha fazla paylaşmış olması gerekir. Bu nedenle ölçekteki her bir faktörün açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri, diğer faktörlerle olan korelasyonun karesinden daha yüksek olmalıdır. Tablo 4'te görüleceği üzere korelasyon karelerinin hepsi herhangi bir yapının AVE değerinden düşüktür.

Tablo 4.

*MELÖ Ölçeği İçin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları*

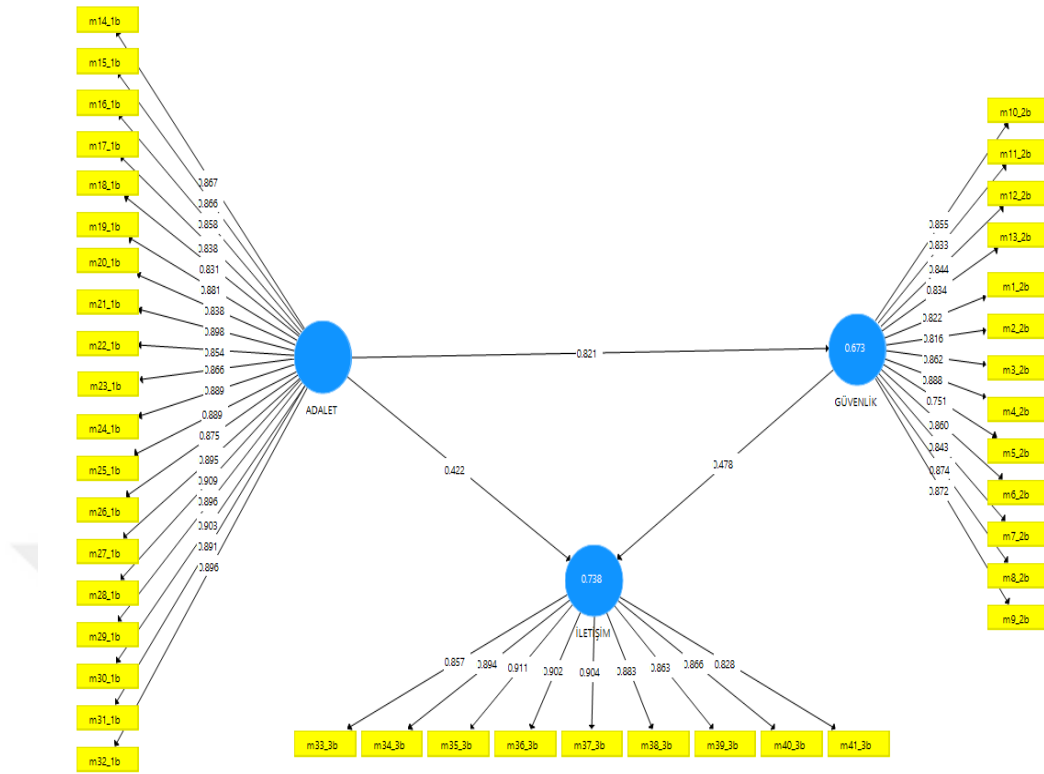
	Adalet	Güvenlik	İletişim
Adalet	,77		
Güvenlik	,67	,71	
İletişim	,66	,68	,77

Milli eğitim bakanlığının belirlediği kriterlere uygun etik liderlik ölçeğinin (MELÖ) doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen çapraz yük değerleri Tablo 5'te verilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere MELÖ ölçeğindeki hiçbir maddenin çapraz yük değeri, bulunduğu faktördeki yük değerinin üzerinde değildir. Hem Fornell ve Lacker (1981, s. 46) önerilerine hem de çapraz yük değerlerine göre ölçeğin yeterli ayırt edici geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği ilkelere uygun etik liderlik ölçeğinin (MELÖ) doğrulayıcı faktör analizi sonrasında öngörülen PLS-SEM modellemesi şekil 1'de görülebilir.

Tablo 5.

*MELÖ Çapraz Yük Değerleri*

	Adalet	Güvenlik	İletişim
Madde 1	,66	<b>,82</b>	,68
Madde 2	,69	<b>,82</b>	,67
Madde 3	,70	<b>,86</b>	,70
Madde 4	,77	<b>,89</b>	,74
Madde 5	,55	<b>,75</b>	,61
Madde 6	,67	<b>,86</b>	,69
Madde 7	,65	<b>,84</b>	,69
Madde 8	,70	<b>,87</b>	,72
Madde 9	,70	<b>,87</b>	,69
Madde 10	,71	<b>,86</b>	,70
Madde 11	,72	<b>,83</b>	,66
Madde 12	,75	<b>,84</b>	,75
Madde 13	,73	<b>,83</b>	,71
Madde 14	<b>,87</b>	,70	,65
Madde 15	<b>,87</b>	,73	,66
Madde 16	<b>,86</b>	,72	,68
Madde 17	<b>,84</b>	,70	,64
Madde 18	<b>,83</b>	,69	,62
Madde 19	<b>,88</b>	,78	,76
Madde 20	<b>,84</b>	,68	,67
Madde 21	<b>,90</b>	,73	,74
Madde 22	<b>,85</b>	,75	,74
Madde 23	<b>,87</b>	,77	,76
Madde 24	<b>,89</b>	,73	,72
Madde 25	<b>,89</b>	,71	,73
Madde 26	<b>,88</b>	,69	,71
Madde 27	<b>,90</b>	,75	,78
Madde 28	<b>,91</b>	,74	,75
Madde 29	<b>,90</b>	,69	,72
Madde 30	<b>,90</b>	,70	,73
Madde 31	<b>,89</b>	,68	,73
Madde 32	<b>,90</b>	,72	,76
Madde 33	,75	,70	<b>,86</b>
Madde 34	,75	,73	<b>,89</b>
Madde 35	,74	,74	<b>,91</b>
Madde 36	,71	,72	<b>,90</b>
Madde 37	,70	,73	<b>,90</b>
Madde 38	,70	,70	<b>,88</b>
Madde 39	,73	,71	<b>,86</b>
Madde 40	,69	,75	<b>,87</b>
Madde 41	,68	,73	<b>,83</b>



Şekil 1. MELÖ Ölçeği Yapısal Eşitlik Modellemesi

Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği kriterlere uygun etik liderlik ölçeği 41 maddeden oluşmaktadır. Geliştirilen MELÖ ölçeği adalet, güvenlik ve iletişim olmak üzere üç alt boyuta sahiptir. Güvenlik boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 numaralı maddelerden oluşmaktadır ve alınabilecek toplam puan 13-65 puan aralığındadır. Bu alt boyuttan elde edilen puanların toplamının, üst sınıra yakın olmasından okul yöneticisinin güvenlik ile ilgili davranışları üst düzeyde, alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticisinin bu davranışları yetersiz düzeyde gösterdiği anlaşılmalıdır. Adalet boyutu 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 numaralı maddelerden oluşmaktadır ve alınabilecek toplam puan 19-95 puan aralığındadır. Bu alt boyuttan elde edilen puanların toplamının, üst sınıra yakın olmasından okul yöneticisinin adalet ile ilgili davranışları üst düzeyde, alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticisinin bu davranışları yetersiz düzeyde gösterdiği anlaşılmalıdır. İletişim boyutu 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 numaralı maddelerden oluşmaktadır ve alınabilecek toplam puan 9-45 puan aralığındadır. Bu

alt boyuttan elde edilen puanların toplamının, üst sınıra yakın olmasından okul yöneticisinin iletişim ile ilgili davranışları üst düzeyde, alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticisinin bu davranışları yetersiz düzeyde gösterdiği anlaşılmalıdır.

**3.3.2. İş Doyumu ölçeği.** İş Doyum Ölçeği 1991 yılında çalışanların genel iş doyumlarını ölçmek amacıyla Esin Tezer tarafından geliştirilmiştir. İş Doyum Ölçeği 10 sorudan oluşmaktadır ve ölçeği oluşturan sorular arasında korelasyon katsayıları oldukça yüksektir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliğini ortaya koymaya yarayan çalışmalar bu ön ölçek geliştirme çalışmasında yeterli olmamıştır (Tezer, 1991, s. 65). Tezer (2001) yaptığı çalışmada 1991 yılında geliştirmiş olduğu İş doyum Ölçeğinin yapı ve uyum geçerliliğini hesaplamıştır. İş Doyum Ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile saptanmaya çalışılmış ve ölçeğin tek boyutlu olup bu tek boyutun da açıkladığı varyans miktarının %48,4 ve güvenilirliğinin ise ,81 olduğu bulunmuştur (Tezer, 2001, s. 36). Bu araştırmadan elde edilen bulgular, İş Doyum Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğine göre ilişkin kanıtların tatmin edici düzeyde olduğunu göstermektedir (Tezer, 2001, s. 38).

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada ilk olarak veri toplayabilmek için Burdur Valiliğinden yazılı olarak araştırma izni alınmıştır (Bkz. Ek-12). Burdur ili merkezi ve merkez köylerinde devlet okullarının anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan 250 öğretmene ulaşılmıştır. Çalışmanın açımlayıcı faktör analizi için 250 öğretmene 49 maddelik taslak ölçek uygulanmıştır. Elde edilen 250 tane anket formundan eksik, hatalı ve uç değer olarak belirlenen 4 form analizden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda veri analizine 246 tane veri ile devam edilmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) yapılması için Burdur ili merkezi ve merkez köylerinde devlet okullarının anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan 352 öğretmene ulaşılmış ve eksik, hatalı ve uç değer olanlar analizden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda veri analizine 330 veri ile devam edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılacak diğer analizler DFA analizinin yapıldığı 330 öğretmen grubu üzerinde yapılmıştır.

### 3.5. Veri Analizi

Öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için İki Yönlü Kovaryans (ANCOVA) analizi yapılmıştır. ANCOVA analizi kontrol altında tutulamayan dış etkenleri, doğrusal bir regresyon yöntemi ile ortadan kaldırarak deneydeki işlemin gerçek etkisinin belirlenmesini sağlar. ANCOVA analizinde bağımlı değişken üzerindeki etkisi kontrol edilecek değişkene, ortak değişken (covariate) adı verilir (Büyüköztürk, 2018, s. 121). Bu araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığı, ayrıca öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademesi ve cinsiyetlerine göre iş doyum düzeylerinin anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenecektir. İki Yönlü ANCOVA analizinin parametrik bir test olmasından dolayı, öncelikli olarak, varsayımlarının test edilmesi gerekmektedir. Bu varsayımlar; çoklu ortak bağlantı, verilerin normal dağılımı, doğrusallık, homojenlik ve regresyon eğrilerinin normal dağılım sergilemesi şeklinde sıralanabilir. Aşağıda bu varsayımların karşılanmasına dair yapılan testler sunulmuştur.

**3.5.1. Çoklu ortak bağlantı testi.** İki Yönlü ANCOVA analizinin varsayımlarından biri de çoklu ortak bağlantı testidir. Bu varsayımın sağlanması için değişkenler arasındaki korelasyon yüksek olmamalıdır. Geliştirilen MELÖ ölçeği adalet, güvenlik ve iletişim olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyutun arasındaki ilişkiyi görebilmek için, ölçeğin adalet, güvenlik ve iletişim alt boyutları korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonucunda adalet boyutu puanları ile güvenlik boyutu puanları arasında pozitif yönde  $r=,785$  ( $p<,01$ ) anlamlı, adalet boyutu puanları ile iletişim boyutu puanları arasında pozitif yönde  $r=,766$  ( $p<,01$ ) anlamlı, güvenlik boyutu puanları ile iletişim boyutu puanları arasında pozitif yönde  $r=,775$  ( $p<,01$ ) anlamlı yüksek düzeyde ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir (Bkz. Tablo 6). MELÖ ölçeğinin alt boyutları arasında çoklu bağlantı gözlemlenmiştir. Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı durumunun ortadan kaldırılması için çalışmadaki analizlerde etik liderlik düzeyi puanlarında MELÖ ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen toplam puanlar kullanılmıştır.

Tablo 6.

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Elde Edilen Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları*

	Adalet	Güvenlik	İletişim
Adalet			
Güvenlik	,785(**)		
İletişim	,766(**)	,775(**)	

Not: \*\*  $p < ,001$  n= 330

**3.5.2. Normallik testleri.** İki Yönlü ANCOVA analizinde bağımlı değişkene ait puanlar kıyaslanacak grupların her birinde normal dağılım sergilemeli ve varyansları eşit olmalıdır (Can, 2017, s. 353). Bu araştırmada verilerin normalliğini test etmek için önce mod, aritmetik ortalama ve medyan değerleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları, histogram grafikleri, normallik testi sonuçları incelenmiştir.

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda ulaşılan anlamlılık düzeyi sonucunun ,05'ten büyük olması veri setinin normal dağıldığını, ,05'ten küçük olması ise veri setinin normal dağılmadığını göstermektedir (Taşpınar, 2017, s. 41). Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları kontrol edildiğinde; ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanlarının normal dağılım sergilemediği ( $p < ,05$ ), ilkokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin ise iş doyum ölçeği puanlarının normal dağılım sergilediği ( $p > ,05$ ) görülmüştür. Yine Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre cinsiyete göre öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanların normal dağılım göstermemektedir ( $p < ,05$ ). Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları kontrol edildiğinde; ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin etik liderlik ölçeği puanlarının normal dağılım sergilemediği ( $p < ,05$ ), lisede görev yapan öğretmenlerin ise etik liderlik puanlarının normal dağılım sergilediği ( $p > ,05$ ) görülmüştür. Yine Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre cinsiyete göre öğretmenlerin etik liderlik ölçeği puanların normal dağılım göstermediği görülmüştür ( $p < ,05$ ). Shapiro-Wilk testinin çalışılan eğitim kademesine göre sonuçları kontrol edildiğinde; ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanlarının normal dağılım sergilemediği ( $p < ,05$ ), lisede görev yapan öğretmenlerin ise iş doyum puanlarının normal dağılım sergilediği ( $p > ,05$ ) görülmüştür. Shapiro-Wilk testi sonuçlarına göre cinsiyete göre öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanların normal dağılım göstermemektedir ( $p < ,05$ ). Shapiro-Wilk testi sonuçları kontrol edildiğinde; ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin etik liderlik ölçeği

puanlarının normal dağılım sergilemediği ( $p<,05$ ) görülmüştür. Yine Shapiro-Wilk testi sonuçlarına göre cinsiyete göre öğretmenlerin etik liderlik ölçeği puanların normal dağılım göstermemektedir ( $p<,05$ ). Bu testlerin normal dağılımdan sapmaları çok kolaydır. Bu yüzden normal dağılımın kontrol edilmesi için çarpıklık, basıklık ve histogramdan yararlanılmıştır. Normal dağılım gösteren veri setinde çarpıklık ve basıklık katsayı değerleri -1 ile +1 arasında bir değer alır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 16). Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının, çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölündüğünde elde sonuç +1,96 ile -1,96 arasında bir değer almalıdır (Taşpınar, 2017, s. 40). Tablo 7 ve 8’ de görüldüğü üzere veri setinden elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları +1 ve -1 arasındadır. Histogram grafiği incelendiğinde de normal dağılım eğrisinin simetrik ve çan eğrisi şeklinde olduğu görülmüştür. Buna göre iş doyumunu ve etik liderlik ölçeği puanlarının kıyaslanacak grupların her birisinde normal dağılım sergilediği söylenebilir.

Tablo 7.

*Eğitim Kademesi ve Cinsiyete Göre İş Doyumu Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Normallik Testi Sonuçları*

Faktör		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Çarpıklık	Basıklık
İş Doyumu		32,23	4,84	,26	-,50	-,73
Cinsiyet	Kadın	32,45	5,07	,38	-,64	-,14
	Erkek	31,98	4,57	,36	-,33	-,36
Eğitim Kademesi	İlkokul	34,65	3,40	,32	-,28	-,49
	Ortaokul	32,13	4,78	,43	-,38	-,30
	Lise	29,70	4,96	,49	-,18	-,16

Tablo 8.

*Eğitim Kademesi ve Cinsiyete Göre Etik Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Normallik Testi Sonuçları*

Faktör		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Çarpıklık	Basıklık
Etik Liderlik		172,23	28,54	1,57	-,77	,23
Cinsiyet	Kadın	174,30	28,57	2,15	-,79	-,40
	Erkek	169,90	28,42	2,28	-,77	,15
Eğitim Kademesi	İlkokul	189,02	16,70	1,59	-,94	-,08
	Ortaokul	171,85	26,80	2,44	-,49	-,60
	Lise	154,24	29,94	2,99	-,33	-,31



**3.5.3. Doğrusallık testleri.** Bu çalışmada regresyon işlemi yapılacağından bağımlı değişken ile kontrol değişkeni arasında doğrusal bir ilişki bulunmalıdır. Bu yüzden öğretmenlerin etik liderlik düzeyleri ve iş doyum düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını anlamak için öncelikle etik liderlik ölçeğinden elde edilmiş puanlar ve iş doyum ölçeğinden elde edilen puanlar korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin etik liderlik düzeyleri ve iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde  $r=,581$  ( $p<,01$ ) anlamlı ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir (Bkz. Ek- 10). Çalışmadaki bağımlı değişken iş doyum ile kontrol değişkeni etik liderlik arasındaki ilişkinin doğrusallığı saçılma diyagramı (Scatter Plot) ile kontrol edilebilir (Bkz. Ek-15).

**3.5.4. Homojenlik testi.** İki Yönlü Ancova analizinin bir diğer varsayımı gruplar arası varyansın homojen dağılmasıdır (Can, 2017, s. 353; Field, 2005, s. 401). Bu çalışmada gruplar arası varyansın homojen dağılması Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene testi sonucu gruplar arası varyansın homojen dağılmadığına işaret etmektedir ( $p<,05$ ). Bununla beraber en yüksek (27,31) ve en düşük varyansa (11,40) sahip grupların varyansları oranı kontrol edilmiş ve 2,39 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda Can (2017, s. 364) Hartley FMax testi tablosuna göre, ( $df= 6$ ,  $n<60$ ,  $p<,01$ ) homojenlik açısından analize devam edilebileceğini ifade etmektedir.

**3.5.5. Regresyon katsayılarının homojenliğinin testi.** İki Yönlü ANCOVA analizinin yapılabilmesi için gruplar arası regresyon katsayıları (regresyon doğrularının eğimleri) homojen (eşit) olmalıdır. Regresyon katsayısı isteğe bağlı düzenlenmiş modelle, gözlemlenmek istenen (regresyonla etkisi hesaplanacak) kontrol değişkeninin (etik liderlik) bağımsız değişken (cinsiyet ve eğitim kademesi) ile etkileşimidir (Can, 2017, s. 360). İki değişkenin (cinsiyet ve eğitim kademesi) yer aldığı satırdaki regresyon doğrularının eğimlerinin gruplara göre farklılaşıp farklılaşmadığının anlamlılık testi sonucu  $p>,05$  olduğu zaman, regresyon doğrularının eğimleri arasında anlamlı fark yok demektir. Bu çalışmada  $p$  değeri ,05 değerinin üzerinde olduğu için kovaryans analizinin bu koşulu da sağlanmıştır (Bkz. Ek-11). Bu durumda regresyon doğrularının eğimleri homojendir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulguların yorumları hakkında bilgi verilmiştir. Bulgular ve yorumlar, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda verilmiştir.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın birinci alt problemi öğretmenlerin cinsiyetlerine ve çalıştıkları eğitim kademelerine göre okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi nasıldır şeklinde belirlenmiştir. Tablo 9’da görüleceği üzere MELÖ ölçeği adalet alt boyutunda, kadın katılımcılar ( $\bar{X}=78,90$ ,  $Ss=16,00$ ) okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyini erkek katılımcılarla ( $\bar{X}=76,73$ ,  $Ss=15,60$ ) benzer düzeyde algılamaktadır. MELÖ ölçeği güvenlik alt boyutunda, kadın katılımcılar ( $\bar{X}=56,29$   $Ss=8,66$ ) okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyini erkek katılımcılarla ( $\bar{X}=55,22$ ,  $Ss=8,83$ ) benzer düzeyde algılamaktadır. MELÖ ölçeği iletişim alt boyutunda ise kadın katılımcılar ( $\bar{X}=39,10$   $Ss=6,11$ ) okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyini erkek katılımcılarla ( $\bar{X}=37,94$ ,  $Ss=6,17$ ) benzer düzeyde algılamaktadır.

Tablo 9.

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyleri*

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Adalet</b>				
Kadın	78,90	16,00	19	95
Erkek	76,73	15,60	25	95
<b>Güvenlik</b>				
Kadın	56,29	8,66	23	65
Erkek	55,22	8,83	23	65
<b>İletişim</b>				
Kadın	39,10	6,11	15	45
Erkek	37,94	6,17	18	45
<b>Etik Liderlik Toplam</b>				
Kadın	174,31	28,57	83	205
Erkek	169,90	28,43	85	205

Tablo 10'da görüleceği üzere MELÖ ölçeği adalet alt boyutunda, ilkokul kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =86,43, Ss=9,64), ortaokul kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =77,63, Ss=15,85) ve lise kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =68,80, Ss=16,25) okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyini benzer düzeyde algılamaktadırlar. MELÖ ölçeği güvenlik alt boyutunda, ilkokul kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =61,05, Ss=4,79), ortaokul kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =55,30, Ss=7,91) ve lise kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =50,60, Ss=9,76) okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyini benzer düzeyde algılamaktadırlar. MELÖ ölçeği iletişim alt boyutunda, ilkokul kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =41,55, Ss=4,32), ortaokul kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =38,93, Ss=5,36) ile lise kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =34,85, Ss=6,84) okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyini benzer düzeyde algılamaktadırlar. MELÖ ölçeği etik liderlik toplam puanlarında, ilkokul kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =189,03, Ss=16,71) ortaokul kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =171,85, Ss=26,80) ile lise kademesinde çalışan katılımcılar ( $\bar{X}$ =154,24, Ss=29,95) okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyini benzer düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 10.

*Öğretmenlerin Çalıştıkları Eğitim Kademelerine Göre Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyleri*

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Adalet</b>				
İlkokul	86,43	9,64	57	95
Ortaokul	77,63	15,85	27	95
Lise	68,80	16,25	19	95
<b>Güvenlik</b>				
İlkokul	61,05	4,79	44	65
Ortaokul	55,30	7,91	34	65
Lise	50,60	9,76	23	65
<b>İletişim</b>				
İlkokul	41,55	4,32	23	45
Ortaokul	38,93	5,36	26	45
Lise	34,85	6,84	15	45
<b>Etik Liderlik Toplam</b>				
İlkokul	189,03	16,71	140	205
Ortaokul	171,85	26,80	101	205
Lise	154,24	29,95	83	205

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın ikinci alt problemi öğretmenlerin cinsiyetlerine ve çalıştıkları eğitim kademelerine göre iş doyum düzeyleri nasıldır şeklinde belirlenmiştir. Tablo 11’de görülebileceği üzere kadın katılımcıların ( $\bar{X}=32,46$ ,  $Ss=5,07$ ) iş doyum düzeyleri erkek katılımcılarla ( $\bar{X}=31,99$ ,  $Ss=4,57$ ) benzer düzeydedir.

Tablo 11.

### *Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyum Düzeyleri*

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<u>İş Doyumu</u>				
Kadın	32,46	5,07	16	40
Erkek	31,99	4,57	19	40

Tablo 12’de görülebileceği üzere ilkokul kademesinde çalışan katılımcıların ( $\bar{X}=34,65$ ,  $Ss=3,40$ ), ortaokulda çalışan katılımcıların ( $\bar{X}=32,13$ ,  $Ss=4,79$ ) ve lisede çalışan katılımcıların ( $\bar{X}=29,70$ ,  $Ss=4,97$ ) iş doyum düzeyleri ilkokuldan liseye doğru gidildikçe azalmaktadır.

Tablo 12.

### *Öğretmenlerin Çalıştıkları Eğitim Kademesine Göre İş Doyum Düzeyleri*

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<u>İş Doyumu</u>				
İlkokul	34,65	3,40	27	40
Ortaokul	32,13	4,79	20	40
Lise	29,70	4,97	16	40

## 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Üçüncü alt problem olarak tanımlanan öğretmenlerin okul yöneticilerine dair algılamış oldukları etik liderlik düzeyleri iş doyum düzeylerinin yordayıcısı mıdır sorusunu cevaplamak için, İki Yönlü ANCOVA analizi yapılmıştır. Tablo 13’de görüleceği üzere öğretmenlerin okul yöneticileri için algılamış oldukları etik liderlik toplam puanları, iş doyum düzeylerini anlamlı ve orta düzeyde yordamaktadır [ $F_{(1-323)} = 93,20$ ,  $p < ,05$ ,  $\eta p^2 = ,224$ ].

Tablo 13.

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Puanlarına Göre Düzeltilmiş İş Doyumunu Puanlarının Eğitim Kademesi ve Cinsiyete Göre ANCOVA Sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi	$\eta p^2$
Etik Liderlik Toplam	1416,010	1	1416,010	93,199	,000	,224
Eğitim Kademesi	181,950	2	90,975	5,988	,003	,036
Cinsiyet	4,723	1	4,723	,311	,578	,001
Eğitim Kademesi* Cinsiyet	46,793	2	23,397	1,540	,216	,009
Hata Toplam	4907,484	323	15,193			
	350650,000	330				

R kare = ,364 (Düzeltilmiş R kare = ,352)<sub>a</sub>  
 $p < ,05$

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dördüncü alt problem olarak tanımlanan öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde, cinsiyetlerine göre hesaplanan iş doyumunu puanlarının arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek için İki Yönlü ANCOVA uygulanmıştır. Yapılan analizin sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde cinsiyetlerine göre iş doyumunu puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür [ $F_{(1-323)} = ,31, p > ,05$ ].

Tablo 14 incelendiğinde kadın öğretmenlerin düzeltilmiş iş doyumunu puanlarının ortalamaları 32,02, erkek öğretmenlerin düzeltilmiş iş doyumunu puanları ortalamalarının ise 32,26 olduğu görülmektedir.

Tablo14.

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Doyumunu Puanlarının Cinsiyete Göre Betimsel İstatistikleri*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Düzeltilmiş $\bar{X}$
Kadın	175	32,46	32,02
Erkek	155	31,99	32,26

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Beşinci alt problem olarak tanımlanan öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde, çalıştıkları eğitim kademesine göre hesaplanan iş doyumu puanlarının arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek için İki Yönlü ANCOVA uygulanmıştır. Yapılan analizin sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde çalıştıkları eğitim kademesine göre iş doyumu puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür [  $F_{(2-323)} = 5,99, p < ,05$ ].

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin düzeltilmiş iş doyumu puanı ortalamalarının ilkokulda çalışan öğretmenler için 33,24, ortaokulda çalışan öğretmenlerin için 32,13 lisede çalışan öğretmenler için 31,06 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademesine göre iş doyumu puanları ile düzeltilmiş iş doyumu puanları dikkate alındığında sadece lisede çalışan öğretmenlerin arasında bir farklılık bir farklılık olduğu gözlenmektedir.

Öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde çalıştıkları eğitim kademesine göre iş doyumu puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olması en az iki grup arasında anlamlı farkın olduğunu göstermektedir. Ancak bu farkın ya da farkların, hangi gruplar arasında olduğunun görülebilmesi için Çoklu Karşılaştırma Testinin yapılması gerekmektedir. Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre sadece ilkokulda görev yapan öğretmenlerle lisede görev yapan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır ( $p < ,05$ ).

Tablo 15.

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Doyumu Puanlarının Eğitim Kademesine Göre Betimsel İstatistikleri*

Eğitim Kademesi	N	$\bar{X}$	Düzeltilmiş $\bar{X}$
İlkokul	110	34,65	33,24
Ortaokul	120	32,13	32,13
Lise	100	29,70	31,06

#### 4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Altıncı alt problem olarak tanımlanan öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde, cinsiyet ve eğitim kademesinin etkileşimsel olarak, öğretmenlerin iş doyumu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı kontrol edilmiştir.

Yapılan analizlerin sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik puanları kontrol edildiğinde; öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademesi ile cinsiyetlerinin etkileşimsel olarak iş doyum düzeyi puanları arasında anlamlı bir farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir [  $F_{(2-323)} = 1,54, p > ,05$ ].



## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun için önce Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği etik ilkelere uygun etik liderlik ölçeği (MELÖ) geliştirilmiştir. Geliştirilen MELÖ ölçeği ile Türkiye’de MEB’in okul yöneticilerinden beklemiş olduğu etik liderlik düzeyi belirlenmiştir.

Yapılan çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Yani okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı arttıkça öğretmenlerin iş doyumunu yükseltecek, etik liderlik davranışı azaldıkça ise öğretmenlerin iş doyumunu düşecektir.

Alanyazınında yapılan bir çok çalışma (Bıyık, Şimşek ve Erden, 2017, s. 67; Çetin ve Özcan, 2004, s. 32; İğdelipınar, 2013, s. 66; Kim ve Brymer, 2011, s. 1020; Kooskara ve Magi, 2010, s. 1; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014, s. 47; Ünverdi, 2016, s. 99; Yanık ve Naktiyok, 2017, s. 317; Yavuz, 2015, s. iv) etik liderlik ile iş doyumunu arasındaki pozitif doğrusal anlamlı ilişkiyi destekler niteliktedir. Bu açıdan MELÖ ölçeği hazırlanırken dikkate alınan Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için belirlediği etik ilkelerin alan yazınındaki diğer çalışmalarda kullanılan etik ilkelerle benzer bir şekilde iş doyumunu etkilediği söylenebilir.

Çalışmada öğretmenlerin okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyleri kontrol edilerek iş doyum düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği araştırılmış, ancak yapılan analizler sonucunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Alan yazınında yapılan



çalışmalar (Günbayı ve Tokel, 2012, s. 91; Kooskara ve Magi, 2010, s. 1; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014, s. 47) yapılan bu çalışmanın sonucundan farklı olarak cinsiyet değişkeninin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu (2014, s. 61) cinsiyet değişkeninin iş doyumu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmasının nedeninin kadınların erkeklerden annelik-eşlik rolleri gibi farklı güdüleyicilere sahip olmaları olabileceğini belirtmiştir. Ancak (Dedeoğlu, Çelik, İnanır ve Altay, 2016, s. 59; Sabancı, 1999, s. 384; Ünverdi, 2016, s. 99) yaptıkları çalışmaların sonucunda iş doyumu düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediğini bulmuşlardır ve yapılan bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Dedeoğlu, Çelik, İnanır ve Altay (2016, s. 59) etik liderliğin ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde cinsiyet açısından bir farklılık olmamasının kadın ve erkeğin iş doyumuna yönelik algılarından kaynaklanıyor olabileceğini belirtmiştir. Kayıkçı (2005, s. 514) yaptığı çalışmada bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği fakat ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini bulmuştur. Bu farkın kadın ilköğretim müfettişlerinin sayısı olarak az olmalarından, turnelerde ve alandaki düzensiz konaklamalarından, ağır iş yükünden kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Kayıkçı, 2005, s. 519). Öğretmenlerin okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyleri kontrol edilerek iş doyumu düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemesinin nedeni kadın ve erkek öğretmenlerin işlerinden benzer beklentilere sahip olmaları olabilir. Bu çalışmada anlamlı bir farkın oluşmamasının nedenleri araştırılmamıştır.

Yine öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde çalıştıkları eğitim kademelerine göre iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmış ve yapılan analizler sonucunda anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde çalışılan eğitim kademesine göre öğretmenlerin iş doyumu puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin eğitim kademelerine göre iş doyumu puanları ile düzeltilmiş iş doyumu puanları arasında sadece lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademelerinin ilkokuldan başlayıp liseye doğru gidildikçe iş doyumlarının azaldığı görülmüştür. Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademelerinin ilkokuldan başlayıp liseye doğru gidildikçe iş

doyumlarının azalmasının nedeni liselerde çalışan öğretmenlerin artan iş yükü olabilir. Bu azalmanın nedeni bu çalışmada araştırılmamıştır.

Alan yazınında yapılan çalışmalara bakıldığında Ünverdi, (2016, s. 99) yapılan bu çalışmadan farklı olarak eğitim kademesi değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucunu bulmuştur. Ancak (Kumaş ve Deniz 2010, s. 128; Kuruüzüm ve Çelik, 2005, s. 143 ) yaptıkları çalışmaların sonucunda ise iş doyumunu düzeyinin eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini bulmuştur ve yapılan bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir

Öğretmenlerin etik liderlik puanları kontrol edildiğinde cinsiyet ve eğitim kademesinin etkileşimsel olarak, öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı kontrol edilmiş ve anlamlı bir fark yaratmadığı gözlemlenmiştir.

## 5.2. Öneriler

Bu kısımda öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler verilmiştir.

**5.2.1. Uygulayıcılar için öneriler.** Uygulayıcılar için öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Bu çalışmada etik liderliğin alt boyutlarından biri adalet olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda okul yöneticileri daha sağlıklı bir eğitim öğretim ortamı oluşturabilmek için, informal yanı baskın olan eğitim kurumlarında, tarafsızlık ve eşitlik gibi adalet algısını etkileyecek kavramlara önem vermeli, bu noktalarda hatalı anlaşılmalara sebebiyet verecek davranışlardan kaçınmalıdır. Ayrıca okul yöneticileri rahat bir iletişim ortamı sağlayarak adil olduklarını tüm çalışanlara göstermeye gayret etmeleri önemli bir nokta olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde yöneticilerin seçiminde objektif, açık, net, tarafsız, siyasilerin etkisinden uzak kriterler belirlenmelidir. Adil bir seçim sistemi ile yönetici olduğuna inanılmayan bir okul yöneticisinin, adil davranacağına inanılmaması gibi bir durum söz konusu olabilecektir. Bu durum etik

ilkelerle uygun şekilde hareket etmekte olan bir okul yöneticisinin bile zihinsel anlamda yanlış konumlandırılmasına sebep olabilir.

2. Milli Eğitim Bakanlığının eğitimciler mesleki etik ilkeler konulu genelgesinde okul yöneticileri için etik ilkeler belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin ilgili genelgede belirtilen etik ilkelerden haberdar olmaları sağlanabilir.

3. Okul yöneticilerinin atanmasında, hali hazırda Milli Eğitim Bakanlığının eğitimciler için mesleki etik ilkeler konulu genelgesinde okul yöneticileri için belirlediği etik ilkelere ne düzeyde inandıklarını sorgulamaya yönelik soruların yer aldığı bir seçme sınavı yararlı olabilir.

4. Okul, yapısı gereği etik ikilemlerin ve çatışmaların sık görüldüğü bir kurumdur. Bu kurumlarda etik ikilemlerin yaşanması da son derece doğaldır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin almış oldukları hizmet içi eğitim programlarına, daha önce yaşanmış etik ikilemleri temel alan ve bakanlıkça da uygun görülmüş çözüm yollarının tartışıldığı konular eklenebilir.

5. Milli Eğitim Bakanlığının eğitimciler için mesleki etik ilkeler konulu genelgesinde okul yöneticileri için belirlediği etik ilkeler ile ilgili öğretmen ve velilerinde bilgilendirilmesi, okul yöneticilerinin bu ilkelere uygun hareket etmesi noktasında bir etkiye sahip olabilir. Bu durumda, veliler ve öğretmenlerinde bu noktada beklentileri olabilir ve bunları okul yöneticilerinden talep edebilirler.

**5.2.2. Araştırmacılar için öneriler.** Araştırmacılar için öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Ölçek geliştirme açısından, MELÖ ölçeğinin özel eğitim kurumlarında uygulanması önerilebilir. Kâr amacı olmayan kamu kurumlarından farklı olarak özel eğitim kurumlarının farklı değerlere sahip olma olasılığı düşünüldüğünde, bu gruplarda daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

2. Bu çalışma sadece Burdur ilinde görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Farklı bölgelerdeki öğretmenler bu çalışmada gözlemlenemeyen değişkenlerden etkileniyor olabileceği için, çalışmanın özellikle büyük şehir gibi farklı niteliklere sahip bölgelerde görev yapan öğretmenleri kapsayacak şekilde tekrarlanması yararlı olabilir.

3. Araştırmacılar, etik liderlik ile iş doyumunu ilişkisini araştırırken elde ettikleri sonuçları diğer liderlik stilleri ile kıyaslayabilirler. Byolce etik liderliğin diğer liderlik türlerinden farkını daha net bir Şekilde ortaya koyabileceklerdir.

4. Bu çalışmada kullanılan MEL leği Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için belirlediği etik ilkeleri temel almıştır. Öğretmenlerin okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeylerinin iş doyumunu düzeylerini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordamasından dolayı ilgili genelgede ortaya konan ilkelerin öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri ilkeler olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak farklı etik referansları olan etik liderlik ölçekleri ile birlikte kullanılarak, öğretmenlerin motivasyonları, iş doyumları gibi değişkenler üzerinde olası ilişkileri incelenerek, Milli Eğitim Bakanlığının eğitimciler mesleki etik ilkeler konulu genelgesinde okul yöneticileri için belirlediği etik ilkelerin mi, yoksa diğer kaynaklara göre hazırlanmış olan etik ilkelerin mi daha yüksek düzeyde ilişki ortaya koyduğunun incelenmesi, ilgili genelgenin düzenlenmesi açısından önemli olabilir.

5. Bu çalışmada etik liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu ile olan ilişkisi incelenmiştir. Yapılacak çalışmalarda etik liderliğin; öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven ya da motivasyonları ile olan ilişkileri incelenebilir. Bu ve bunun gibi çalışmalar okul yöneticilerinin okul yönetimi konusunda daha doğru kararlar almalarına ve yeni yöntemler geliştirmelerine rehberlik edecektir.

6. Bu çalışmada demografik değişken olarak sadece cinsiyet ve eğitim kademesi araştırmaya dahil edilmiştir. Yapılacak çalışmalarda araştırmacılar diğer demografik değişkenleri kullanarak konuya ilişkin katkı sağlayabilirler.

7. Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademesinin ilkokuldan liseye doğru gidildikçe iş doyum düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Yani kısmen de olsa çalıştıkları eğitim kademesi öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde etkilidir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda eğitim kademesine göre öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenmesi uygulayıcılar için faydalı olabilir.

8. Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeylerinin arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Gelecekte yapılacak çalışmalarda cinsiyete göre öğretmenlerin iş doyumları arasında neden anlamlı bir farklılık olmadığı araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, A. G. (2000). *Etik değerlerin kurumsallaştırılması üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Acar, G. ve Kaya, G. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1), 95-102.
- Akarsu, B. (2015). Nicel veri toplama araçları. M. Metin (Ed.), *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (21-43). Ankara: Pegem Akademi.
- Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38(1), 109-121.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (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.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Attar, M. (2014). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: hava kuvvetleri komutanlığında uygulama* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). The effect of hol principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806-811.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış* (1.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve idari bilimler dergisi*, (14), 13-40.
- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve idari bilimler dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu* (Doktora tezi). <https://www.researchgate.net> sayfasından erişilmiştir.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Baş, T. (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 19-37.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction-a review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46.

- Benibol, H. (2015). *Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumu üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 145-158.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Erden, P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algularına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumu ilişkisinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(1), 117-134.
- Brown, M., E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algularına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (19. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Butts, J. P. & Rich, K. L. (2013). *Nursing ethics* (3. Edition). London: Jones and Bartlett Publishers.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (23. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (24. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J. & Karri, R. (2002). The four umpires: a paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36, 153–163.
- Can, A. (2017). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (5. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Kılıç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş* (1. baskı). İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Craig, S. B. & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- Çelik, N. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik anlayışları ile örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4.baskı). Ankara: Öncü Basımevi.
- Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (20), 21-38.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74-84.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.



- Daryanto, E. (2014). Individual characteristics, job characteristics, and career development: a study on vocational hol teachers' satisfaction in indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2(8), 698-702.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: a multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297- 311.
- Dedeoğlu, B. B., Çelik, S., İnanır, A. ve Altay, H. (2016). Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide: Cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı (moderate) rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 45-70.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 226-233.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2012). Örgütlerde sosyal sorumluluk bilinci ve güven ortamının oluşturulmasında etiğin önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 93-109.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T. ve Kaya, O. (2015). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin algı ve görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 775-789.
- Emirbey, A. R. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Erdem, A. R. (2013). Öğretmenlik meslek etiğinin irdelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(15), 186-203.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoglu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Malatyalı İş adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve okul yönetimi* (3. baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erogluer, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 280-308.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using spss*. London: Sage Publication.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2000). *How to design and evaluate research in education* (4 edition). New York: McGraw-Hill.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi* (1. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gençtürk, Ayça (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin öz-yeterlilik algıları ve iş doyumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Günel, D., Civelek, M., N. ve Karabulut, T. (2015). İşletmelerde etik liderliğin etik İklim üzerine etkisi: deneysel bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(28), s. 251-265.
- Güven, M. (2018). Örgütsel liderliğin örgütsel performansa etkileri Bingöl özel ve kamu kurumları örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 261-279.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. London & Newyork: Chapman & Hall/ CRC Taylor and Francis Group.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). Adapted from what we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (pls) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., H. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İğdelipınar, N. (2013). *Çalışanların iş tatmin düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kalshoven, K. Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (elw): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetmel etkililik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karlı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği* (1. Baskı). İstanbul: Yaylacık matbaası.
- Kaya, T. (2014). *Okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kayıkcı, K. (2004). *Milli eğitim bakanlığı denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kayıkcı, K. (2005). Milli eğitim bakanlığı müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 507-527.
- Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11)1, 100-119.

- Kete, D. (2015). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş Doyumu ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Khuntia, R. & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26.
- Kim, H. J., Tavitiyaman P. & Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 369-390.
- Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91.
- Kooskora, M. & Mägi, P. (2010). Ethical Leadership Behaviour and Employee Job Satisfaction, In: M. Siltaoja, A-M. Lämsä and J.Kujala (eds), Proceedings of the 11th EBEN Research Conference “From Theory to Practice– How Does Business Ethics Matter?” University of Jyväskylä Press, 112 – 126.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 401-422.
- Korkmaz, Y. (2017). *Liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 123 – 139.

- Kuruüzüm, A. ve Çelik, N. (2005). İkinci mertebeden faktör modeli ile öğretmen iş doyumunu belirleyen faktörlerin analizi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29), 137-146.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Run, E. C. & Ling, V. M. (2009). New leadership, leader-member exchange and commitment to change: The case of higher education in malaysia. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, (41), 574-580.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. & Taherdoost, H. (2016). Effects of leadership on organizational performance. *Economics and Education*, 115-119.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 47-69.
- MEB. (2015). Genelge: Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler. [http://personel.meb.gov.tr/genelge\\_gorus\\_yonerge/ET%C4%B0K%20GENELGE.pdf](http://personel.meb.gov.tr/genelge_gorus_yonerge/ET%C4%B0K%20GENELGE.pdf) sayfasından erişilmiştir.
- Metin, M. (2015). Nicel veri toplama araçları. M. Metin (Ed.), *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (163-175). Ankara: Pegem Akademi.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Önen, Ö. (2008). *Öğretmen adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ve etik muhakeme yetenekleri (makü eğitim fakültesi örneği)* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 39-51.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi I.* (2. baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, E. (2015). Tarama yöntemi. M. Metin (Ed.), *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* ( s. 85-86). Ankara: Pegem Akademi.
- Özgen, E. (2003). İletişim ve liderlik. *Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi dergisi*, 18, 99-119.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5.baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği)* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pagema Yayıncılık.
- Riaz, A. & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235–250.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J. M. (2015). SmartPLS. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>.
- Sabancı, A. (1999). *İlköğretim okullarındaki ödül sisteminin öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Sabancı, A. (1999). İlköğretim okullarındaki ödül sisteminin öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19, 363-391.
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 281-291.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon: geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (1. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sezer, E. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şahin, B. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile okul müdürlerinin etik liderlik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, (142), 30-34.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135- 154.
- Taşçı, K. (2010). *Özel sektör ve kamu sektöründe iş etiği algısı ve karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Taşpınar, M. (2017). *Sosyal bilimlerde spss uygulamalı nicel veri analizi*. Ankara: A Pegem Akademi.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekbıyık, A. (2015). İlişkisel araştırma yöntemi. M. Metin (Ed.), *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (100-114). Ankara: Pegem Akademi.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.



- Tezer, E. (1991). İş doyum ölçeği. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksekokulu Dergisi*, 9(1-2-3), 55-76.
- Tezer, E. (2001). İş doyum ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliği. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(16), 33-39.
- Tombak, N. ve Bakan, H. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik: Muğla ili örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 95-121.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 22(80), 57-83.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Türkmen, Ş. (2011). *Okullarda yönetim etkinlikleri* (3. Baskı). Ankara: Öz Baran Ofset.
- Tzafestas, S. G. (2016). *Roboethics*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (41), 434-448.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Ünal, S. (1991). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 84-90.

- Ünverdi, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin yeni rolü etik liderlik. *Denetim Dergisi*, (5), 9-16.
- Yanık, O. ve Naktiyok, A. (2017). Etik (ahlaki) liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 297-324.
- Yavuz, N. (2015). *Çalışanların etik liderlik algılamalarının iş tatminini artırma yönündeki etkisi: telekomünikasyon firmasında amprik bir çalışma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yılmaz, E. (2014). Liderlik ve liderlik kuramları. Çelikten, M. (Ed.) ve Özbaş, M. (Ed.), *Eğitim yönetimi* (s.137-155). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yüksel, Z. (2016). Vaizlerin iş doyumunu ölçeği: Geliştirilmesi geçerliği ve güvenilirliği. *Dini Araştırmalar*, 19(48), 225-234.

Zhu, W. (2008). The effect of leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, (8), 62-73.





**EKLER**

## EK-1

## Melö Ölçeğinin İlk Hali

Cinsiyetiniz : Kadın  Erkek

Görev Yaptığınız okul türü : Anaokul  İlkokul  Ortaokul  Lise

Medeni Durum : Evli  Bekar

Çocuğunuz var mı? : Evet  Hayır

Yaşınız : .....

Mezun olduğunuz fakülte : Eğitim Fakültesi  Diğer

Öğrenim Durumunuz : Ön lisans  Lisans  Yüksek lisans

Toplam çalışma süreniz (yıl) : .....


Branşınız : .....

Okul müdürünüzle çalıştığınız süre (yıl) : .....

Okul müdürünüzün cinsiyeti : Kadın  Erkek

Daha önce idareci olarak (müdür, müdür yardımcılığı) çalıştınız mı? : Evet  Hayır

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeyi okuyarak "1 kesinlikle katılmıyorum" ile "5 Kesinlikle Katılıyorum" arasında olmak üzere size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen bütün ifadeleri eksiksiz cevaplandırdığınızdan emin olunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5	6	7
1	Okul müdürümüz okulun temizliğine önem verir.	①	②	③	④	⑤
2	Okul müdürümüz okulun temizliğinde kullanılan malzemelerin sağlığa uygun olmasına önem verir.	①	②	③	④	⑤
3	Okul müdürümüz okulda iş güvenliği için gerekli önlemleri alır. (Pencerelerin önüne korkuluk, basket potalarının sabitlenmesi vb.)	①	②	③	④	⑤
4	Okul müdürümüz öğretmenlerin okulun güvenlik eksiklikleriyle ilgili fikirlerini önemser.	①	②	③	④	⑤
5	Okul müdürümüz okula gelen ziyaretçilerin kontrol edilmesini sağlar.	①	②	③	④	⑤
6	Okul müdürümüz okulun acil durum görevlilerini zamanında belirler (Yangın kurtarma ekibi vb.).	①	②	③	④	⑤
7	Okul müdürümüz okulda acil durumlara yönelik gerekli tatbikatların zamanında yapılmasını sağlar (yangın, deprem tatbikatı vb.).	①	②	③	④	⑤
8	Okul müdürümüz okulun temizliği ile ilgili tedbirleri alır. (temizliğin zamanında yapılması, yeterli sayıda personelin olması vb.)	①	②	③	④	⑤
9	Okul müdürümüz okulun güvenlikle ilgili alt yapı ihtiyaçlarını zamanında giderir. (Dolapların vb. sabitlenmesi, elektrik tesisatının bakımı vb.)	①	②	③	④	⑤
10	Okul müdürümüz eğitim öğretim faaliyetlerinin huzurlu bir ortamda gerçekleşmesi için çaba gösterir.	①	②	③	④	⑤
11	Okul müdürümüz okulun fiziki altyapı eksikliklerini zamanında giderir. (ısınma, aydınlanma, hasarlı sıraların , kapıların onarımı vb. )	①	②	③	④	⑤
12	Okul müdürümüz öğrencilerin okulun güvenlikle ilgili eksiklikleri hakkındaki fikirlerini önemser.	①	②	③	④	⑤
13	Okul müdürümüz velilerin okulun güvenlikle ilgili eksiklikleri hakkındaki fikirlerini önemser.	①	②	③	④	⑤

Anketimiz arka sayfada devam etmektedir. ☺ 

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeyi okuyarak "1 kesinlikle katılmıyorum" ile "5 Kesinlikle Katılıyorum" arasında olmak üzere size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen bütün ifadeleri eksiksiz cevaplandırdığınızdan emin olunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
14	Okul müdürümüz eğitim ve öğretim faaliyetleriyle ilgili kaynakların verimli kullanımı için gerekli önlemleri alır.			③	④	⑤
15	Okul müdürümüz okulun eğitim ve öğretim faaliyetleriyle ilgili kaynaklarının (laboratuvar malzemeleri, kırtasiye malzemeleri vb.) tutumlu kullanımı için gerekli önlemleri alır	①	②	③	④	⑤
16	Okul müdürümüz okul kaynaklarının kullanımında tasarruf yapılması için gerekli önlemler alır.(elektrik, su, yakıt vb.)	①	②	③	④	⑤
17	Okul müdürümüz okula ait kaynakları özel işleri için kullanmaz (Fotokopi makinası, kağıt, su ve elektrik kullanımı vb.)	①	②	③	④	⑤
18	Okul müdürümüz öğretmenlere okul kaynaklarını özel işlerinde kullanmamaları yönünde uyarılarda bulunur (Fotokopi makinasının, kağıt, su ve elektrik kullanımı vb.)	①	②	③	④	⑤
19	Okul müdürümüz öğrencilere okul kaynaklarını özel işlerinde kullanmamaları yönünde uyarılarda bulunur (Fotokopi makinasının, kağıt, su ve elektrik kullanımı vb.)	①	②	③	④	⑤
20	Okul müdürümüz öğretmenlere bireysel farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmaz (ırk, din, cinsiyet, siyasi görüş vb.)	①	②	③	④	⑤
21	Okul müdürümüz öğrencilere bireysel farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmaz (ırk, din, cinsiyet, siyasi görüş vb.)	①	②	③	④	⑤
22	Okul müdürümüz velilere bireysel farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmaz (ırk, din, cinsiyet, siyasi görüş vb.)	①	②	③	④	⑤
23	Okul müdürümüz ayrımcılığa sebebiyet verecek şekilde siyasi görüşünü yansıtmaz.	①	②	③	④	⑤
24	Okul müdürümüz ayrımcılığa neden olabilecek siyasi içerikli konuşmaları olumlu karşılamaz.	①	②	③	④	⑤
25	Okul müdürümüz okuldaki sorunlara yönelik tartışmaları yapıcı bir şekilde çözmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
26	Okul müdürümüz hatalarını kabul eder.	①	②	③	④	⑤
27	Okul müdürümüz öğretmenlerin okulda yaşanan sorunları ifade etmesine imkan verir.	①	②	③	④	⑤
28	Okul müdürümüz öğrencilerin okulda yaşanan sorunları ifade etmesine imkan verir.	①	②	③	④	⑤
29	Okul müdürümüz velilerin okulda yaşanan sorunları ifade etmesine imkan sağlar.	①	②	③	④	⑤
30	Okul müdürümüz okulda yaşanan sorunları çözmeye isteklidir.	①	②	③	④	⑤
31	Okul müdürümüz eğitim-öğretim faaliyetlerindeki sorumlulukları düzenlerken öğretmenlere mümkün olduğunca adil davranır (ders programı, görev dağılımı vb.)	①	②	③	④	⑤
32	Okul müdürümüzün öğretmenlere yönelik eleştirileri gerçeği yansıtır.	①	②	③	④	⑤
33	Okul müdürümüzün öğretmenlere yönelik eleştirileri yapıcıdır.	①	②	③	④	⑤
34	Okul müdürümüz tüm öğretmenlere saygılı davranır.	①	②	③	④	⑤
35	Okul müdürümüz öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkları tarafsız olarak çözmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
36	Okul müdürümüz öğretmenlerin performansını adil bir şekilde değerlendirir.	①	②	③	④	⑤
37	Okul müdürümüz tüm öğretmenlere eşit mesafededir.	①	②	③	④	⑤

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeyi okuyarak "1 kesinlikle katılmıyorum" ile "5 Kesinlikle Katılıyorum" arasında olmak üzere size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen bütün ifadeleri eksiksiz cevaplandırdığınızdan emin olunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
38	Okul müdürümüz öğretmenlerin hepsine ödül konusunda adil davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Okul müdürümüz öğretmenlerin hepsine ceza konusunda adil davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Okul müdürümüz velilere karşı saygılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Okul müdürümüz eğitim ve öğretim etkinliklerine velilerin katılımını sağlamaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Okul müdürümüz okulda veli toplantılarının düzenlenmesine önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	Okul müdürümüz öğretmenlerin ve velilerin iletişim içinde olmasına önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	Okul müdürümüz velilerle sürekli iletişim içindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45	Okul müdürümüzün velilerle iletişimi olumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46	Okul müdürümüz velileri öğrencilerin gelişimi ile ilgili bilgilendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47	Okul müdürümüz velilerden öğrencilerin gelişimi ile ilgili bilgi alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48	Okul müdürümüz öğrencilerin devam-devamsızlık durumunun velilere bildirilmesine önem verir. ( e- okula devam durumunun zamanında işlenmesi, gerektiğinde velilere telefonla ulaşılması vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49	Okul müdürümüz velilerin iletişim bilgilerinin e-okul sisteminde güncellenmesine önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anketimiz bitmiştir. Anketimize katıldığınız için çok teşekkür ederiz.



## EK-2

## Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Ölçeğin Son Hali

Cinsiyetiniz : Kadın  Erkek

Görev Yaptığınız okul türü : Anaokulu  İlkokul  Ortaokul  Lise

Toplam çalışma süreniz (yıl) : .....

Okul müdürünüzle çalıştığınız süre (yıl) : .....

Daha önce idareci olarak (müdür, müdür yardımcılığı) çalıştınız mı? : Evet  Hayır

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeyi okuyarak "1 kesinlikle katılmıyorum" ile "5 Kesinlikle Katılıyorum" arasında olmak üzere size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen bütün ifadeleri eksiksiz cevaplandırmanızdan emin olunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum
1	Okul müdürümüz okulun temizliğine önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Okul müdürümüz okulun temizliğinde kullanılan malzemelerin sağlığa uygun olmasına önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Okul müdürümüz okulda iş güvenliği için gerekli önlemleri alır. (Pencerelerin önüne korkuluk, basket potalarının sabitlenmesi vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Okul müdürümüz öğretmenlerin okulun güvenlik eksiklikleriyle ilgili fikirlerini önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Okul müdürümüz okula gelen ziyaretçilerin kontrol edilmesini sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Okul müdürümüz okulun acil durum görevlilerini zamanında belirler (Yangın kurtarma ekibi vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Okul müdürümüz okulda acil durumlara yönelik gerekli tatbikatların zamanında yapılmasını sağlar (yangın, deprem tatbikatı vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Okul müdürümüz okulun temizliği ile ilgili tedbirleri alır. (temizliğin zamanında yapılması, yeterli sayıda personelin olması vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Okul müdürümüz okulun güvenlikle ilgili alt yapı ihtiyaçlarını zamanında giderir. (Dolapların vb. sabitlenmesi, elektrik tesisatının bakımı vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Okul müdürümüz okulun fiziki altyapı eksikliklerini zamanında giderir. (ısınma, aydınlanma, hasarlı sıraların , kapıların onarımı vb. )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Okul müdürümüz öğrencilerin okulun güvenlikle ilgili eksiklikleri hakkındaki fikirlerini önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Okul müdürümüz velilerin okulun güvenlikle ilgili eksiklikleri hakkındaki fikirlerini önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Okul müdürümüz okulun eğitim ve öğretim faaliyetleriyle ilgili kaynaklarının (laboratuvar malzemeleri, kırtasiye malzemeleri vb.) tutumlu kullanımı için gerekli önlemleri alır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Okul müdürümüz öğretmenlere bireysel farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmaz (ırk, din, cinsiyet, siyasi görüş vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Okul müdürümüz öğrencilere bireysel farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmaz (ırk, din, cinsiyet, siyasi görüş vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Okul müdürümüz velilere bireysel farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmaz (ırk, din, cinsiyet, siyasi görüş vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Okul müdürümüz ayrımcılığa sebebiyet verecek şekilde siyasi görüşünü yansıtmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Okul müdürümüz ayrımcılığa neden olabilecek siyasi içerikli konuşmaları olumlu karşılamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Okul müdürümüz okuldaki sorunlara yönelik tartışmaları yapıcı bir şekilde çözmeye çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Anketimiz arka sayfada devam etmektedir. Lütfen devam ediniz. ☺**





Lütfen ankette yer alan her bir ifadeyi okuyarak "1 kesinlikle katılmıyorum" ile "5 Kesinlikle Katılıyorum" arasında olmak üzere size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen bütün ifadeleri eksiksiz cevaplandırdığınızdan emin olunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
20	Okul müdürümüz hatalarını kabul eder.	①	②	③	④	⑤
21	Okul müdürümüz öğretmenlerin okulda yaşanan sorunları ifade etmesine imkan verir.	①	②	③	④	⑤
22	Okul müdürümüz öğrencilerin okulda yaşanan sorunları ifade etmesine imkan verir.	①	②	③	④	⑤
23	Okul müdürümüz okulda yaşanan sorunları çözmeye isteklidir.	①	②	③	④	⑤
24	Okul müdürümüz eğitim-öğretim faaliyetlerindeki sorumlulukları düzenlerken öğretmenlere mümkün olduğunca adil davranır (ders programı, görev dağılımı vb.).	①	②	③	④	⑤
25	Okul müdürümüzün öğretmenlere yönelik eleştirileri gerçeği yansıtır.	①	②	③	④	⑤
26	Okul müdürümüzün öğretmenlere yönelik eleştirileri yapıcıdır.	①	②	③	④	⑤
27	Okul müdürümüz tüm öğretmenlere saygılı davranır.	①	②	③	④	⑤
28	Okul müdürümüz öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkları tarafsız olarak çözmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
29	Okul müdürümüz öğretmenlerin performansını adil bir şekilde değerlendirir.	①	②	③	④	⑤
30	Okul müdürümüz tüm öğretmenlere eşit mesafededir.	①	②	③	④	⑤
31	Okul müdürümüz öğretmenlerin hepsine ödül konusunda adil davranır.	①	②	③	④	⑤
32	Okul müdürümüz öğretmenlerin hepsine ceza konusunda adil davranır.	①	②	③	④	⑤
33	Okul müdürümüz eğitim ve öğretim etkinliklerine velilerin katılımını sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
34	Okul müdürümüz okulda veli toplantılarının düzenlenmesine önem verir.	①	②	③	④	⑤
35	Okul müdürümüz öğretmenlerin ve velilerin iletişim içinde olmasına önem verir.	①	②	③	④	⑤
36	Okul müdürümüz velilerle sürekli iletişim içindedir.	①	②	③	④	⑤
37	Okul müdürümüzün velilerle iletişimi olumludur.	①	②	③	④	⑤
38	Okul müdürümüz velileri öğrencilerin gelişimi ile ilgili bilgilendirir.	①	②	③	④	⑤
39	Okul müdürümüz velilerden öğrencilerin gelişimi ile ilgili bilgi alır.	①	②	③	④	⑤
40	Okul müdürümüz öğrencilerin devam-devamsızlık durumunun velilere bildirilmesine önem verir. ( e- okula devam durumunun zamanında işlenmesi, gerektiğinde velilere telefonla ulaşılması vb.)	①	②	③	④	⑤
41	Okul müdürümüz velilerin iletişim bilgilerinin e-okul sisteminde güncellenmesine önem verir.	①	②	③	④	⑤

## EK-3

## İş Doyum Ölçeği

## İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Bu ölçek işinizden sağladığınız doyum düzeyinizi saptamak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçekte 4 seçenekli 10 soru bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyunuz ve her soruda size verilen seçeneklerden durumunuzu en iyi yansıtan seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz.

1. İşinizde bilgi ve becerilerinizi kullanabiliyor musunuz?

( ) ( ) ( ) ( )  
Hemen hemen Pek az Bazı Hemen hemen  
hiçbir durumda durumda durumlarda bütün durumlarda

2. İşinizde görevleriniz belirli midir?

( ) ( ) ( ) ( )  
Hemen hemen Pek az Bazı Hemen hemen  
hiçbir durumda durumda durumlarda bütün durumlarda

3. Yaptığınız iş size başarı ve övünme hissi veriyor mu?

( ) ( ) ( ) ( )  
Hemen hemen Pek az Bazı Hemen hemen  
hiçbir durumda durumda durumlarda bütün durumlarda

4. İşinizde kendinizi çoğunlukla tatmin olmuş hissedersiniz mi?

( ) ( ) ( ) ( )  
Hemen hemen Pek az Bazı Hemen hemen  
hiçbir durumda durumda durumlarda bütün durumlarda

5. Her gün işinize ne derece istekli gelirsiniz?

( ) ( ) ( ) ( )  
Çok az istekli Az istekli Çok istekli Pek çok istekli

6. Görevlerinizi tanımlamanız gerekirse aşağıdaki cevaplardan hangisini seçersiniz?

( ) ( ) ( ) ( )  
İşim Oldukça Fazla Hiç  
monoton monoton monoton değil monoton değil

7. İşinizi ne derece seviyorsunuz?

( ) ( ) ( ) ( )  
Çok az Az Çok Pek çok  
Seviyorum seviyorum seviyorum seviyorum

8. Yapmakta olduğunuz işi en sevdiğiniz arkadaşınıza ne derece tavsiye edersiniz?

( ) ( ) ( ) ( )  
Çok az Az Çok Pek çok

9. Sizin yapmakta olduğunuz işi yapan diğer kişiler genellikle işlerini ne derece severler?

( ) ( ) ( ) ( )  
Çok az Az Çok Pek çok

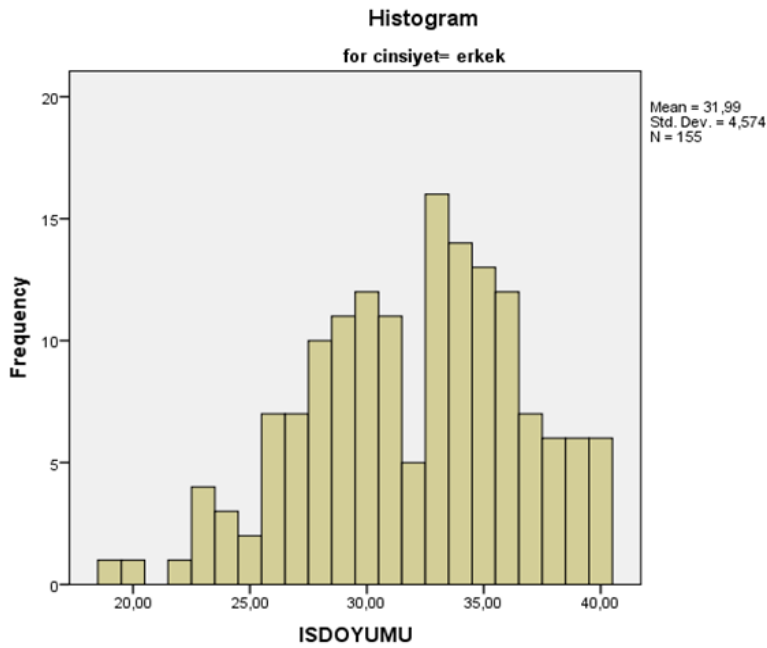
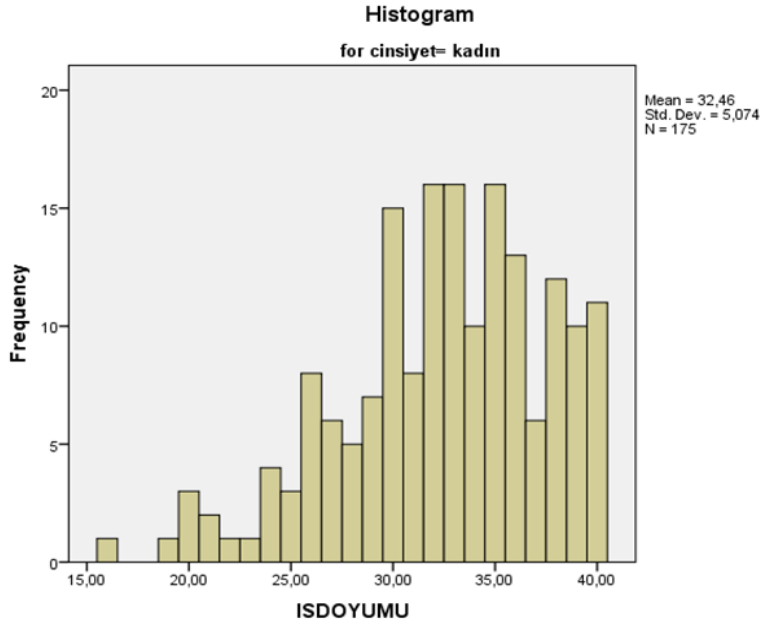
10. İşinizdeki başarılarınızın amirlerinizce yeteri kadar takdirle karşılandığına inanıyor musunuz?

( ) ( ) ( ) ( )  
Hiç Az Çok Pek çok  
İnanmıyorum inanıyorum inanıyorum inanıyorum

**Anketimiz bitmiştir. Anketimize katıldığınız için çok teşekkür ederiz. ©**

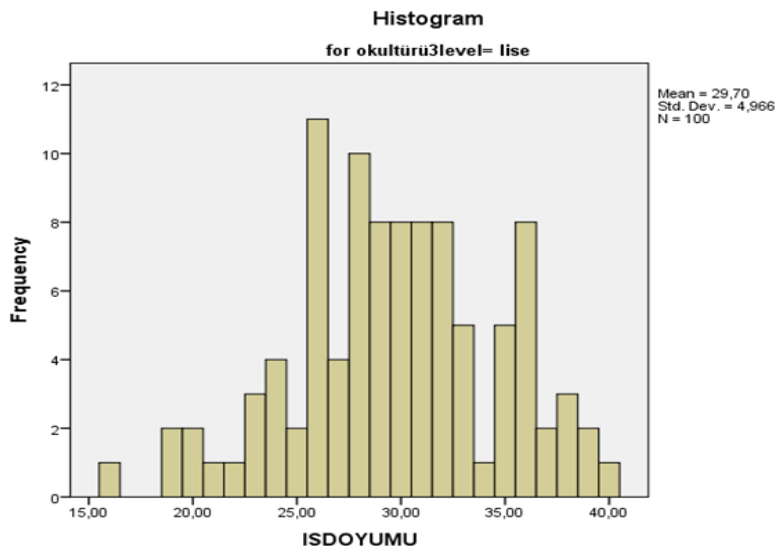
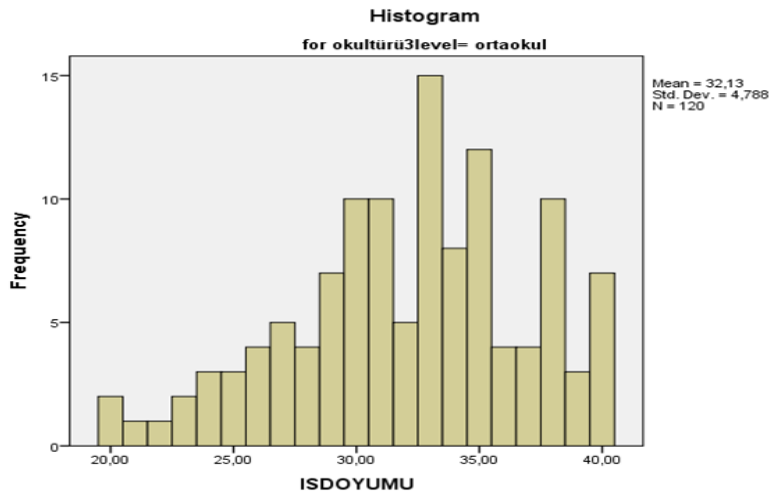
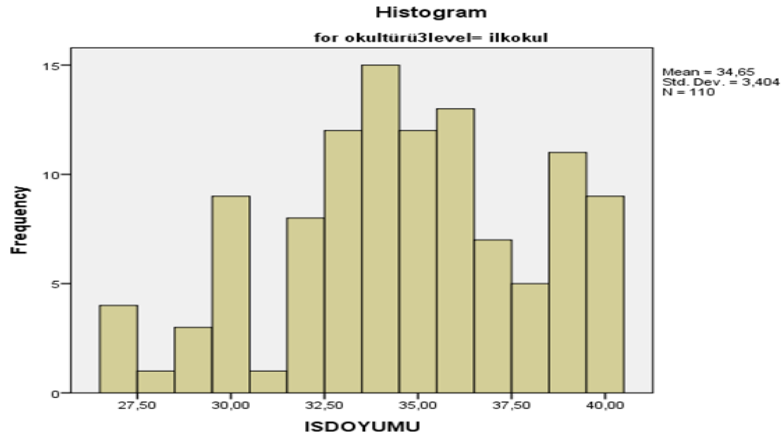
## EK-4

## Cinsiyete Göre İş Doymu Histogram Grafiği



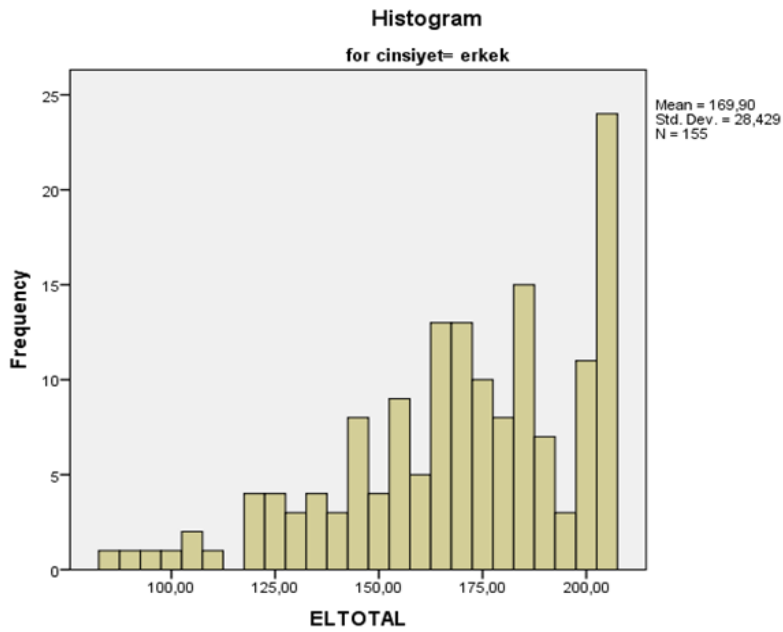
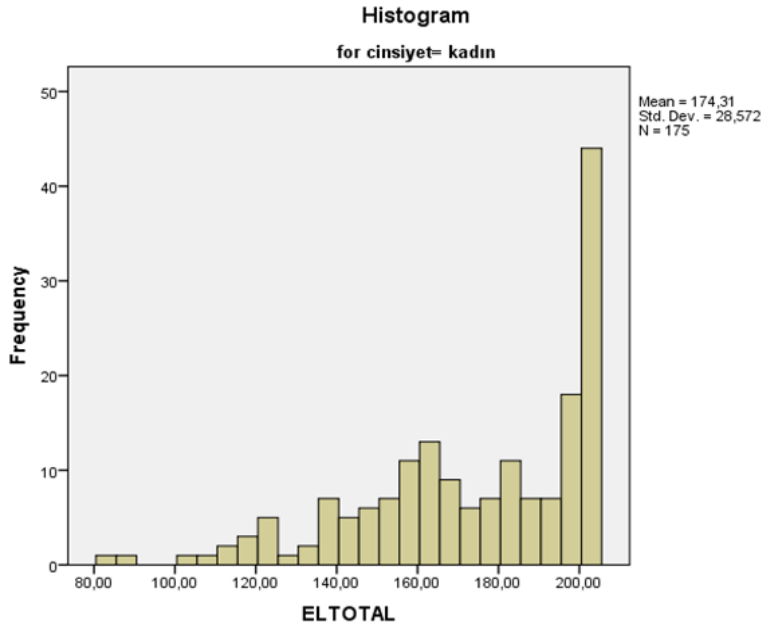
## EK-5

## Eğitim Kademesine Göre İş Doyumu Histogram Grafiği



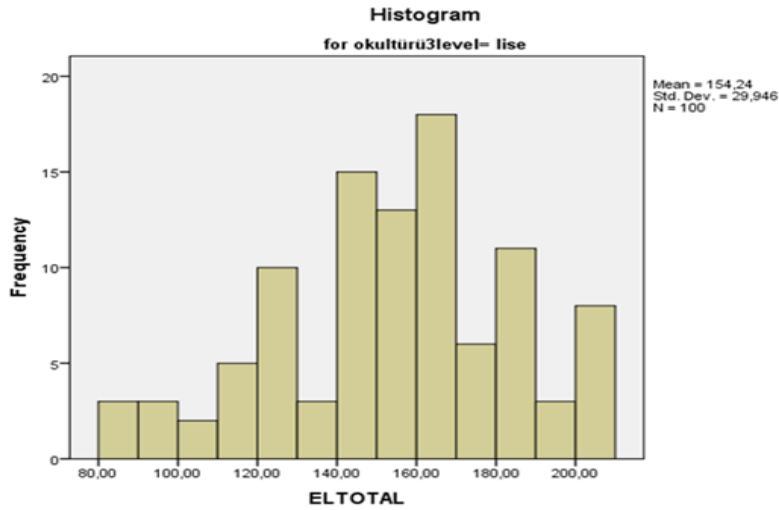
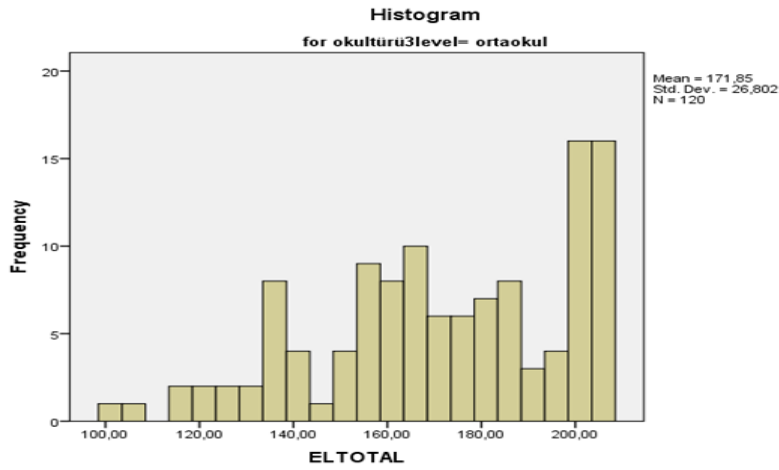
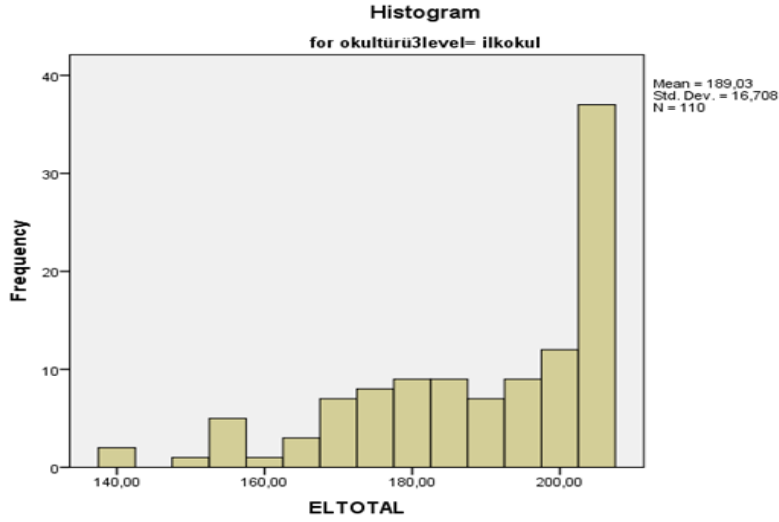
## EK-6

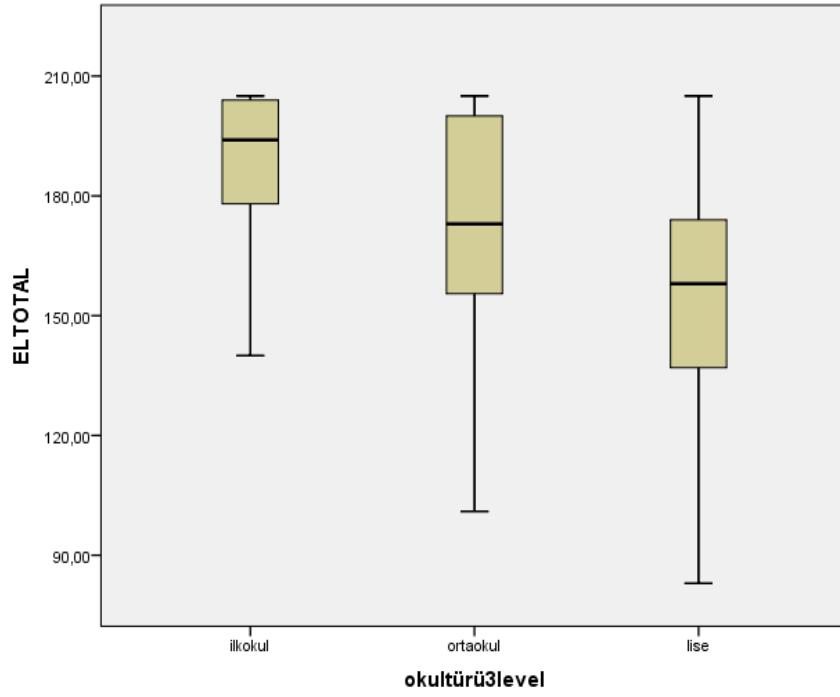
## Cinsiyete Göre Etik Liderlik Histogram Grafiği

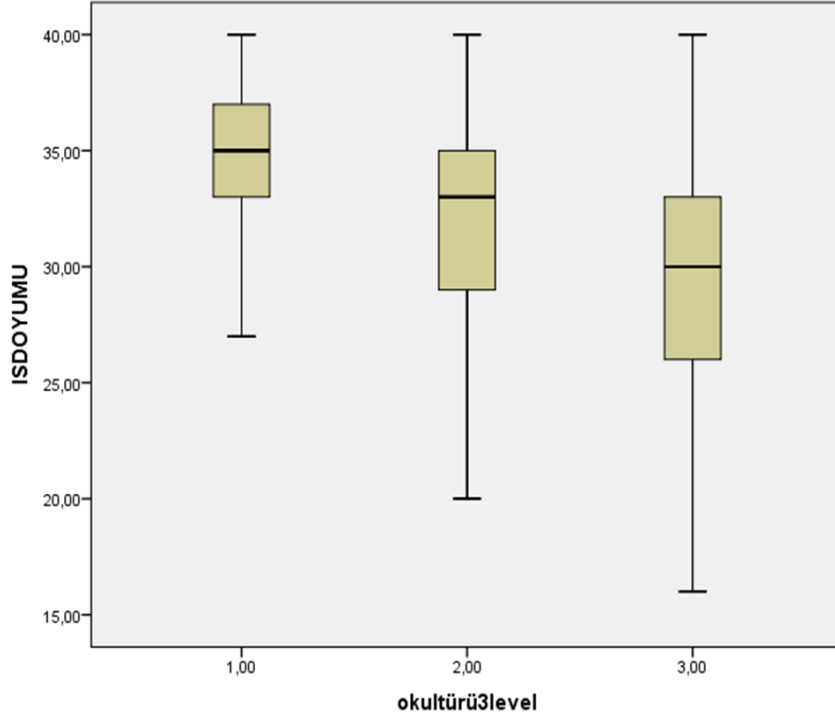


## EK-7

## Eğitim Kademesine Göre Etik Liderlik Histogram Grafiği



**EK-8****Etik Liderlik Ve Eğitim Kademesi Kutu Grafiği**

**EK-9****İş Doyumu Ve Eğitim Kademesi Kutu Grafiği**



**EK-10****Doğrusallık Testleri**

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik ve İş doyumu Ölçeğinin Korelasyon Analizi Sonuçları*

	Etik Liderlik Düzeyi	İş doyumu Düzeyi	Anlamlılık Düzeyi
Etik Liderlik Düzeyi	1	.581(**)	.000
N	330		

**EK-11****Regresyon Katsayılarının Homojenliği Testi**

Varyansın Kaynağı	SS	dF	MS	F	P	$\eta p^2$
EL Toplam	1043,607	1	1043,607	68,311	,000	,176
Eğitim Kademesi	3,857	2	1,929	,126	,881	,001
Cinsiyet	1,431	1	1,431	,094	,760	,000
Eğitim Kademesi *Cinsiyet* Etik Liderlik Toplam	51,935	2	25,968	1,700	,184	,011
Hata	4888,747	320	15,277			
Toplam	350650,000	330				

R Squared = ,367 (Adjusted R Squared = ,349)<sub>a</sub>  
 $p < .05$

**EK -12****Araştırma İzni**

T.C.  
BURDUR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 39958266-605.01-E.1847335  
Konu : Araştırma İzni (Hayriye İYİOL)

25/01/2018

## VALİLİK MAKAMINA

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Hayriye İYİOL'un "Öğretmenlerin Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyi İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu araştırmasına esas olmak üzere İlimizdeki okullarında görev yapan öğretmenlere etik liderlik düzeyini belirlemeye yönelik ölçek uygulama istemesi ile ilgili Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 18.01.2018 tarihli ve 657 sayılı yazısı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Yukarıda adı geçen ölçeğin, Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2017/25 sayılı Genelgesi doğrultusunda eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde İlimizdeki okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmasını uygun görüşle olurlarınıza arz ederim.

Mahmut BAYRAM  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
.../01/2018

Hayri SANDIKÇI  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:Yazı örneği ve eki (16 sayfa)

Burdur Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Şekerrevler Mh.Topraklık Cad.No:6  
15100 BURDUR

Ayrıntılı bilgi: N.BOZDEMİR VHKİ  
Telefon : (0248) 233 11 19-284  
Faks : (0248) 233 13 43

Bu Evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sorgu.meb.gov.tr> adresinden e17e-a6e0-315d-8239-4f25 kodu ile teyit edilebilir.



**T.C.**  
**BURDUR VALİLİĞİ**  
**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı :** 39958266-605.99-E.2094254  
**Konu :** Araştırma İzni (Hayriye İYİOL)

30.01.2018

..... KAYMAKAMLIĞINA  
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne)  
..... MÜDÜRLÜĞÜNE

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Hayriye İYİOL'un "Öğretmenlerin Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyi İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu araştırmasına esas olmak üzere İlimizdeki okullarında görev yapan öğretmenlere etik liderlik düzeyini belirlemeye yönelik ölçek uygulama istemesi ile ilgili Valilik Makamının 25/01/2018 tarihli ve 1847335 sayılı izin olur örneği ilişikte gönderilmiştir.

Yukarıda adı geçen uygulamanın Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2017/25 sayılı Genelgesi doğrultusunda eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasını rica ederim.

Mahmut BAYRAM  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: Olur (1 Sayfa)

DAĞITIM:  
İlçe Kaymakamlıklarına  
Merkez ve merkeze bağlı okul müdürlüklerine

Burdur Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Şekerevler Mh.Topraklık Cad.No:6  
15100 BURDUR

Ayrıntılı bilgi: N.BOZDEMİR  
Telefon : (0248) 233 11 19-284  
Faks : (0248) 233 13 43

**EK-13****İş Doyum Ölçeği Kullanım İzni**

**Gönderen:** Esin Tezer <esin@metu.edu.tr>  
**Gönderildi:** 9 Ağustos 2017 Çarşamba 10:23  
**Kime:** 'hayriye sayin'  
**Konu:** RE: İş Doyum Ölçeği İçin İzin

Ölçek ve ilgili bilgileri ekte gönderiyorum. Başarılar dilerim.

---

**From:** hayriye sayin [mailto:h\_sayin@hotmail.com]  
**Sent:** Tuesday, August 08, 2017 9:08 PM  
**To:** esin@metu.edu.tr  
**Subject:** İş Doyum Ölçeği İçin İzin

Sayın Hocam merhaba,

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapıyorum. Sizin eski öğrencilerinizden Özgür ÖNEN'in danışmanlığında Öğretmenlerin İş Doyumu ile Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin incelenmesi konulu tez çalışmasını yürütüyoruz. Tezimde eğer izin verirseniz öğretmenlerin iş doyum düzeyini ölçmek için geliştirmiş olduğunuz İş Doyum Ölçeği'nizi kullanmak istiyorum.

Ölçeğinizi kullanmama izin vermeniz beni çok mutlu edecektir, saygılarımla.

## EK-14

## MEB 'in Eğitimciler İçin Yayınladığı Mesleki Etik İlkeler



T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü

Sayı : 97202150/730.06/6531543

24.06.2015

**Konu:** Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler

## GENELGE

2015/21

Ekonomik ve sosyal hayatı olumsuz etkileyen, ahlaki değerleri aşındıran, kamu kurumlarına olan güveni zedeleyen tutum ve davranışlara karşı kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, güvenilir bir yönetim anlayışının oluşturulması amacıyla hazırlanan "Türkiye'de Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı" Bakanlar Kurulunda kabul edilmiş, 22.02.2010 tarihli ve 27501 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak uygulamaya konulmuştur.

Söz konusu Eylem Planında; kamu yönetimi içerisindeki her bir meslek grubu için ayrı ayrı etik ilkelerin belirlenmesi ve çıkar çalışmalarının önlenmesi öngörülmüş, bu amaçla Eğitim-Öğretim Hizmeti Verenler İçin Mesleki Etik İlkelerin belirlenmesi çalışmalarına başlanmıştır.

Çalışmalarda, Birleşmiş Milletler "Kamu Görevlileri İçin Uluslararası Davranış Kuralları" ve Başbakanlık "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları hakkında Yönetmelik" esas alınmıştır.

Bu doğrultuda öncelikle Bakanlığımız birimlerinin yazılı görüşleri alınmış, Başbakanlık, Bakanlığımız ve öğretmen sendikası temsilcilerinden bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Daha sonra, İzmir'de Bakanlığımız temsilcileri, millî eğitim şube müdürleri, müfettişler ve branş öğretmenlerinin katılımı ile bir komisyon çalışması yapılmıştır. Belirlenecek ilkelerin uluslararası ilkeler ile uyumunu sağlamak amacıyla değişik ülke örnekleri çalışmaya entegre edilmiştir. Başbakanlık koordinesinde; Bakanlığımız temsilcileri, millî eğitim şube müdürleri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler, veliler, sivil toplum ve sendika temsilcileri ile akademisyenlerin katıldığı iki ayrı çalıştay daha düzenlenerek çalışmaya son şekli verilmiştir.

Eğitim personelinin, örnek insan olarak ulusal ve uluslararası etik kurallara uyması kaçınılmazdır. Söz konusu etik ilkeler, halihazırda eğitimciler tarafından kabul görmekle birlikte, çalışmanın amacına ulaşabilmesi bu ilkelerin davranışa dönüştürülmesine bağlıdır.

Bu amaçla, genelge ekinde gönderilen "Eğitim-Öğretim Hizmeti Verenler İçin Mesleki Etik İlkeler" in her düzeydeki yönetici, öğretmen ve tüm eğitim personeline imza karşılığı duyurulması, etik ilkelerin tanıtılması, denetimlerde yöneticiler ile maarif müfettişleri tarafından izlenmesi sağlanacaktır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Nabi AVCI  
Bakan

EK:Eğitimciler için Mesleki Etik İlkeler.(3sayfa)

DAĞITIM:

B.Plani



### **III- EĞİTİMCİLERLE İLİŞKİLERDE ETİK İLKELER**

Eğitimci; meslektaşları arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz. Meslektaşlarına, öğrencilerle ilgili güven sarsıcı veya önyargılı yaklaşımlara neden olacak şekilde telkin ve yönlendirmede bulunmaz. Meslektaşları ile ilgili edindiği bilgilerde gizliliğe riayet eder. Öğrencilerin huzurunda ve değişik ortamlarda meslektaşları aleyhine söz söylemez, olumsuz söz ve davranışlardan kaçınır. Meslektaşları ile öğrencilerin kaliteli bir eğitim-öğretim alması için işbirliği yapar, bu süreçte karşılaştığı sorunları okul yönetimi ile paylaşır.

### **IV-VELİLER İLE İLİŞKİLERDE ETİK İLKELER**

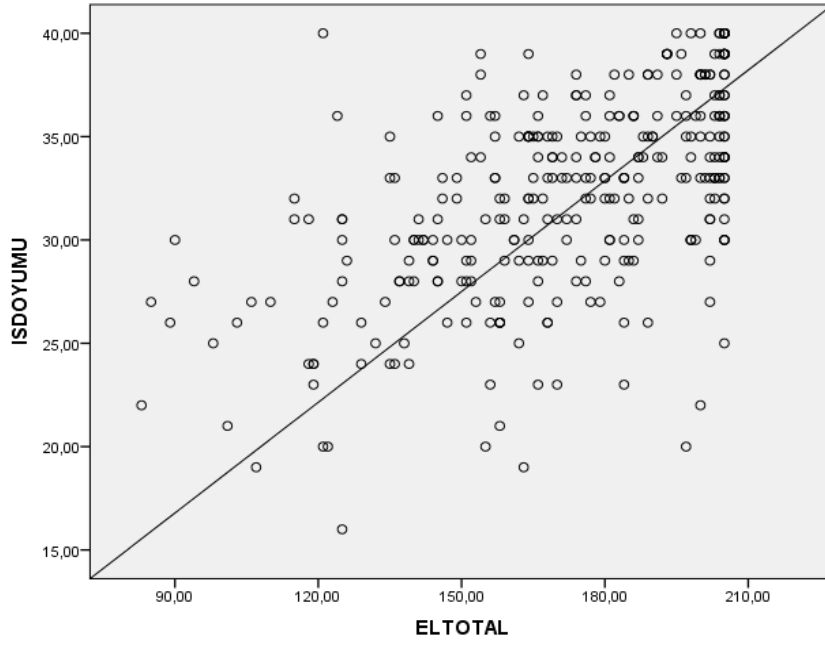
Eğitimci, öğrencilerin sosyal, fiziksel, duygusal, kültürel, ahlaki, manevi ve düşünsel açıdan gelişimlerini sağlamak, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak için velilerle iyi iletişim kurar. Çocuklarıyla gerektiği gibi ilgilenmeleri konusunda velileri yönlendirir. Veliler arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş, ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz.

### **V- OKUL YÖNETİMİ VE TOPLUM İLE İLİŞKİLERDE ETİK İLKELER**

Eğitimci; öğrencilerin kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti almasını sağlamak için okul yönetimi ile işbirliği yapar, bu süreçte karşılaştığı sorunları yetkili birime bildirir. Kurum kaynaklarını etkili, verimli ve tutumlu kullanır. Topluma karşı pozitif ve aktif rol sergiler, sorumluluklarını yerine getirerek örnek olur.

### **VI- OKUL YÖNETİCİLERİNİN; ÖĞRETMENLER, ÖĞRENCİLER VE VELİLER İLE İLİŞKİLERİNDE ETİK İLKELER**

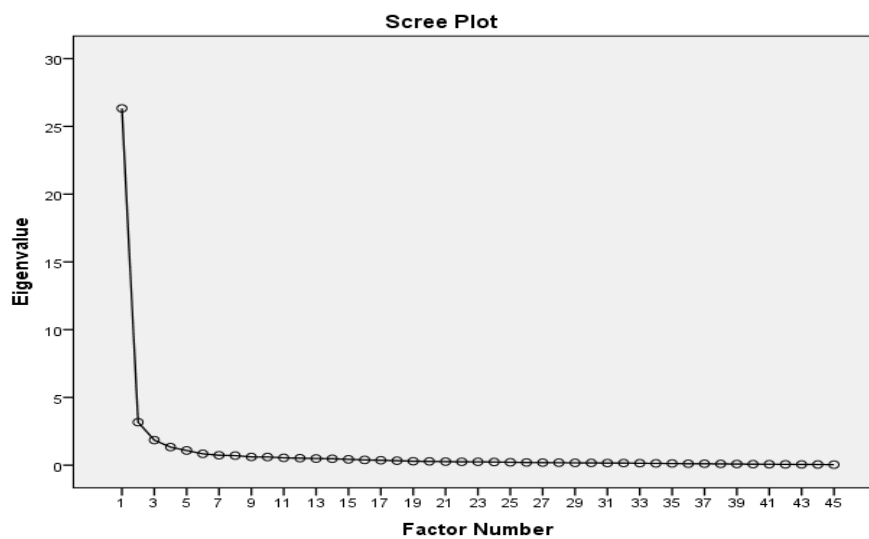
Okul yöneticileri; eğitim ve öğretimin sağlıklı ve güvenli bir ortamda yapılabilmesi için gereken önlemleri alır. Kurum kaynaklarının etkin, verimli ve tutumlu bir şekilde kullanılmasını sağlar. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz. Öğretmenler, öğrenciler ve velilerin okulda yaşanan sorunları açık bir şekilde ifade etmesine imkân verir, sorunlara çözüm üretme konusunda gayret gösterir. Öğrencilerin eğitim ve öğretimiyle ilgili olarak velilerle olumlu ve sürekli iletişim kurar. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenler arasında eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine riayet eder.

**EK-15****Etik Liderlik ve İş Doyumu Saçılma Diyagramı**



## EK-16

## SCREE PLOT GRAFIĞI



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hayriye İYİOL

Doğum Yeri ve Tarihi: Burdur 1984

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Marmara Üniversitesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar:

Nene Hatun Ortaokulu / Kocaeli/ Darıca (Matematik Öğrt.)

Reşat Benli Ortaokulu / Eskişehir (Matematik Öğrt.)

Dr. Halil Akkurt Ortaokulu/ Eskişehir (Matematik Öğrt.)

Şehit Hazım Sahın Ortaokulu/ Diyarbakır (Matematik Öğrt.)

Dört Eylül Ortaokulu / Kütahya/ Simav (Matematik Öğrt.)

Mehmetçik Ortaokulu / Burdur (Matematik Öğrt.)

Adnan Menderes Ortaokulu / Burdur / Bucak (Matematik Öğrt.)

Kayaaltı Ortaokulu / Burdur / Kayaaltı Köyü (Matematik Öğrt.)

Abdi Özeren İmam Hatip Ortaokulu / Burdur (Matematik Öğrt.)

