

T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI  
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

**OKULLARIN KURUMSAL İMAJININ OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ  
VE BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Hazırlayan

**Ahmet Turan KURŞUN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Danışman

**Doç. Dr. Ercan YILMAZ**

**Konya-2011**



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü**



**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ahmet Turan KURŞUN'.

Ahmet Turan KURŞUN



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü**



**YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU**

Ahmet Turan KURŞUN tarafından hazırlanan “Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” başlıklı bu çalışma 19.04.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Doç. Dr. Ercan YILMAZ	Danışman Üye	
Yrd. Doç. Dr. Atilla YILDIRIM	Üye	
Yrd. Doç. Dr. Selahattin AVŞAROĞLU	Üye	

## ÖNSÖZ

Bilgi çağını yaşadığımız 21. yüzyılda teknolojinin hızla gelişmesiyle, üzerinde yaşadığımız dünya deyim yerindeyse küçük bir köy olmuştur. Bunun doğal sonucu olarak da bilgiye ulaşım daha kolay bir hale gelmiştir. Kurumların insanlar tarafından algılanan imajları, bilgiye ulaşımın böylesine kolay olmasıyla daha hızlı şekillenmektedir. Bu şekillenmede hiç şüphesiz kurumların şeffaflığı, kurumu yöneten insanların dürüstlüğü, adalet anlayışı, tarafsızlığı, samimiyeti gibi özelliklerle ifade edilen etik liderlik davranışları kurumların imajını olumlu yönde etkilemektedir.

İlköğretim okullarının kurumsal imajının okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesini amaçlayan yüksek lisans çalışmalarına destekleri ve sevgileriyle katkıda bulunan aileme, dostlarıma, hocalarıma şükranlarımı sunuyorum. Çalışmamın başından sonuna kadar sadece akademik desteğiyle değil, aynı zamanda insani davranışlarıyla da şahsıma moral veren ve yüreklendiren tez danışmanım Doç. Dr. Ercan YILMAZ' a minnettar olduğumu belirtmek istiyorum.

Araştırmamın veri toplama sürecinde ölçekleri doldurmak için zamanlarını ayıran tüm meslektaşlarıma ve katkılarından dolayı İngilizce Öğretmeni Sıddıka İLERİSOY'a, öğretmen arkadaşlarım Mevlüt UYGUR' a ve Musa AZAK'a teşekkür ediyorum.

Teşekkürlerin en büyüğünü hak eden, beni dünyaya getiren ve bugünlere gelmemde en büyük paya sahip olan, hayatım boyunca maddi ve manevi destekleriyle hep yanımda olan anneme ve babama, her anımda bana moral veren ablam Hatice ÇALIŞKAN'a ve kardeşim Betül KURŞUN'a, tez çalışmalarım süresince vaktini çaldığım, sevgisi, anlayışı ve hoşgörüsüyle hayatıma anlam katan ve beni sürekli destekleyen sevgili eşim Zeliha Çiğdem KURŞUN' a sevgilerimi sunuyorum.

Ahmet Turan KURŞUN



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Ahmet Turan KURŞUN
	Numarası	085216011012
	Ana Bilim/Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ercan YILMAZ
Tezin Adı		Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarının kurumsal imajına, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ve bazı değişkenlerin etkisini incelemektir.

Araştırmanın ilk bölümünde problem durumu, amaç ve alt amaçlar, varsayımlar, sınırlılıklar, araştırmanın önemi ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde problemin kavramsal çerçevesini oluşturan literatür taraması ve etik liderlik ve kurumsal imajla ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmaya ait bulgular, beşinci bölümde tartışma ve yorumlar bulunmaktadır. Son olarak altıncı bölümde ise sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma ilişkisel tarama yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2009/2010 öğretim yılında Konya İli merkez ilçeleri Karatay, Meram ve Selçuklu'da çalışan 6552 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşmak amacıyla

evrende adı geçen ilçelerde görev yapan 422 öğretmene Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve Gürbüz (2008) tarafından geliştirilen Kurumsal İmaj Ölçeği (KİÖ) uygulanmıştır. Öğretmenler tarafından doldurulan ölçekler SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ile çözümlenmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik özellikleri okulların kurumsal imajını olumlu yönde etkilemektedir. Alt boyutlara göre baktığımızda kurum imajının hizmet kalitesi alt boyutu etik liderliğin iletişimsel etik ve iklimsel etik düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Kurumsal imajın diğer bir alt boyutu olan finansal sağlık alt boyutu ile karar vermede etik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal İmajın diğer alt boyutları olan yönetim kalitesi, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutları ile iklimsel etik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Burada göze çarpan iklimsel etik alt boyutunun kurumsal imajın pek çok alt boyutuna olan etkisidir.

Araştırmanın diğer değişkenlerine ait bulgulara bakıldığında kurum imajın tüm alt boyutlarına ait puan ortalamaları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki öğretmen sayıları ile kurumsal imajın -yönetim kalitesi alt boyutu hariç- tüm alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma tespit edilmiştir. Son olarak kurum imajının hizmet kalitesi, finansal sağlık, toplumsal sorumluluk ve duygusal çekicilik alt boyutları ile okulun bulunduğu yerleşim yeri arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İlköğretim Okulu, Etik Liderlik, Kurumsal İmaj.



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Student's</b>	Name and Surname	Ahmet Turan KURŞUN
	ID	085216011012
	Department/Field	Educational Sciences / Educational Administration, Supervision, Planning and Economics
	Program	Master's
	Advisor	Associate Professor Ercan YILMAZ
Title of the Master's Thesis		The Analysis Of The Corporation İmage İn Terms Of The Primary School Managers' Ethical Characteristic And Some Variables.

### SUMMARY

The aim of this research is to analyse the impact of primary school managers' ethical leadership levels and some variables to the corporate image of primary schools.

In the first part of research, problem situation, goal and sub goals, hypothesis, limitations, importance of the research and definations are located. The second part consists of literature review which is formed by the conceptual framework of problem and research on ethical leadership and corporate image. Third chapter gives information about the research method. In the fourth section, there are research findings and in the fifth chapter, there are discussion and comments. Finally in the sixth section results and suggestions are given.

The research is based on the relational search model. The population of research consists of 6552 teachers working in 2009/2010 academic year in central districts of Konya, Karatay, Meram and Selçuklu. In order to achieve the aim of the

research, the Ethical Leadership Scale (ELÖ), developed by Yılmaz, and the Corporate Image Scale (KIO), developed by Gürbüz were applied 422 teachers working in the districts mentioned in the population. Scales completed by teachers were analyzed with SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

According to the findings of the research, ethical leadership characteristics of primary school principals has a positive effect on the corporate image of the school. When we look at according to the subscales, subscale of the corporate image quality of service is significantly effected by communicative ethics and the ethical climate levels of ethical leadership. A significant relationship was found between the other subscale of corporate image financial stability and ethical decision-making subscale. A significant relationship was found between the other subscales of the corporate image management quality, working environment, social responsibility, emotional appeal, corporate ethic and ethical climate.subscale. Here,the point that is noticed is the impact of ethical subscale to many subscales of corporate images.

When looking at the findings of the other variables of the research, it is significantly difference that point avarage of all subscales of the corporate image differs according to the teachers' genders. Except the numbers of the teachers and the management quality of corporate image, it is determined that between all other subscales there are significant difference. Finally; between the service quality of corporation image, financial stability, social responsibility, emotional appeal and setting area in which school locates is is concluded there is a significantly difference.

**Key Words:** Primary School, Ethical Leadership, Corporate Image.



## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
SUMMARY .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
KISALTMALAR .....	xv

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1. PROBLEM .....	1
1.2. AMAÇ VE ALT AMAÇLAR .....	3
1.3. VARSAYIMLAR .....	5
1.4. SINIRLILIKLAR .....	5
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
1.6. TANIMLAR .....	6

## İKİNCİ BÖLÜM

### PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

2.1. LİDERLİK .....	7
2.1.1. Liderlik Kavramı .....	7
2.1.2. Liderin Sahip Olması Öngörülen Güçler .....	8
2.1.3. Liderin Güç Kaynakları .....	9
2.1.4. Yöneticinin Liderlik Özellikleri .....	10
2.1.5. Liderlik Kuramları .....	11
2.1.5.1. Özellikler Kuramı .....	11

2.1.5.2. Davranışsal Kuram .....	14
2.1.5.2.1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	15
2.1.5.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	16
2.1.5.2.3. Blake Ve Mouton'un Yönetim Gözeneği .....	17
2.1.5.3. Durumsallık Kuramı .....	19
2.1.5.3.1. Yol Amaç Kuramı .....	20
2.1.5.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı .....	22
2.1.5.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı .....	23
2.1.5.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı .....	24
2.1.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı .....	26
2.1.5.4. Öğretim Liderliği Ve Yeni Liderlik Kuramları .....	27
2.1.5.4.1. Öğretim Liderliği .....	27
2.1.5.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....	28
2.1.5.4.3. Kültürel Liderlik .....	29
2.1.5.4.4. Süper Liderlik .....	30
2.1.5.4.5. Etik Liderlik .....	32
2.2. ETİK VE ETİK LİDERLİK .....	33
2.2.1. Etik .....	33
2.2.2. Etik-Ahlak İlişkisi .....	34
2.2.3. Eğitim Yönetimi ve Etik .....	35
2.2.4. Eğitim Yöneticileri ve Etik Kodlar .....	37
2.2.5. Etik Kuramlar .....	38
2.2.5.1. Teleolojik (Sonuçsalıcı-Gayeci) Kuram .....	38
2.2.5.2. Deontolojik Kuram .....	39
2.2.5.3. Haklar Temeline Dayalı Etik .....	39
2.2.5.4. Erdem veya Karakter Temeline Dayalı Etik .....	40
2.2.5.5. Sezgilere Dayalı Etik .....	40
2.2.5.6. Kazuistik veya Örnek Olaya Dayalı Etik .....	40
2.2.6. Etik Liderlik .....	41
2.2.7. Etik Liderlik Türleri .....	43
2.2.7.1. Hizmete Yönelik Liderlik .....	43
2.2.7.2. Otantik Liderlik .....	45

2.2.7.3. İlke Merkezli Yönetim .....	47
2.2.7.4. Üç Liderlik Biçiminin Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi .....	48
2.2.8. Etik Lider Davranışları .....	49
2.3. İMAJ VE KURUMSAL İMAJ .....	52
2.3.1. İmaj Kavramı .....	52
2.3.2. İmaj Çeşitleri .....	54
2.3.3. Kurumsal İmaj .....	55
2.3.4. Kurum İmajına İlişkin Kavramlar .....	56
2.3.4.1. Kurumsal Kimlik .....	56
2.3.4.1. Kurumsal Kültür. ....	57
2.3.4.3. Kurumsal Ün .....	57
2.3.5. Kurum İmajın Unsurları .....	58
2.3.5.1. Kurumsal Görüntü .....	58
2.3.5.2. Kurumsal İletişim .....	59
2.3.5.3. Kurumsal Davranış .....	61
2.3.6. Kurum İmajının Oluşumu .....	61
2.3.7. Kurum İmajı Oluşturmanın Unsurları .....	64
2.3.7.1. Alt Yapı Kurmak .....	64
2.3.7.2. Dış İmaj Oluşturmak .....	65
2.3.7.3. İç İmaj Oluşturmak .....	67
2.3.7.4. Soyut İmaj Oluşturmak .....	68
2.3.8. Okul İmajı .....	68
2.3.8.1. Çalışanların Profesyonelliği .....	71
2.3.8.2. Pozitif Okul İklimi .....	71
2.3.8.3. Okulun Nitelik Farkına İlişkin Göstergeler .....	72
2.3.8.3.1. Girdi Göstergeleri .....	73
2.3.8.3.2. Süreç Göstergeleri .....	73
2.3.8.3.3. Çıktı Göstergeleri .....	74
2.3.8.4. Tüm Paydaşlarla İletişim .....	74
2.3.8.5. Profesyonel Liderlik .....	75

2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	76
2.4.1. Etik Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	76
2.4.2. Kurumsal İmaj İle İlgili Araştırmalar .....	78

### **BÖLÜM III YÖNTEM**

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	81
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	81
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	82
3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği .....	82
3.3.2. İlköğretim Okulları Kurum İmajı Ölçeği.....	85
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ .....	89
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI .....	89

### **BÖLÜM IV**

BULGULAR .....	91
----------------	----

### **BÖLÜM V**

TARTIŞMA VE YORUMLAR .....	110
----------------------------	-----

### **BÖLÜM VI**

SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	121
KAYNAKÇA .....	125
EKLER .....	136
ANKET FORMU .....	137
ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ .....	138
İLKÖĞRETİM OKULLARI KURUM İMAJI ÖLÇEĞİ .....	140
ARAŞTIRMA İZİN YAZISI .....	142

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar .....	10
Tablo 2. Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları .....	11
Tablo 3. Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri .....	13
Tablo 4. Beş Liderlik Biçimi.....	24
Tablo 5. Kültürel Liderliğin İki Temel Biçemi Ve Değişik Görünümleri .....	30
Tablo 6. Etik Liderlik İçin Ana Davranış, Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler .....	42
Tablo 7. Hizmetçi Liderlik Süreci.....	44
Tablo 8. Etik ve Etik Olmayan Liderlik Davranışları.....	51
Tablo 9. Araştırma Evrenine Giren İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmen Dağılımları.....	81
Tablo 10. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler .....	83
Tablo 11. Kurumsal İmaj Ölçeğine Ait Değerler .....	86
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Dağılımlar .....	92
Tablo 13. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Hizmet Kalitesi” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular .....	93
Tablo 14. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Yönetim Kalitesi” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular.....	94
Tablo 15. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın Finansal Sağlık Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular .....	95
Tablo 16. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Çalışma Ortamı” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular .....	95
Tablo 17. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın Toplumsal Sorumluluk Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular .....	96
Tablo 18. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın Duygusal Çekicilik Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular .....	97
Tablo 19. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Kurumsal Etik” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular .....	98

Tablo 20. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Puanları Arasındaki t-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular .....	99
Tablo 21. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Puanları Arasındaki Varyans Analizi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular .....	101
Tablo 22. Öğretmenlerin Branşları Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Puanları Arasındaki t-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular .....	103
Tablo 23. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Puanları Arasındaki Varyans Analizi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular .....	105
Tablo 24. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Bulunduğu Yerleşim Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Puanları Arasındaki t-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular .....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği.....	18
Şekil 2. Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki .....	21
Şekil 3. Süper Liderlik Sürecinin Yedi Adımı .....	31
Şekil 4. Otantik Liderlik ve Otantik Karar Verme.....	46
Şekil 5. Etik Liderliğin Üç Türü.....	49
Şekil 6. İmajın Öğeleri.....	53
Şekil 7. Kurum İmajının Unsurları.....	58

**KISALTMALAR**

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**KMÜ:** Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi

**SCU:** Santa Clara Üniversitesi

**ZKÜ:** Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

**İİBF:** İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**İTÜ:** İstanbul Teknik Üniversitesi

**SBE:** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ELÖ:** Etik Liderlik Ölçeği

**KİÖ:** Kurum İmajı Ölçeği



# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Araştırmada ilköğretim okullarının kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenlere göre etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Gelişmiş ülkelerde yaklaşık 1950'lerden başlayarak ayrı bir alan olarak gelişmeye başlayan eğitim yönetimi alanında da geçmişten bugüne liderlik ve bu bağlamda eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda pek çok çalışma yapılmıştır (Şişman, 2004:2). Toplumların gelişmesinde en büyük role sahip okullar için, eğitim yöneticiliği alanının doğuşu ve bu alanda yapılan çalışmalar, bu yöneticiliği meslekleştirmek bakımından çok büyük önem teşkil etmektedir.

Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etkileme yoluyla yönlendirir. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır: Formal lider ve informal lider. Formal lider çalışanlar üzerindeki etkisini otorite ile informal lider ise liderlik davranışlarıyla ve çalışanlarla bütünleşerek gösterir. Bu bağlamda okul yöneticisinin, hem formal hem de öğretmenleri davranışlarıyla etkilemesi ve güdülemesi bakımından informal bir lider olması gerekir (Çelik, 2007:3). Bütün çalışanları yüksek öğrenim görmüş üyelerden oluşan eğitim örgütlerinin liderliği, kamudaki diğer örgütlerden çok büyük farklılıklar gösterir. İnsan ilişkilerinin ön planda olması, beraberinde informal ilişkileri getirir. İnfomal bir yapıda formal kuralların üzerinde çok fazla duran bir eğitim lideri her zaman istediği sonuçlara ulaşamayabilir.

Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu görüşünü benimseyen ve liderliğin kişisel bir özellik olduğunu savunan özellikler yaklaşımı 1940'lı yılların başlarında liderlik konusunda yapılan ilk çalışmalar arasında gösterilebilir. Bu yaklaşım başarılı olan liderlerin fiziksel özellikleri, zekâları gibi doğuştan gelen özelliklerini inceleyerek ideal liderlik biçimini tanımlamaya çalışmıştır. Bu kuram başarılı olmuş

liderlerin özelliklerini incelemiş ve buna göre ideal liderliğin tanımını yapmaya çalışmıştır.

Zamanla özellikler kuramının etkili liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Davranışçı kuramlar liderin davranışlarını analiz etmiş ve lider davranışlarına göre ideal lideri bulmaya çalışmıştır (Çelik, 2007:10).

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içinde, lider başarısının sadece liderlik özelliklerine ya da davranışlarına bağlı olmadığı sonucuna vardılar. Liderlik başarılarındaki davranışların oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüldü(Çelik, 2007:16). Her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçiminin olmadığı sonucuna varıldı. Farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışının önceden kestirilemeyeceğini savunan bu yaklaşıma durumsallık yaklaşımı denilmektedir. (Hoy ve Miskel, 1991'den Akt. Çelik, 2007:17).

Kabasakal'a (2000:112) göre, geçen on yıl, liderlik olgusuna olan ilginin ve buna paralel olarak konuya ilişkin çalışmaların büyük ölçüde arttığı bir dönem olmuştur. Bu çalışmalar, liderliğin içerdiği değişik boyutlar üzerine odaklanmış ve sonuçta liderliğin farklı boyutlarını vurgulayan, değişik başlıklara sahip liderlik modelleri ortaya çıkmıştır (Akt. Kurtuluş, 2007:28). Bu liderlik modelleri yeni bir takım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımlarını ifade etmektedir (Yılmaz, 2006:20). Araştırmanın bağımsız değişkeni olan etik liderlik bu başlık altında incelenmektedir.

Liderlik faktörü kurumun kültürünü, vizyonunu etkiler. Bu da çalışanlar tarafından paylaşılan değerleri içerdiğinden, kurumun çalışanlar tarafından algılanan imajı da etkilenecektir. "Amerikan Southwest Airlen" firması, kurumda yeni bir lider değişimi yaparak kurum kültürünü etkileme ile çalışanların kurumlarını algılamalarını değiştirmiştir. Liderlik faktörü, kurumsal kültürün yerleştirilmesinde, vizyon belirlenmesinde önemli olduğundan kurumsal imajı da bu yönde etkileyecektir (Grunning, 1993;121-129'dan Akt: Küçük, 2005:256). Bu araştırma da etik liderlik faktörünün kurumun imajına etkisini inceleyecektir.

Günümüzde bir kurumun ayakta kalabilmesi, daha önemlisi varlığını sürdürebilmesi, kurum içinde ve dışında iyi bir üne sahip olabilmesine bağlıdır. Toplumun gözünde bir işletmenin iyi bir ünü, başka bir deyişle olumlu bir imajı yoksa o kurum ne kadar iyi olursa olsun uzun vadede toplumda varlığını

sürdürmesine imkân yoktur (Özüpek, 2005:1). Artan rekabet koşullarında işletmeler, sadece işlevi, özelliği ve kalite boyutuyla değil, kurum imajı ve itibarıyla da rekabet etmektedir. Nasıl ki kişilerin bir imajı varsa, kurumların da zamanla oluşan bir imajı vardır ve bu imaj süreç içerisinde yaygınlaşmakta ve değişmektedir (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu, 2008:2). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere her kurumun olduğu gibi ilköğretim okullarının da zaman içerisinde oluşmuş bir imajı vardır. Bu imaj çevresel, ekonomik, kültürel faktörlerden etkilendiği gibi okul yöneticisinin liderlik biçiminden de etkilenir. Okul, müdürü kadar okuldur anlayışından hareketle, kurum imajının oluşumunda, okul yöneticisinin liderliğinin etkisi büyüktür.

Ural'a (2000:240) göre olumlu bir kurum imajı, kurumları rakiplerinden farklılaştıran, kurumlar tarafından sunulan hizmetler için katma değer kazandıran ve hedef kitle ile kurumlar arasında iki yönlü iletişim sağlayan bir mekanizma olması bakımından taşıdığı değer büyüktür (Akt. Çoban, 2003:215).

Tikveş (2003:15) kurumsal imajı güçlü olan kurumları, hedef kitlelerinde saygın, güvenilir, birlikte iş yapılabilir, gelecek vaat eden kurumlar olarak tanımlamıştır (Akt. Bakan, 2005:4).

Nasıl ki bir kurumun donanımı, tutumu, iletişim biçimi, kurum imajını etkiliyorsa; beden dili, davranış biçimi, içinde bulunulan fiziksel ortam da kişisel imajı etkileyen olgulardır. Kuruluşlar, sık sık kendileriyle ilgili olumlu bir imaja sahip olduğu biçimindeki yanılgıya düşmektedirler. Oysa var olan imajın sıklıkla ölçülmesi gerekmektedir (Peltekoğlu, 2004'den akt. Gemlik ve Sığı, 2007:269).

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ilköğretim okullarının kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerine etkisini incelemek amacıyla yapılmaktadır. Aynı zamanda bazı değişkenlere göre okulların kurumsal imaj düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığı test edilecektir.

### **Alt Amaçlar**

1. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının alt boyutları olan hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal

sorumluluk, duygusal çekicilik, kurumsal etik düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.1. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “hizmet kalitesi” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.2. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “yönetim kalitesi” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.3. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “finansal sağlamlık” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.4. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “çalışma ortamı” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.5. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “toplumsal sorumluluk” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.6. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “duygusal çekicilik” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.7. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “kurumsal etik” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

2. İlköğretim okullarındaki kurumsal imaj düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri;

- Hizmet kalitesi boyutunda
- Yönetim kalitesi boyutunda,
- Finansal sağlamlık boyutunda,
- Çalışma ortamı boyutunda,
- Toplumsal sorumluluk boyutunda,
- Duygusal çekicilik boyutunda,
- Kurumsal etik boyutunda,

(a) Öğretmenlerin cinsiyetleri, (b) öğrenim durumları, (c) branşları, (d) okulda görev yapan öğretmen sayıları, (e) okulun bulunduğu yerleşim türüne göre farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Varsayımlar**

Veri toplama aracı araştırmanın amacını ortaya koymak için yeterlidir. Örneklem dâhilindeki öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplar doğru ve güvenilirdir. Örneklem dâhilindeki öğretmenler bilgi, birikim ve tecrübe açısından denktir.

### **1.4. Sınırlılıklar**

Bu araştırma; araştırma için belirlenen ölçme aracıyla, örneklem dâhilindeki resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerle ve öğretmenlerin ölçme aracına vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Okulun amaçlarına ulaşmasında okul yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin önemli olduğu söylenebilir. Bu liderlik rollerinden biri de etik liderlik rolüdür. Etik liderlik özelliği gösteren liderlerin görev yaptıkları kurumların daha verimli bir çalışma ortamı oluşturması, kurumun iş görenler tarafından ve dışarıdan algılanan imajının bu liderlik biçiminden etkilenmesi beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarının, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin kurumun imajını etkileyip etkilemediğinin belirlenmeye çalışılması ile bu konuda alana katkı sağlanması düşünülmektedir.

İlgili literatürde eğitim yönetimi ve liderlik rolleri ile ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen alanyazında etik liderlik özelliklerinin kurumların imajına etkisi ile ilgili şu ana kadar herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## 1.6. Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramlara ait tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

**İmaj:** Genel olarak bir bireyin, diğer bir birey, grup veya organizasyon hakkında sahip olduğu izlenim ve düşüncedir (Okay, 2000:167'den akt. Özüpek, 2005:108).

**Kurum İmajı:** Onal'a (2001:47) göre kurum imajı kurumun hedef kitlesinin örgüt hakkındaki duygusal ve akılcı düşünce ve algılamalarıdır (Akt. Bakan, 2005:37).

**Etik:** İnsanların, davranışlarını kendilerine göre düzenlediği bir ilkeler sistemidir (Stroll, Long, Bourke ve Campbell 2008:11).

**Liderlik:** Eren'e (1998) göre liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgisi ve yeteneğidir (Akt. Yılmaz, 2006:11).

**Etik Liderlik:** Adalet, dürüstlük gibi özellikler ile işgörenleri etkilemeyi amaçlayan liderlik biçimidir.

## BÖLÜM II

### PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Bu bölümde, araştırmamızın bağımsız değişkeni kısmını oluşturan liderlik ile ilgili teorik açıklamalar verilecektir.

#### 2.1. LİDERLİK

Günümüze gelene kadar liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik için ancak son yüzyılda bilimsel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Yılmaz, 2006:13). Bu araştırmaların ortak özelliği en ideal liderlik biçimini bulmaya yönelik olmuştur. Bu başlık altında liderlik, etik ve etik liderliğin çeşitli tanımları yapıldıktan sonra liderlik ile ilgili son yüzyılda yapılan araştırmalardan bahsedilecektir.

##### 2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik ile ilgili alanyazında birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıya çıkarılmıştır.

- Liderlik, liderin istediğini yaptırmak için, başkalarını etkileme sürecidir (Carrol ve Tosi, 1977'den akt. Başaran, 2004:74).
- Lider, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir (Bursalıoğlu, 2008:204).
- Zaleznik'e (1977:267) göre liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmaktır (Akt. Çelik, 2007:1).
- Liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücüdür (Şişman, 2004:3).
- Werner'e (1993:17) göre liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altındaki bir grup insanın örgütsel hedeflerine ulaşmaları için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Akt. Alkın, 2006:5).

- Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır (Birdal, Aydemir, 1992'den akt. Tağraf ve Çalman, 2009).
- Gardner'a (1990:38) göre ise liderlik; bir grubun amaca ulaşması ve bu amaca ulaşma sürecinin sadece etkin lider tarafından değil, diğer yenilikçiler, girişimciler ve düşünürlerce geliştirilmesi, belli kaynakların ve sosyal birliğin varlığı ile başarılmasıdır (Akt. Ünnü, 2009:1261).

Yukarıdaki tanımlardan da görüleceği üzere liderlik bir etkileme süreci ile başkalarını harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu etkileme süreci ile birlikte liderlerin gerek teknik bakımdan, gerek insan ilişkileri bakımından ve gerekse eğitsel bakımdan bazı güçlere sahip olması öngörülür.

### **2.1.2. Liderin Sahip Olması Öngörülen Güçler**

Literatürde güç kavramı ile ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. En basit tanımıyla güç; insanların kendi kendilerine yapamayacakları şeyleri yaptırabilme yeteneği olduğu söylenebilir (Ivanevich, Lorenzi ve Skinner, 1994'den akt. Karaman, 1999; Gürsel, 2008:353). Bu cümleden de anlaşılacağı üzere güç; insanların kendi kendilerine istekli olarak yapmayacakları davranışları, onlara kendi istekleri ile yapabilecekleri hale getirme sürecidir.

Burada sözünü ettiğimiz güç kavramından, eğitim liderlerinin sahip olması beklenen güçler kastedilmektedir. Bir sınıflamaya göre bu güçler, teknik, insani, eğitsel, sembolik ve kültürel güç olmak üzere beş başlıkta toplanmıştır (Sergiovanni, 1984'den akt. Şişman, 2004:12).

Şişman'a (2004) göre bu güçler şöyle açıklanabilir: teknik güç daha çok okul yönetimi süreçlerini kapsamaktadır. Teknik yönden yeterli lider "yönetim mühendisliği" rolü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu rol, temel konular olarak zaman yönetimi, teknoloji, planlama, örgütsel yapı, örgütlenme, eşgüdüm gibi öge ve süreçler üzerine odaklanmaktadır.

İnsani Güç, bireyler arası ilişkilerle ilgili olup, lideri insan mühendisliği rolünde görmekte, bu rol, insanlar arası ilişkiler, güdüleme, teşvik, kararlara katılma gibi konulara önem vermektedir.



Eğitsel güç, eğitim süreçleriyle ilgilidir. Bu güce sahip lider eğitim ve okulla ilgili yeterli bilgiye sahiptir ve liderin sahip olduğu bu rol, öğretimin etkililiği, eğitim programını geliştirme, klinik denetim, değerlendirme gibi konulara önem verir.

Sembolik ve kültürel güç de, okulla ilgili önemli durum, sembol ve değerler üzerine yoğunlaşmaktadır. Sembolik ve kültürel yönden yeterli lider, önemli amaçlar ve davranışlar için model oluşturmakta, neyin önemli ve değerli olduğu konusunda çevresindekilere çeşitli sembollere bağlı olarak mesajlar vermektedir.

### 2.1.3. Liderin Güç Kaynakları

Koçel'e (2003:565-568) göre lider, gücünü farklı kaynakları kullanarak elde etmektedir. Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırma ele alınacaktır. Bu sınıflandırmaya göre liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır (Akt. Aysel, 2006:6). Bunlar zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, mevki gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücüdür.

1. **Zorlayıcı Güç:** Grup üyelerini, örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde belli bir davranışa yöneltmek için yapılan maddi ve manevi zorlamaları ifade etmektedir (Şimşek, 2001:170'den akt. Deniz ve Çolak 2008:307). Kontrol korku ile sağlanır. Kişi verilen emirlere karşı çıkması durumunda cezalandırılması korkusuyla gücü kabul eder (Deniz ve Çolak 2008:307).
2. **Ödüllendirme Gücü:** Rahim'e (1986) göre ödüllendirme gücü bir astın kendisinden istenen davranışı göstermesi durumunda ödüllendirilmesini ifade eder (Akt. Meydan ve Polat, 2010:131). Bu güç kaynağında lider yapılmasını istediği bir şeyi ödül gücünü kullanarak yaptırır. Sınıfında en fazla kitap okuyan öğrenciyi ödüllendireceğini söyleyen bir öğretmenin, okuma alışkanlığı kazandırmaya çalışmak için kullandığı güç ödüllendirme gücüdür.
3. **Mevki Gücü:** Bir liderin, bir mevkide bulunmasından dolayı kullandığı güce mevki gücü denilmektedir. Lider başka bir gücü olmasa bile oturduğu makamdan dolayı yönetsel güç kazanmaktadır (Başaran, 2004:142).
4. **Karizmatik Güç:** Kişisel özelliklerden kaynaklanan ve bu yüzden de kişisel güç olarak da nitelendirilen karizmatik güç, izleyenler tarafından beğenilme,

takdir edilme, model olma davranışlarına yol açan bir güç tipidir (Bayrak, 2001:28). Hz. Muhammed, Alparslan, Mahatma Gandhi, Fatih Sultan Mehmet, Atatürk v.b. liderler karizmatik güce örnek olarak gösterilebilir.

- 5. Uzmanlık Gücü:** Uzmanlık gücü, izleyenlerini bilgi, birikim, yetenek ve uzmanlığından dolayı etkileme gücünü ifade etmektedir (Hellrigel, Slocum ve Woodman,1989'dan akt. Bayrak, 2001:26). Bu gücü kullanmak isteyen bir liderin alanında yeterli bilgi ve birikime sahip olması gerekmektedir.

#### 2.1.4. Yöneticinin Liderlik Özellikleri

Yöneticinin liderlik özellikleri deyince akla hemen yönetici ve lider arasındaki farklılıklar gelir. Yönetici ve lider uygulamada aynı gibi görünmesine karşın bu iki kavram birbirinden farklıdır. Lideri yöneticiden ayıran en büyük özelliği onun yönetici gibi bugünle değil gelecekle ilgilenmesidir. Bir başka deyişle yönetici bugünü kurtarmanın telaşındayken, lider yarın ne yapabilirim ile ilgilenmektedir.

Liderler büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yöneticiler ise bu planların gerçekleşmesini sağlayan kişilerdir (Bursalıoğlu, 2008:204).

**Tablo 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar**

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir	Yapıyı korumayla ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Konuşma metnini kendisi yazar	Yazılan konuşma metnini okur
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdümeler

**Kaynak:** Starratt, 1995'den aktaran Vehbi Çelik 2007:3.

Leithwood ve Riehl (2003:9) tarafından yapılan başarılı okul liderleri ile ilgili araştırmada lider, okulun amaçlarını başarmak için insanları etkileyen, onlarla birlikte çalışan ve çeşitli rollerle meşgul olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lider, yöneticinin yapmış olduğu işleri yapmasına rağmen, liderleri yöneticilerden ayıran en önemli fark, liderin başkalarını etkileme gücüne sahip olmasıdır (Akt. Gül, 2009:76).

### 2.1.5. Liderlik Kuramları

Bryman'a (1992) göre lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört başlık altında incelenmiştir. Bunlar;

1. Özellikler Kuramı
2. Davranışsal Kuram
3. Durumsallık Kuramı
4. Yeni Liderlik Kuramıdır (Akt.Yılmaz, 2006:14).

**Tablo 2. Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları**

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların Sonu	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik yaklaşımı doğustandır
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderin etkililiği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin liderlik duruma bağlıdır
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin liderler değişimi gerçekleştirebilenlerdir

**Kaynak:** Yüksek, A. E., **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2005 (Akt:Sökmen ve Boylu, 2009:2383).

#### 2.1.5.1. Özellikler Kuramı

Uzun yıllar gruplar içinde kimin lider olabileceği ve bu liderin ne gibi özelliklerinin olması gerektiği sürekli tartışma ve araştırma konusu olmuştur. Sağlam'ın (2008:72) Wright'tan (1996) aktardığına göre, 1900'lü yıllarının başlarında "kim lider olur?" ve "hangi liderlik özelliğine sahip olan liderler başarılı olur?" soruları sorulmuş ve bu sorulara cevaplar aranmaya çalışılmıştır. Bu dönem liderlik

araştırmaları içerisinde “geleneksel yaklaşım” ya da “zellikler yaklaşımı” olarak adlandırılır. Bu görüşte liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin liderlikte daha başarılı olabileceğinin üzerinde durulmuştur.

Ergun’a (1981) göre lideri diğerlerinden ayıran özellikler, yaş, boy, karizma, inatçılık, azim, akıcı konuşma, sosyal ve ekonomik itibar gibi özelliklerdir (Akt: Izgar, 2005:24). Bu cümleden anlaşılacağı üzere bu yaklaşımda sadece belirli özelliklere sahip kişilerin lider olabileceği ve bu özelliklerin çoğunun da doğuştan geldiği öngörülmüştür.

Robbins ve Coulter’e (2005) göre özellikler yaklaşımı, bir bütün olarak ele alındığında şöyle ifade edilebilir: Bazı kişilik özellikleri ile kişilerin lider olarak değerlendirilmeleri arasında bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki, durum, görev, zaman gibi değişkenler ışığında değerlendirilmeli ve yalnız özelliklere bağlı olarak liderlik gibi karmaşık bir kavramın açıklanamayacağı bilinmelidir. zellikler yaklaşımını zenginleştiren, geliştiren çalışmaların sonucunda, liderlik eğitiminde durum, görev, zaman gibi değişkenlerden faydalanılabileceği ortaya çıkmıştır. zellikler yaklaşımında amaç, lider olanların sahip oldukları ve lider olmayanlarda bulunmayan özellikleri ayırmaktır. zerinde çalışılan bazı özellikler; fiziksel statü, dış görünüş, sosyal sınıf, duygusal denge, akıcı konuşma yeteneği ve sosyal olmayı içermektedir (Akt: Birçek, 2008:45).

zellikler kuramında özellikle başarılı olmuş bazı devlet adamları ve askerler incelenerek bunların belli başlı liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bunun sonucunda lider konumunda olan insanlarla ilgili ortak bazı özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kuramın hareket noktası “lider olunmaz lider doğulur” şeklinde özetlenebilir. Buna göre başarılı liderlerin kişisel ve fiziksel özellikleri araştırılmış ancak liderliğin fiziksel ve kişisel özelliklere bağlı olup olmadığına dair araştırmalarla liderlik başarısı arasında sürekli ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (şişman, 2004:5).

**Tablo 3. Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri**

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleriye görebilme
Kilo	İnisiyatif sahibi olabilme
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açık sözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Başkalarına güven verme	Kararlılık
Güzel konuşma	Kişilerarası ilişkiler
Zekâ	İş başarıma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	İnisiyatifli olma
Açıkgöz olma	Objektif olma
Düzenli olma	Becerikli olma
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

**Kaynak:** Zel 2001 s.95'den Aktaran Emine Sağlam 2008 s.73.

Özellikler kuramı, etkili liderin davranışlarını açıklamada yetersiz kalmış, buna karşın dönüştürücü ve vizyoner liderlik gibi yeni liderlik kuramlarına temel olmuştur (Çelik, 2007:9). Etkili liderlerin fiziksel ve kişisel özelliklerine göre değerlendirilemeyeceğini savunanlar, özellikler yaklaşımına tepki olarak davranışçı yaklaşımın doğmasına sebep olmuşlardır.

Robbins'e (1986:242) göre özellikler kuramının zayıf olduğu bir diğer nokta tüm liderleri kapsayacak bir özelliğin tanımlanamamasıdır. Bir diğer güçlük de lider özelliklerinin ölçülebilecek şekilde tanımlanmasının güç olması ve bu belirli bir özelliğin farklı bir şekilde algılanabilmesidir (Akt. Sağlam, 2008:80).

Özellikler yaklaşımı, 1980'li yıllara kadar yoğun bir şekilde eleştirilmiştir (Birçek, 2008:45). Eleştiriler, her durumda, her alanda ve herkes için ortaya çıkan özelliklerin liderlik gibi karmaşık bir süreci ifade etmek için yeterli olmadığı ve diğer

değişkenlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği üzerinde yoğunlaşmıştır (Erçetin 2000'den akt. Birçek, 2008:45).

Koçel'e (2003) göre bu yaklaşım ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden bir diğeri de, belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşım, insanları farklı kılan özellikleri ortaya koymak açısından yeterli olamamıştır (Akt. Bekiş, 2006:8).

Özellikler yaklaşımında başarılı ve etkili liderliğin sadece kişisel ve fiziksel özelliklere göre olabileceğini savunan özellikler yaklaşımı, liderin grup içerisindeki etkileşimini, davranışlarını göz ardı etmiş, bu da davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

#### **2.1.5.2. Davranışsal Kuram**

Özellikler kuramının etkili liderliği açıklayamaması ile gözler başarılı liderlerin davranışlarına çevrilmiş, bu da davranışçı yaklaşımın doğmasına sebep olmuştur. Davranışçı yaklaşım başarılı olan liderlerin davranışlarını analiz etmiş ve en etkili liderlik biçimini belirlemeye çalışmıştır.

Koçel'e (2001) göre davranış yaklaşımı, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyenlere karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu ikinci yaklaşımda liderin özelliklerinden ziyade, liderin grup üyelerine karşı davranışlarına önem verilmektedir (Akt. Alkın, 2006:54).

Davranışçı yaklaşımlar liderlerin davranışlarını analiz ederken aynı zamanda grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Bu yaklaşıma göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmada iki yol sergiler: 1. Görev yönelimli liderlik davranışları sergileyerek iş görenlerin daha kaliteli iş yapmasını sağlar. 2. Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986'dan akt. Çelik, 2007:11).

Zel (2001:101) davranışsal teorilerin, özellik teorilerine kıyasla üç faydası olduğunu söylemektedir. Bunlar kısaca şöyle ifade edilebilir (Akt. Alkın, 2006:54):

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık, grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranışsal yaklaşımla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.1.5.2.1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan araştırması, örgütlerde önderlik konusunda yapılan ilk kapsamlı araştırmadır. İkinci Dünya Savaşı sırasında kurulan Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü (Institute for Social Researches) 1948'de Rensis Likert başkanlığında önderlik çalışmalarına başlamış ve 1950'de ilk raporunu yayınlamıştır. Araştırmanın amacı verimi yüksek olan bölümlerdeki yöneticilerle, verimi düşük olan bölümlerdeki liderlerin özelliklerinin karşılaştırılarak başarılı lideri başarısız liderden ayıran özellikleri tespit etmektir (Başaran, 2004:69-70).

Hanson'a (1990) göre Michigan Üniversitesi araştırmalarında, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelerde elde edilen verilerin sonucu aşağıdaki iki liderlik yaklaşımını getirmiştir (Akt: Kültür, 2006:27):

*İş merkezli davranış;* Liderin ya da yöneticinin dikkati, daha çok izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. Bu nedenle iş merkezli lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir.

*Birey merkezli davranış;* Lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla, "insan" olarak ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder. Bu çalışmalarda, en uygun liderlik biçimi, iş ve birey merkezli davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği denge noktasıdır.

İşe yönelik davranış gösteren lider, grup üyelerinin çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder, cezalandırma ve mevkisine dayanan otoritesini kullanır. Bireye yönelik davranan lider ise yetki devrini esas alır, takipçilerinin motivasyonunu sağlayan

çalışma koşullarının geliştirilmesi için gayret gösterir, onların gelişimleriyle yakından ilgilenir (Kurtuluş, 2007:21).

İşe yönelik liderler personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, sürekli ve yakından gözetimde bulunur, yapılan değişiklikler hakkında astlarına herhangi bir sebep göstermez, bir hata yapıldığında sert cezalar uygular. İşe yönelik liderlerin bu tutum ve davranışları moralin bozulmasına ve verimin düşmesine neden olur (Sağlam, 2008:92). Kişiyeye yönelik lider davranışlarının olduğu örgütlerde grup içi iletişim fazladır. Bu liderler kişisel ihtiyaçlara, farklılıklara değer verir, işgörenlerin bireysel sorunlarıyla yakından ilgilenir.

Michigan üniversitesinde yapılan bu araştırmalar sonucunda birey merkezli çalışan liderlerin, iş merkezli çalışan liderlerden daha başarılı ve bu liderlerin örgütlerinin daha verimli olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **2.1.5.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Davranışsal kurama çok büyük katkısı olan Ohio State Üniversitesi araştırmaları 1945 yılında yapılmıştır. Asker, sivil pek çok kişi üzerinde yapılan uygulamalı araştırmalar sonucunda liderin davranışlarının kişiyi dikkate alma veya işi dikkate alma konuları üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür (Aydın 2005'den akt. Kurtuldu, 2007:19).

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının amacı, başarılı ve etkili liderlerin davranışlarının neler olduğunu belirlemektir. Bunun için yüz elli maddelik *Önder Davranışlarını Betimleme Anketi* (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) kullanıldı. Anket, endüstri, ordu ve eğitim örgütü çalışanlarında uygulandı. Ankete verilen cevaplar çözümlendiğinde, önder davranışlarının iki kümede toplandığı görüldü (Carroll ve Tosi, 1977'den akt. Korman, 1977; Cole, 1988; Başaran, 2004:71):

1. *İnsana önem vermek*: İşgörenlerin duygularını anlamaya çalışmak, dostluğunu kazanmak, gereksinmeleriyle ilgilenmek, onlara güvenmek ve güven vermek, işgörenleri dinlemek, isteklerini yerine getirmek.
2. *Yapıyı işletmek*: Çalışmayı örgütlemek, görevin tanımını yapmak, görevi işgörelere dağıtmak, işin yapılması için kural koymak, işgörelere kendilerinden ne beklendiğini hissettirmek.



Bedelan'a (1989:429) göre insana önem vermek, kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, bireyin fikirlerine saygı gösterme, duygularını anlama, ikili iletişim gibi konuları kapsamaktadır (Akt. Sağlam, 2008:87). İnsana önem veren anlayış, liderlerdeki insani davranışları, astlarının duygularını anlama ve karşılıklı ilişkilerde liderin izleyenlere karşı izlediği tutumu kapsar.

Baysal ve Tekarslan'a (1996) göre yapıyı işletmek davranışı, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. Lider, önce kendi rolünü açık biçimde gösterir ve iş görme yöntemlerini oluşturur (Akt. Tağraf ve Çalman, 2009:137).

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının sonucunda iki tür liderlik davranışı ortaya çıkmıştır: Birincisi insana değer veren, onların sorunlarını dinleyen demokratik liderlik biçimi ikincisi ise yapıyı koruma, kural koyma gibi önceliği insandan ziyade iş olan otoriter liderlik biçimidir.

Newstrom ve Davis'e (1993) göre bu üniversitede yapılan "*kişiyi dikkate alma*" ve "*iş dikkate alma*" şeklinde ifade edilen araştırmaların sonucunda, nispeten her iki lider tipinin de başarılı olduğu sonucuna varılmıştır (Akt. Çelik ve Sünbül: 51).

### **2.1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği**

Blake ve Mouton adlı iki bilim adamı Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarından faydalanarak, üretime yönelik olma ve bireysel ilişkilere yönelik olma davranışlarından oluşmak üzere iki değişkenli bir model geliştirmişlerdir (Gürsel ve Negiş, 2003:66). Bu cümleden de anlaşılacağı üzere yönetim gözeneğinin iki boyutu vardır: İnsan boyutu ve görev boyutu.

Michigan ve Ohio araştırmalarına göre, bu iki boyut birbiriyle çatışmakta, lider bir boyuta ağırlık verdiğinde, diğer boyuta yönelimin azalacağı varsayılmaktadır (Organ ve Hamner, 1982'den akt. Başaran, 2004:87). Oysa yönetim gözeneği bu iki boyutun çatışma içinde olmadığı, liderin her iki boyuttan da puan alabileceğini savunmuştur (Cole, 1988'den akt. Başaran, 2004:87).

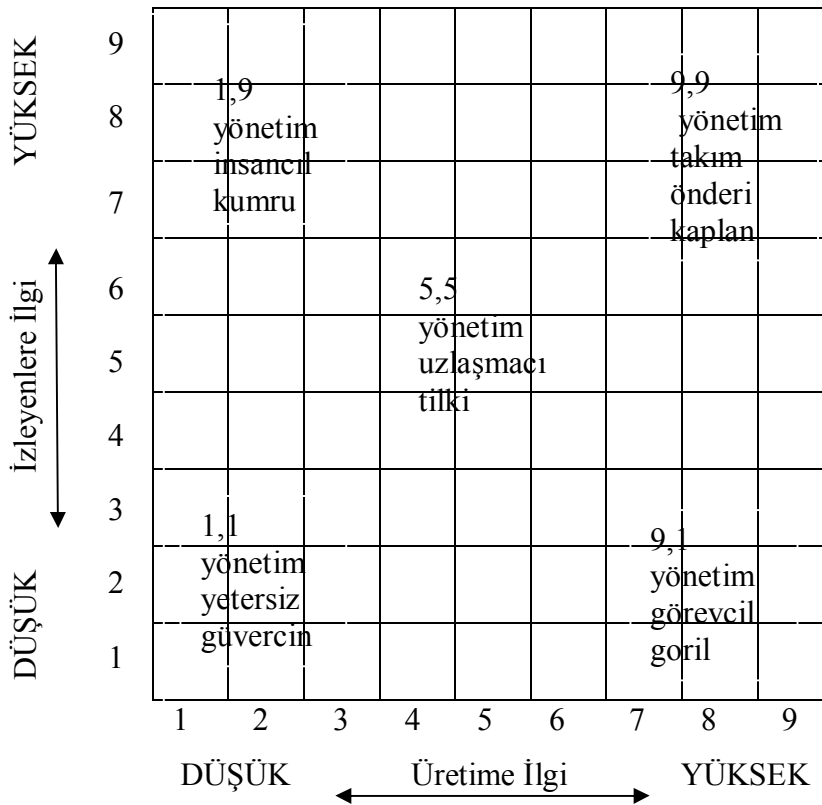
Yönetim Gözeneği modelinde insana ilgi boyutu ile üretime ilgi boyutu 1'den 9'a kadar derecelendirilmiş ve bu ölçekten alınan puana göre liderler gözenekteki yerine konularak liderin, liderlik biçimi ortaya çıkmıştır (Başaran, 2004:87). Elde

edilen bu puanlar neticesinde sayısız liderlik biçimi oluşturulabilmektedir. Bunların beş tanesini betimlemek liderlik biçimlerini tanımak açısından yeterlidir (Blake ve Mouton, 1964'den akt. Hersey ve Blanchard, 1982; Başaran, 2004:87-88):

**Yoksullaşmış liderlik:** (korkak, güvercin, 1,1 yönetim). Bu biçimde lider izleyenleri kendi haline bırakır. Lider burada ne izleyenlerle ne de görevle ilgilenir. Risk almaz, zora düştüğünde tehlike yaratmayacak kararlar alır. Bu liderlik başıboş liderliğe benzemektedir.

**Göreve bağlı liderlik:** (görevcil, buyurgan, goril, 9,1 yönetim). Lider bütün enerjisini amaçlara ulaşmak için kullanmakta, izleyenlerle ilgilenmemektedir. İzleyenlerin kişisel ihtiyaçları, gereksinimleri önemsenmez, amaç sadece yüksek verim alabilmektir. Bu liderlik tarzı otokratik liderlik tarzına benzemektedir.

**Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği**



**Kaynak:** Robert R. Blake-Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Huston: Gulf, 1964'den Aktaran

İ. Ethem Başaran, 2004

**İnsancıl liderlik:** (arkadaş, insancıl, kumru, dernek başkanı, 1,9 yönetim). Lider izleyenlerin gereksinimlerine önem verir. Örgütte dostça ve arkadaşça bir hava vardır. Lider amaçlara ulaşmayı izleyenlere bırakır ve sadece izleyenlerle ilgilenir. Liderin böyle davranmasının sebebi iyi kurulmuş insani ilişkilerin üretimi artıracacağı düşüncesidir.

**Uzlaşmacı liderlik:** (kurnaz, tilki, 5,5 yönetim). Lider izleyenlere de üretime de orta düzeyde ilgi gösterir. Lider, örgütün amaçlara ulaşmasında ve izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında orta bir yol bulmaya çalışır. Lider bu biçimde üretim için yaptığı baskıyı, insancıl davranarak kapatmaya çalışır.

**Takım önderliği:** (etkili yönetmen, kaplan, 9,9 yönetim). Lider bu liderlik biçiminde hem üretime hem de izleyenlere yüksek ilgi gösterir. Burada lider ve izleyenler yüksek yeterliliğe sahiptir. Bu tür liderlik davranışlarının sergilendiği örgütler, en etkili ve verimli örgütlerdir.

### 2.1.5.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, zamanla liderlikteki başarının önceden tespit edilmiş özelliklere ya da davranışlara göre belirlenemeyeceği görüldü. Bu kurama göre başarılı lideri belirleyen sadece belirli özellikleri ya da uygun davranışları değildir. Bu ikisi kadar etkileşim sürecindeki ortam da son derece önemlidir. Durumsallık yaklaşımında, Hoy ve Miskel'e (1991) göre, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesi mümkün değildir. Buna göre her ortamda geçerli olacak bir liderlik biçimi bulunmamaktadır (Akt. Çelik, 2007:16-17). Herhangi bir yerde çok başarılı olmuş bir lider başka bir yerde ya da aynı yerde ama farklı zamanlarda aynı özellik ve davranışları göstererek başarılı olamayabilir.

Koçel'e (1998:407) göre, durumsallık kuramları liderlik davranışlarının durum ve koşullara göre değişebileceğini ileri sürerek, tek ve en iyi yönetim tarzını savunan davranışsal kuramlardan farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal kuramlar; liderlerin davranışlarını kişiye yönelik ve işe yönelik olma gibi sınıflandırmışlardır. Fakat hangi durumlarda işe yönelik, hangi durumlarda kişiye yönelik olduğunu belirtmemişlerdir. Davranışsal kurama göre farklı şartlarda her iki davranış biçimi de yerine göre etkili olabilmektedir (Akt. Kurtuldu, 2007:23-24).

Yönetimde her yer ve koşulda geçerli, en iyi bir yöntem yoktur. En etkili liderlik biçimi durumdan duruma değişir. Yönetimde kullanılan ilkeler, çevresel koşullar ve yapıya göre değişiklik gösterir. Durumsallık yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından, durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir (Yılmaz, 2004).

Durumsal liderlik kuramı içinde ele alınan diğer kuramlar, House ve Martin Evans'ın yol-amaç teorisi, Fiedler'in durumsallık kuramı, Vroom ve Yetton'un normatif kuramı, Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramıdır.

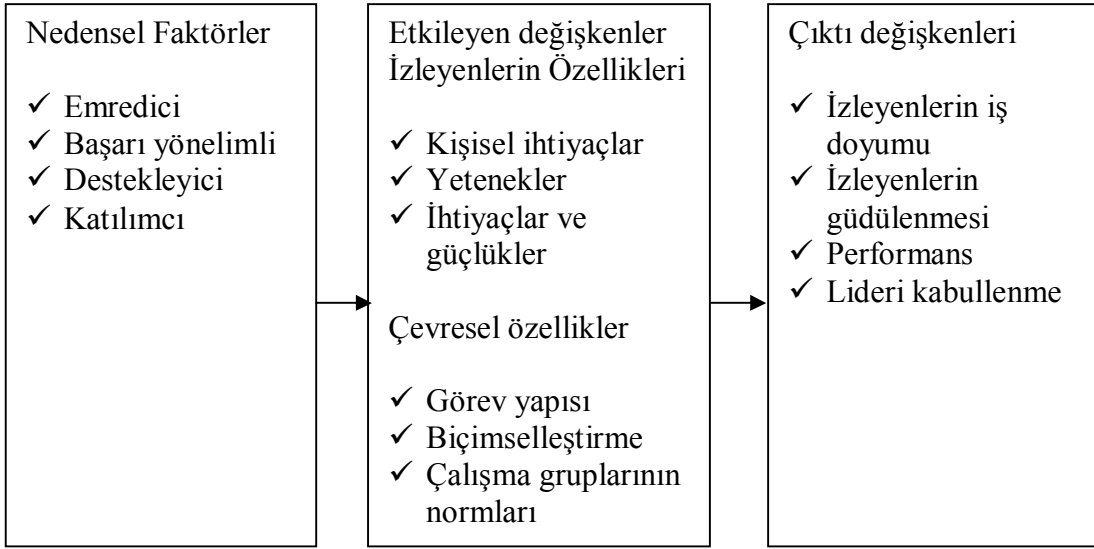
#### **2.1.5.3.1. Yol Amaç Kuramı**

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen yol-amaç kuramı lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır (Çelik, 2007:17).

Yol-amaç kuramına göre, amaca liderlerin güdülenmesi değil, izleyenlerin güdülenmesi daha önemlidir. Takım üyelerinin amaçtan beklentileri artıkça, amaca ulaşma çabaları da artmaktadır (Başaran, 2004:98). Bu kurama göre başarılı olmak ve izleyenlerini etkilemek isteyen lider, örgütün amaçları ile kişisel amaçları aynı paydada buluşturabilmelidir. Bir başka deyişle izleyenlerle örgütü özdeşleştirebilmelidir.

Yol-amaç kuramı, liderin gösterdiği davranışların, izleyenlerin motivasyonu, iş doyumunu ve performansları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre lider izleyenleri üzerinde şu dört davranışı gösterebilir: Otoriter (emredici) liderlik, başarıya yönelik liderlik, destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik. Hangi davranışların uygun olduğu işgörenlerin kişisel özellikleri, üzerlerindeki zaman ve çevre baskısı ile işin niteliği ile bağlantılıdır. Bu bağlamda en uygun davranış biçimi duruma göre değişecektir (Baykal, 1994:43). Yol-amaç kuramında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 2'de gösterilmiştir.

## Şekil 2. Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Hoy&Miskel, 1991:273'den Aktaran Vehbi Çelik, 2007:19

Turan'a (1998:13) göre destekleyici liderlik, izleyenlere örnek olan, yapılanları takdir ve tebrik eden, öğretmenlerine rehberlik eden, eleştirilerin sebebini açıklayan, yapıcı eleştirilerde bulunan, çalışanların ve diğer insanların refahı için çalışan bir liderlik türüdür (Akt. Yılmaz, 2004). İnsancıl davranışlar sergilemek, çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenmek, saygı ve sevgi ile yaklaşmak bu liderlik davranışlarına örnek olarak gösterilebilir.

Turan'a (1998:13-14) göre emredici liderlik davranışları izleyenler üzerinde hakimiyet kurma, sürekli denetim yapma, otokratik davranışlar, konuşması dinlemesinden daha yüksek gibi özellikler içerir (Akt. Yılmaz, 2004). Bu liderlik biçiminde karar verme süreci ve problemlerin çözümü lider tarafından başlatılmakta ve iletişim tek yönlü olmaktadır (Yılmaz, 2004).

Katılımcı liderlik biçiminde, lider karar vermeden önce izleyenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar sürecine katmaktadır. Böylece alınan kararlar grup kararı olmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009:2385).

Çalışma arkadaşlarına danışan, karar vermeden önce onların fikirlerini alan lider davranışları ise başarıya yönelik lider davranışlarıdır (Birçek, 2008:56).

### 2.1.5.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kullanan kişi Fred Fiedler'dir. Bu kurama göre lider ortamın uygun olup olmamasına bağlı olarak ortaya çıkar. Sorunlu bir ortamda lider ortaya çıkabileceği gibi çıkmayabilir de. Ortam sorunlu olsun ya da olmasın lider ancak durum uygun olduğu zaman ortaya çıkar (Başaran, 2004:102).

Fiedler'e göre içinde bulunulan ortam, liderin kişiliği ve ortamın yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Bu kurama göre liderin etkililiği, liderin örgüt içinde bulunduğu konuma ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bu yüzden bir örgütte başarılı olabilen bir lider başka bir örgütte başarılı olamayabilir (Erdoğan, 1991'den akt. Can, 2002:21-22).

Durumsallık kuramına göre bir durumda etkili olan bir lider başka bir durumda etkili olamayabilir. Örneğin General George Patton II. Dünya Savaşı'nda en başarılı zırhlı tümen komutanı, Florence Nightingale de dünyanın bilinen ilk hemşiresi idi. Fiedler, eğer bu iki kişinin durumlarını ve görevlerini değiştirebilseydik, Patton iyi bir başhemşire, Nightingale ise iyi bir zırhlı tümen komutanı olabilir miydi? gibi sorulara cevap aramıştır (Begeç, 1999:62).

Bazı liderlerin belli durumlarda en iyi performans sergilemelerine karşılık, başkalarının farklı durumlarda daha iyi performans gösterebilme ihtimalini değerlendiren Fiedler, lidere uygunluğu bakımından durumları sınıflandırmıştır. Buna göre bir durumun lidere göre uygun olup olmaması üç etkenle ilişkilendirilmektedir (Aydın, 2007:299):

1. Liderle izleyenlerin arasındaki ilişkiler,
2. Görevin iyi yapılandırılma derecesi,
3. Liderin konumsal gücüdür.

Görev yapısı ve konumsal güç daha çok örgütün yapısıyla ilgiliyken lider-üye ilişkisi, liderle izleyenlerin arasındaki ilişkinin kalitesini gösterir. Liderle üyeler arasında, karşılıklı güven ve saygı varsa, liderin görev başarmaya yönelik başarı ihtimali daha fazladır (Lunenburg ve Ornstein,1991'den akt. Çelik, 2007:20).

Bu kuramla ilişkin yapılan çalışmalar sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır (Fiedler, 1967'den akt. Davis, 1972; Dubrin, 1978; Owens, 1981; Başaran, 2004:104):

1. İzleyenlerle arası iyi olan, karar sürecine izleyenleri katmak suretiyle görev yapısını belirleyen ve liderlik erki güçlü olan liderler en etkili liderler olmaktadır.
2. Görev yapısını iyi belirleyen, liderlik gücü yüksek olan bir lider, izleyenleri ile arasındaki ilişki kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
3. Etkililiği düşük olan lider, görev yapısını belirsiz kuran ve liderlik gücü düşük olan liderler, izleyenlerle kötü ilişki kuran liderlerdir.
4. Bir örgütün verimliliği, kriz durumlarında, elverişli liderlik davranışları göstermesine bağlıdır.
5. Her insan uygun koşullar oluştuğunda liderlik davranışı gösterebilir.
6. Her durumda ve ortamda etkili olan tek bir liderlik biçimi yoktur.

#### **2.1.5.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı**

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından oluşturulan, daha sonra Victor Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu kuram, liderin her duruma uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirebilecek esnekliğe sahip olması gerektiğini savunur. Kuram, hangi karar tipinin hangi durumlarda daha etkin olabileceğini araştırmıştır. Karar verme aşamasında katılım şeklini ve katılım düzeyini bir dizi kural ile sağladığından normatif kuram adını almıştır (Vroom ve Yetton, 1973'ten akt. Durmuş, 2001, 25-26).

Hellriegel ve diğerlerine (1986:323-326) göre Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlar kararın kabulü ve kalitesi ile liderlik biçimidir (Akt. Can, 2002:22). Birinci değişken olan kararın kabulü ve kalitesi, kararın niteliği ve izleyenler tarafından ne derece kabul gördüğünü ifade etmektedir.

Vecchio'ya (1995:319) göre bu kuram, liderin karar verme süreci üzerine yoğunlaştığından "karar ağacı modeli" olarak da adlandırılmaktadır (Akt. Alkın, 2006:86). Model, liderlik biçimini otokratik lider, danışıcı lider ve grup lideri olarak sınıflandırmıştır (Aydın, 2007:302).

**Tablo 4. Beş Liderlik Biçimi**

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararını tek başına kendisi verir.	2
Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider sorunu grupla paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir. Ve kararı kendisi verir.	4
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

Tablo, Vehbi Çelik'den ( 2007:25) aynen alınmıştır.

Otokratik süreçte lider iki tür davranış sergiler. Lider, ya elindeki mevcut verileri kullanarak karar verir ya da grup üyelerinden gerekli bilgiyi sağlayarak karar verir. Danışıcı süreçte lider yine iki tür davranış gösterir; ya grup üyeleri ile teke tek görüştükten sonra onların tek tek görüş ve önerilerini alarak kararını verir ya da sorunu grupla paylaştıktan sonra astları grup olarak bir araya getirir ve kararı yine kendisi verir. Grup sürecinde ise bir grup toplantısında başkan olarak sorunu grupla paylaşır ve kararı grup üyeleri ile beraber verir (Aydın, 2007:302).

#### **2.1.5.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı**

Üç boyutlu liderlik kuramı, Kanada New Brunswick Üniversitesi'nden William J. Reddin tarafından geliştirilmiştir (Başaran, 2004:93). Reddin'e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulmuştur.

Reddin daha önce açıklanan görev ve ilişki boyutlarına üçüncü bir boyut olarak "etkililik" boyutunu eklemiştir. Kuramın ismi bu üç boyutun kısaltması olan "3-D Kuramı" olarak anılmaktadır (Aydın, 2007:303). Şimşek'e (1999:182) göre



Reddin'in bu iki boyuta bir boyut daha eklemesinin nedeni; liderin göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış göstermesinin her yerde ve her zaman etkili olmayacağıdır (Akt. Bekiş, 2006:18).

İlişkiye yönelik davranış, liderin izleyenlerle, saygı, düşünce ve duygularla ilgilenmeyi esas alan davranıştır. Liderlerle izleyenler arasında karşılıklı güven vardır. Göreve yönelik davranış, liderin izleyenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışları ve üçüncü boyut olan etkililik davranışı da liderin, örgütün amaçlarını gerçekleştirme sürecinde sağladığı edim düzeyini ifade etmektedir (Başaran, 2004:94).

Reddin, farklı durumların farklı liderlik biçimlerini gerektirdiğini ve bu biçimlerin liderin etkililiğine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bu anlayıştan hareketle Reddin, liderlik biçimlerini etkili ve etkisiz olmak üzere iki grupta toplamıştır (Aydın, 2006:304):

Bu iki gruptan ilki olan etkili liderlik biçimleri yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olmak üzere dört gruba ayrılmıştır.

**Yönetici:** Hem bireye hem de göreve önem veren, bu iki boyutu da dengeleyen yönetim anlayışıdır. Bu anlayış bireysel farklılıklara değer verir ve bu farklılıkları dikkate alıp ekip yönetimini benimser.

**Geliştirici:** İnsani ilişkilere önem verirken görev boyutunu çok fazla önemsemeyen liderlik biçimidir.

**İyi Niyetli Otokrat:** Bu liderlik biçiminde göreve çok fazla, insana çok az ilgi gösterilir. Ancak bu, birey fazla gücendirilmeden yapılır.

**Bürokrat:** Hem bireye, hem de göreve çok az ilgi gösterilen bir liderlik biçimidir. Bürokrat lider kurallara önem veren ve bu kuralları kullanarak durumu kontrol etmek isteyen ancak iyi niyetli ve dikkatli görünen liderlik biçimini temsil eder.

Etkisiz liderlik biçimleri ise uzlaştırıcı, misyoner, otokrat ve ilgisiz olmak üzere dört gruba ayrılmıştır.

**Uzlaştırıcı:** Görev ya da bireyden sadece birisine önem verilmesi gerekirken, her ikisine de çok fazla önem veren ve baskılardan aşırı ölçüde etkilenen liderlik biçimidir.

**Misyoner:** Uygun olmamasına rağmen bireye çok fazla, göreve ise çok az önem veren liderlik biçimidir.

**Otokrat:** Misyoner liderlik biçiminin aksine uygun olmayan bir durumda bireye çok az, göreve çok fazla önem veren liderlik biçimidir. Otokrat olan lider, başkalarına güvenmez ve sadece işe önem verir.

**İlgisiz:** Hem bireye, hem de göreve çok az önem verilen liderlik biçimidir. Böyle liderler pasif ve ilgisiz olarak nitelendirilmektedirler (Reddin, 1970:25-30'den akt. Aydın, 2007:304-305).

#### **2.1.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı**

Bozbey'e (1997) göre Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, göreve önem veren ve insani ilişkilere önem veren olmak üzere iki liderlik davranış boyutu bulunmaktadır. Görev boyutunda liderler, izleyenlerin rollerini belirler, neyin, ne zaman, ne şekilde ve nerede yapılacağını belirler ve yapılanları kontrol eder. İlişki boyutunda ise liderler astlarına gerekli desteği verirler ve onları motive ederler (Akt. Yılmaz, 2004)

Can'a (2002) göre, Hersey ve Blanchard'ın ortaya koyduğu yaklaşımda liderin göreve ve ilişkilere yönelik davranışlarını düzenlemesi, görevleri yerine getirmekte olan izleyicilerin sahip olduğu olgunluğa bağlıdır. Bu yüzden bu kurama Hersey ve Blanchard'ın olgunluk kuramı da denilmektedir (Akt. Taslak, 2008:126).

Bu yaklaşımda liderin etkililiği, liderin davranışlarıyla, grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanır (Çelik, 2007:28). Hersey ve Blanchard'a (1988:174-176) göre bir lideri lider yapan temel değişkenler, izleyenlerin olgunluk düzeyine bağlıdır. Olgunluğu bir kişinin bir işi yapabilmek için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak tanımlayabiliriz (Akt. Ateş, 2005:31).

Bu kurama göre lider, sadece grubun bir bütün olarak yeterlilik düzeyini değil, aynı zamanda grup içerisindeki bireylerin olgunluk düzeylerini de ölçmek ve değerlendirmek zorundadır. Örneğin, bir öğretmen sınıftaki öğrencileri belli bir yeterlikte bulabilir, ancak grup içerisindeki her bir öğrenci farklı düzeyde olabilir. Bu yüzden öğretmen grupla ilgilenirken farklı, teke tek ilgilenirken farklı davranmalıdır (Aydın, 2007:306). Hersey ve Blanchard'a (1982) göre bu kuramın boyutları ve anlamları şöyledir (Akt. Başaran, 2004:94-97):

**Görev davranışı:** Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarından elde edilen yapıyı işletme boyutuna, bu yaklaşımda liderin görev davranışı denilmektedir.

**İlişki davranışı:** Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarının ikinci boyutu olan insana önem vermek davranışının karşılığında kullanılmıştır.

**Olgunluk:** İzleyenlerin amaca ulaşma sürecinde yeterli ve istekli olmaları anlamına gelmektedir. Buradaki yeterlilik ve isteklilik, sadece bir görevin yapılmasıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, burada adı geçen olgunluk kavramı genel değil özeldir. Yani her insanın yapmaya yeterli ve istekli olduğu bir iş mutlaka vardır.

#### 2.1.5.4. Öğretim Liderliği Ve Yeni Liderlik Kuramları

Öğretimsel liderlik ve yeni liderlik kuramları başlığı adı altında öğretimsel liderlik, dönüştürücü (transformatif) liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik ve etik liderlik incelenecektir.

##### 2.1.5.4.1. Öğretim Liderliği

Okul liderlerinin rolleri ile ilgili geçmişten günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. İlk zamanlarda müdür “bürokratik idareci” olarak görülürken, ardından insani duyguları dikkate alan bir yönetici ve daha sonra da öğretimsel lider olmuşlardır (Lashwa, 1998’den akt. Cerit, 2001:39; İnceler, 2005:31).

Özellikle 1970’li yılların ikinci yarısından itibaren araştırmalar eğitim liderliği kapsamında öğretim ve öğrenmeyi merkez alan ve öğretim liderliği adı verilen bir liderlik türü üzerinde yoğunlaşmıştır. Kısa zaman içerisinde birçok bilim adamının ilgisini çeken bu konu, günümüzde de eğitim liderliği alanındaki çalışmalar içerisinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Araştırmacılar yaklaşık yirmi beş yıldır sürdürmekte oldukları çalışmalarla eğitime özgü bir liderlik olan öğretim liderliğinin boyutlarını genel özellikleri ile tanımlamayı başarmışlardır. Her şeyden önemlisi bu araştırmalar, etkili okulların geliştirilmesi için öğretim liderliğinin vazgeçilemez bir öneme sahip olduğunu kanıtlamıştır (Gümüşeli, 1996:201’den akt. Kurtuldu, 2007:55).

Türkiye’de okul müdürlerinin yapamamaktan en çok şikâyet ettikleri konuların başında derslere ve eğitim sürecine fazla zaman ayıramamak gelmektedir. Okul

müdürünün aynı zamanda bir öğretim lideri olması okulun akademik başarısı bakımından çok stratejik bir önem taşır. Bu sebeple okul müdürlerinin öğretmen ve öğrencilere bir öğretim lideri olabilmesi için gerekli yeterliklere sahip olması gerekir (Turan, 2007:89).

Bütün önemine rağmen günümüzde okul müdürleri yoğun iş yükü ya da öğretim liderliği yapma yetersizliği gibi sebeplerden öğretim liderliği yapamamaktadır. Bu da okullardaki eğitim ve öğretim etkinliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretim liderliği yapmak isteyen bir okul yöneticisi öğretim liderliği konusunda gerekli yeterliğe sahip olduktan sonra yoğun iş yükünü astlarına devrederek okulun akademik başarısı için son derece hayati öneme sahip olan öğretim liderliği konusuna ağırlık vermelidir. Zira Erdoğan'ın (2003:16) şu görüşleri de bunu desteklemektedir: Bir okul yöneticisinin öğretim liderliği yapabilmesi için yönetsel işlerinin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmesi gerekir. Okul müdürü, okuldaki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirmelidir (Akt. Kurtuldu, 2007:56).

Özden'e (1999:146) göre okulda etkili bir öğretim lideri olmak isteyen bir okul müdürü olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmalı, öğrenci başarısını ön plana çıkarmalı, öğrenmeyi engelleyecek etkenleri ortadan kaldırmalıdır (Akt. Memişoğlu, 2003:94-95).

#### **2.1.5.4.2.Dönüşümcü ( Transformasyonel ) Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, temelden bir değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir. Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderlik; izleyenlerle aktif bir etkileşime girerek, izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirmektir (Akt. Erkuş ve Günlü, 2008:190). Bir başka deyişle dönüşümcü liderlik, izleyenlerde var olan enerjiyi açığa çıkararak onlara harekete geçirebilme yeteneğidir.

Dönüştürücü liderlik, astların salt birer takipçi olmaktan çıkarılarak, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi düşüncesine dayanmaktadır (Dilek, 2005:22).

Literatürde dönüşümcü liderlikle ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Eren'e (2002:483) göre dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona ulaşma sürecinde onlara ilave misyonlar veren, onlara şimdi yaptıklarından veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Akt. Bolat ve Seymen, 2003:64).
- Williams ve Jung'a (2003) göre dönüştürücü liderlik; liderin izleyenleri etkileyici bir vizyonla harekete geçirmesi, problemlerin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirmesi, olarak tanımlanmaktadır. (Akt. Ceylan ve diğerleri, 2005:34; Kültür, 2006:36).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderlik bir vizyon ve bu vizyona ulaşma sürecinde bir misyon belirleyerek, astlarını etkilemeyi, onlara amaçlara ulaşma noktasında özgüven vermeyi ve astların yapabileceklerinin en iyisini yaptırmayı amaçlayan, 1980'li yıllarda ortaya çıkmış yeni nesil bir liderlik yaklaşımıdır.

#### **2.1.5.4.3. Kültürel Liderlik**

Fumvenglar'e (1992) göre kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, personelin sorumluluklarını ve rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etme sürecidir (Akt. Yıldırım, 2005:227).

Kültürel bir lider okuldaki kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel değerleri açıklar ve kilit değerleri okulda canlı tutar. Kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir (Sergiovanni ve Starrat, 1988:197'den akt. Çelik, 2002:51).

Kültürel liderliği okulda var olan kültürü korumak ya da mevcut kültürü değiştirerek yeni bir kültür oluşturma süreci olarak tanımlayabiliriz. (Yılmaz, 2006:22).

Kültürel boyut, liderliğin olmazsa olmazlarından. Zira araştırmanın baş kısmında liderin sahip olması öngörülen güçlerinden birinin de sembolik ve kültürel güç olduğundan bahsetmiştik. Şişman'ın (2004:13) liderin sahip olması gereken

güçlerle ilgili olarak “Kültürel yönden yeterli bir lider çevresine iyi bir model oluşturmaktadır” görüşü de bunu destekler niteliktedir.

**Tablo 5. Kültürel Liderliğin İki Temel Biçemi Ve Değişik Görünümleri**

Yeni Bir Kültür Oluşturma		Var olan Kültürü Koruma ve Sürdürme	
Yaratma	Değişme	Biçimlendirme	Bütünleştirme
İzleyenleri cezbetme, onlarla bütünleşme	Eski kültürü zayıflatma ve yeni kültürü oluşturma	Var olan kültürü canlı tutma	Alt kültürler arası bölünmeleri bütünleştirme
Kişisel nitelikleri kullanma	Kişisel nitelikleri kullanma	Var olan kültürün işlenmeyen yönlerini onarma	Çatışmayı azaltma yöntemlerini kullanma
Bütünleşme yöntemlerini kullanma	Eski kültürün özelliklerini Zayıflatma		

**Kaynak:**Erçetin 1998’den Aktaran Ercan Yılmaz 2006 S.22.

#### 2.1.5.4.4. Süper Liderlik

Son zamanlarda üzerinde durulan bir konu da, liderlerin diğerlerini etkileyerek peşine takıp gittikleri bir liderlik biçiminin uygun olup olmadığıdır. C. Manz ve Henry P. Sims tarafından yeni bir liderlik biçimi ileri sürülmüştür: Kendi Kendine Liderlik (Çırpan, t.y., s.1).

Süper liderlik yaklaşımında, liderliğe diğer yaklaşımlara göre daha farklı bir açıdan bakılmaktadır. İzleyenleri etkileme ve peşinden sürüklenme yerine süper liderlikte örgütte bulunan herkesi merkeze çekme esastır. Bu bakımdan bu yaklaşımda beni izle ya da arkamdan gel gibi liderliğin temelini oluşturan davranışlar kesinlikle reddedilmektedir (Çelik, 2007:84). Başka bir deyişle süper liderlik kendi kendini yönetme olgunluğuna erişmiş liderlere önderlik etme işidir. Süper lider kendisini izleyenlere kendi kendini yönetme becerilerini kazandırarak bir bakıma örgütünü öğrenen örgüt haline de getirmiş olmaktadır.



1. *Organizasyonda insanın kendi kendine bir lider olabileceğini anlatmaya ve öğrenmeye çalış.*
2. *Organizasyonda çalışanların kendi kendilerine amaç belirlemelerini ve öğrenmelerini sağla.*
3. *Çalışanların pozitif düşüncelerini sağla.*
4. *Organizasyonda başarıları ödüllendirerek "kendi-kendine liderliğin" (self-leadership) gelişmesini sağla.*
5. *Yapılan hataların öğrenme ve tecrübe için bir fırsat olduğunu çalışanların anlamasını sağla.*
6. *Organizasyonda kendi-kendine liderlik kültürünü geliştir.*

#### **2.1.5.4.5. Etik Liderlik**

Josephson'a (2001) göre etik liderlik, liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesidir. Etik liderlik izleyenlerin karakterlerine, inançlarına bakılmaksızın onları oldukları gibi kabul edebilmektir. Etik liderlik, etik kararlar verme, sürece etik değerleri katma ve etik bir sistem oluşturmak olarak tanımlanabilir (Akt. Yılmaz, 2006:29).

Etik liderlik ile ilgili Etik ve Etik Liderlik başlığı altında daha detaylı bilgi verilecektir.



## 2.2. ETİK VE ETİK LİDERLİK

### 2.2.1.Etik

Gün geçtikçe yaşantımızın hemen her alanında kullandığımız etik sözcüğü Yunanca “ethos” sözcüğünden türemiştir. Akarsu’ya (1998:74) göre etik alan olarak felsefenin bir dalı, bir ahlak felsefesi etkinliğidir. İnsanın kişisel ve toplumsal yaşamındaki ahlaki sorunlarını ele alıp inceler (Akt. Aydın, 2006:13).

Felsefeci Solomon’a göre etik; iyi insan olmanın gerektirdiği özellikler ve kişinin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan konuların neler olmasının gerektiği olmak üzere iki konuyla ilgilenir (Akt: Aydın, 2010:6).

Santa Clara Üniversitesi’ne (SCU) göre, etik; birçok durumda insanların bir öğretmen, anne, iş adamı, vatandaş, çocuk v.b. olarak nasıl davranmaları gerektiğini açıklamaktadır (SCU, 2007).

Etik; iyiyi, doğruyu, kötüyü, yanlış, araştıran bir felsefe disiplini. Her ne kadar ahlak felsefesi olarak adlandırılrsa da ahlak ve etik aynı kavramlar değildir. Aydın’a (2010:6-7) göre ahlak, kültürel değerler ve idealler ile ilgili doğru ve yanlışları belirler ve buna bağlı olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler. Ahlak geniş tabanlıdır ve yazılı olmayan kuralları içerir. Etik ise hem daha soyuttur hem de bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır. Etik kavramların belirli bir alana ilişkin açık ve yazılı kurallar içermesi beklenir.

Svara’ya (2007:10) göre etik, insana ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğini öneren bir dizi değerler bütünüdür. Bu değerleri ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumun çıkarları olarak dört başlık altında inceleyebiliriz. Ödev, kişinin üstlendiği rolden beklenen davranışlardır. Erdem, iyi bir insanı tanımlayan özelliklerdir. İlke, davranışları biçimlendiren temel doğrulardır. Toplumun çıkarı ise toplumun yararına olan her türlü eylemdir (Akt. Özdemir, 2008:182). Bir bütün olarak incelendiğinde bu değerler bütünü, etik davranışın çerçevesini belirlemektedir.

Thiroux’ a (1998:25) göre etik; insan davranışlarında neyin doğru neyin yanlış olduğuyula ve davranışın denetlenmesiyle ilgilenir. İnsanın davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar verir (Akt.Topuzoğlu,2009:12). Rosenthal ve Yüdin’e (1997:145) göre ise etik; neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiği, hangi davranışın iyi

olduğu ve neyin hayata anlam kazandırdığını gösteren, ahlakın özünü, kökünü, gelişmesini ve standartlarını belirleyen kanunları ele alır (Akt. Yılmaz, 2006:24).

### 2.2.2. Etik-Ahlak İlişkisi

Etik; Türk Dil Kurumu (TDK, 2010) sözlüğünde, töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, etik bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili olarak tanımlanmıştır. Aynı sözlükte ahlak terimi ise; bir toplum içindeki kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları olarak tanımlanmıştır.

Etik Yunanca karakter anlamına gelen “ethos” sözcüğünden, hulk (yaradılış) kelimesinin çoğulu olan ahlak kelimesi ise Latince adet ve görenek anlamına gelen “morality” sözcüğünden gelmektedir. Etik kavramı bireylerin karakterlerine yönelik bir terim iken, ahlak kavramı daha çok insanların birbirleriyle olan ilişkilerini ifade etmektedir (Thiroux, 1998’den akt. Yılmaz, 2006). Arapçadan dilimize giren ahlak kavramı hulk sözcüğünden türemiştir ve huy, mizaç, karakter anlamına gelmektedir (Cevizci, 2002; Aydın, 2006:14). Erdemir’e (1996:3) göre bu bağlamda bu sözcük üç anlam için kullanılabilir:

1. Bir kişinin ahlakı, yani yaratılışı.
2. Moral değerler.
3. Toplumsal yaşama kuralları (Akt. Uğurlu, 2009:35).

Günlük hayatta çokça kullandığımız etik ve ahlak kelimeleri her ne kadar birbirine yakın gibi görünseler de bu iki kavram birbirinden farklıdır. Aslan’a (2002:119) göre etik bir felsefe alanıdır, ahlak ise insanların kendilerine göre düzenlemiş oldukları ilkeler ve kurallar toplamıdır. Etik bu ilke ve kuralları felsefi olarak inceleyip açıklamaya çalışır (Akt. Aydın, 2006:14).

Frolov’a (1997:7) göre ahlak; gücünü, törelerden, geleneklerden, kamusal güçten, alışkanlıklardan alan, zaman içerisinde kendiliğinden biçimlenmiş yasaklama ve değerlendirmelerdir (Akt. Aydın, 2006:14). Bu bağlamda ahlak daha görelidir ve toplumdan topluma farklılık gösterebilir (Mengüşoğlu, 1965:14’den akt. Aydın, 2006:14). Cüceloğlu’na (2008:63) göre ahlak kurallarına göre davranan insan toplum öyle beklediği için davranan, etik kurallarına göre davranan insan ise toplum öyle beklediği için değil kendi inandığı değerler nedeniyle doğru olanı yapan insandır.

Cüceloğlu bu tanımında etiğin ahlaka göre daha içsel bir davranış olduğunu vurgulamaktadır.

Yılmaz (2005:40) ahlakı; vicdanın sesini dinleyerek iyi ve kötü anlayışların ayırt edilmesi, doğru ve yanlışın belirlenmesi, etiği ise doğru ve yanlış, iyiyi ve kötüyü, güzeli ve çirkini ahlaki boyutta inceleyen bilimsel bir doktrin olarak tanımlamıştır.

### **2.2.3. Eğitim Yönetimi ve Etik**

Başaran (1993:12) eğitim yönetimini, yönetim biliminin bir alt alanı ve toplumun eğitim gereksinmelerini karşılamak üzere kurulmuş, eğitim kurumlarının önceden belirlenmiş amaçlarına ulaştırmak için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme süreci olarak tanımlamaktadır (Akt. Aydın, 2010:193).

Kaya'ya (1993:43) göre eğitim yönetiminin bir alt alanı olan okul yönetimi devletin eğitim politikalarını ve önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmekle yükümlüdür (Akt. Aydın,2006:81). Eğitim yöneticileri görevlerini yerine getirirken yasa ve yönetmelikler kadar mesleğin gerektirdiği etik ilkelere de uymak zorundadır (Aydın,2006:81-82).

Yönetim süreci sürekli karar vermeyi gerektirir. Bu yüzden yönetim ve eğitim yönetiminde bir takım etik ilkeler vardır. Bursalıoğlu (2000) karar vermenin yönetim sürecinin kalbi olduğunu belirterek, bu sürecin ne denli önemli olduğunu vurgulamıştır. Yönetim sürecinde bu kadar önemli olan karar vermede, eğitim yöneticileri astlarını etkilemek bakımından etik ilkelere uymak zorundadır (Akt. Yılmaz, 2008:64).

Okul yönetiminin kendine has yapısı etik sorunlarla karşılaşılma olasılığını artırmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisi karmaşık bir ortamda ani kararlar vermek zorunda kalabilmektedir. Bu karmaşık ortamda doğru kararları verebilmek için, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerine sahip olması bir zorunluluk haline gelmektedir. Çünkü etik lider, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran ve değerler sistemi geliştiren bir lider olmalıdır (Turhan, 2007:41).

Okul yönetiminde liderlik rolünü üstlenen okul müdürünün öğretmenlere karşı adaletli ve dürüst davranması gibi özellikleri içeren etik davranışlar, belirlenen

amaçlara ulaşmada başarı sağlayacağı gibi aynı zamanda okulun iklimine de huzur ortamı getirecek, okul müdürünün saygınlığını artıracaktır.

Etik yönetimin temel amacı, örgütlerde istenen davranışları teşvik etmektir. Etik yönetim ile diğer yönetim biçimleri birleştirilirse, çalışanlarda örgütü sahiplenme ve uygulamalara katılım yüksek düzeyde olacaktır. Liderin etik davranışlar sergilemesinde yol gösterici bazı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler liderin alacağı kararlarda ona kılavuzluk edecektir. Bu bağlamda yönetim ilkeleri şu şekilde ifade edilebilir (Aydın,2001, McNamara, 1998 ve Özgener 2004'den akt. Başarır, 2006:37-39):

**Adalet İlkesi:** Yöneticiler, görevleri, yükümlülükleri, sorumlulukları çalışanlara eşit bir şekilde dağıtmalıdır. Liderler ancak bu şekilde adaleti sağlayabilirler.

**Eşitlik İlkesi:** Yararların, sıkıntıların ve hizmetlerin dağıtılmasında, sınırların belirlenmesi aşamasını ifade eden eşitlik ilkesi, dürüstlük ve adalet kavramlarıyla bütünleşmiş bir kavramdır.

**Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi:** Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst ve içten davranmayı gerektirir. Dürüst ve doğruluğa aykırı davranan liderlerin örgütlerinde güvensizlik hakim olmaktadır. Bu bakımdan liderler ilişkilerinde doğruluk ve dürüstlük ilkesinden ayrılmayarak tam bir güven ortamı sağlamalıdır.

**Tarafsızlık İlkesi:** Liderlerin, çalışanları oldukları gibi kabul ederek tarafsız bir şekilde davranması ilkesidir.

**Sorumluluk İlkesi:** Sorumluluk bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu ilkeye göre liderler izleyenlerinin gereksinimlerini karşılamaya hazır olmalıdır.

**İnsan Hakları İlkesi:** Liderler bu ilke uyarınca insanların insan olma özelliği sebebiyle kişiliğe bağlı hakları korumalıdır.

**Örgütsel Bağlılık İlkesi:** Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak istemeleri olarak tanımlanmaktadır. Liderler bunun için kendisinin ve izleyenlerinin mesleki bağlılıklarını ve gelişmelerini sağlamak için gerekli tedbirleri almalıdır.

**Kanunlara Uyma İlkesi:** Yönetici liderler, hukukun kapsamına ve gücüne itaat etmelidir. Örgüt ortamı uyulması gereken kurallara göre düzenlenmelidir.

**Hoşgörü İlkesi:** Her şeyden önce insan olmanın gereği, sevilmeyen ya da onaylanmayan şeylerin varlığına tahammül gösterebilmektir. Bundan hareketle etkileşim sürecinin tepesinde olan liderler, bu ilkeye uygun olarak hoşgörülü olmalıdır.

**Saygılı Olma İlkesi:** Saygı görmek isteyen saygılı olur sözünden hareketle saygın olmak isteyen liderler tüm çalışanlara saygılı davranmalıdır.

**Açıklık İlkesi:** Yönetici yaptığı bütün işlerde şeffaf olmalıdır. Şeffaflık eleştiriye açık olmayı gerektirir. Bu bağlamda yöneticiler örgütün bütün iş ve işlemlerinde isteyen herkese hesap verebilme açıklığını gösterebilmelidir.

**Tutumluluk İlkesi:** Tutumluluk kıt kaynakların ve zamanın etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Yönetici örgüte ait kaynakları, örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalı, kişisel çıkarları için kullanmamalıdır.

#### 2.2.4. Eğitim Yöneticileri ve Etik Kodlar

Herhangi bir alanda “iyi” olarak kabul edilen etik değerler, kendini alışkanlık, kural, ilke ya da standartlar şeklinde gösterir. Bir meslek ya da uygulama alanında bu etik öğeler bir araya gelerek etik kod adını taşıyan yazılı kuralları oluşturur. Bu kurallara her meslek grubunun uyması gerekmektedir. Bu kodlar işin nasıl yapılması gerektiğini, nelere uyulması gerektiğini, ne biçimde yapılması gerektiğini açıklayan ilke ve kurallardan oluşur (Aydın, 2010:98-99).

Yapılan bir işin meslek olarak sayılabilmesi için, son yıllarda uygulanan bir ölçüt de, o işe ait genel kabul görmüş etik ilkelerin olmasıdır. Dünyada okul yöneticilerine ilişkin genel kabul görmüş etik ilkeler bulunmaktadır. Aynı zamanda etik bir lider olması beklenen okul yöneticilerinin en temel sorumluluklarından biri de mesleğinin etik ilkelerine uymaktır. Okul yöneticisinin davranışları, meslek için belirlenmiş etik kodlara uymalıdır (Turhan, 2007:45).

Dönmez ve Aydınlık'ın (2007:151) Schwartz'dan (2001) aktardığına göre etik kod; çalışanlara ya da örgütsel davranışlara kılavuzluk eden, etik değerler içeren, yazılı ve açıklayıcı resmi belgelerdir. Etik kod bu özelliği ile etik konularda ikileme düşmüş yöneticilerin en temel başvuru kaynağıdır. Etik kodun bu yol gösterici özelliği, örgütlerde tereddüde düşülen konularda etik davranışın belirlenmesi bakımından zorunluluk haline gelmiştir.

Etik kodlar bireylerin etik davranmalarına yardımcı olur ve onları etik davranış doğrultusunda motive etmeye çalışır. Etik kodun amacı bir mesleğin ya da bir örgütün çalışanlarının doğru biçimde yönlendirilmesini sağlamaktır (Aydın, 2006:28).

Okul müdürlerinin davranış kalitesini yükseltmek için 1966'da Amerikan Okul Yöneticileri Derneği Etik Komitesi, okul müdürleri için bazı etik ilkeler belirlemiştir. Bunlardan bazıları: mesleki onur ve saygınlığın korunması, herkesin eğitim hakkını kullanmasına katkıda bulunulması, kamuoyunun güveninin kazanılması, görev dahilindeki önerilen kişisel kazançların reddedilmesi, halka doğru ve dürüst bilgi verilmesi gibi ilkelerdir (Kaiser, 1895:39'dan akt. Aydın, 2006:91).

Her meslekte olduğu gibi eğitim yönetiminde de uyulması gereken etik ilkeler vardır. Diğer mesleklere göre eğitimde etik ilkelere uygun davranışlar göstermek daha önemlidir. Çünkü okullar bireyleri hayata hazırlayan, topluma kazandıran yegâne önemli kurumlardır. Birey, etik kişilik kazanmada örnek olarak gördüğü ailesinden ve okul çalışanlarından etkilenmektedir. Bu sebeple etik iklim oluşturmada eğitim yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Eğitim yöneticileri böyle bir ortam oluşturmada ve etik kararlar vermede tereddüde düştüğü durumlarda etik kodlara başvurabilir. Zira etik kodlar mesleklere has olarak yazılmış resmi, yol gösterici belgelerdir.

### **2.2.5. Etik Kuramlar**

Bu başlık altında başlıca etik kuramları ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.2.5.1. Teleolojik (Sonuçsalcı-Gayeci) Kuram**

Teleoloji, sözlükte (TDK, 2010), erek bilim olarak tanımlanmaktadır. İnternette yayın yapan sanal bir ansiklopedi (Wikipedia, 2010) ise teleolojiyi, yaşamı ve evreni ereklerle (amaç) açıklayan düşünce biçimi, evreni ve yaşamı, amaç-araç ilişkisi üzerine kuran bir felsefi görüş olarak tanımlamaktadır.

Teleolojik etik yaklaşımına göre; bir eylemin ahlaki değeri, yapılan eylemin sonucuna göre değerlendirilir. Bir kimsenin iyi niyetli ve ahlaki ilkelere uymasının yanında ahlaki eylemin sonucunun da kişiye ve etkilenenlere zarar vermemesi gerekir. Aynı zamanda sonuççu etik yaklaşımı olarak da adlandırılan bu kuram;

eylemin sonucundan etkilenen kişilerin zarar görmesi durumunda, eylemin ahlaki bakımdan kesinlikle yanlış olacağını savunur (Cevizci, 2002:15'den akt. Karakaş, 2008:8).

### **2.2.5.2. Deontolojik Kuram**

Deontolojik kuram yapılan eylemlerin ahlaka uygunluğu ile ödev kavramı arasındaki ilişkileri inceleyen bir etik kuramıdır. Bu kuram sadece ahlaki yükümlülükleri değil aynı zamanda etik ile mantık arasındaki ilişkilere de vurgu yapar (Akdoğan, 2005:298).

Aydın'ın (2006:20) Kornblau ve Starling'den (1999:11-12) aktardığına göre deontolojik kuram, sadece eylemin sonuçlarıyla değil, aynı zamanda eylemin yapılma sürecinde etik ilkelere uyulup uyulmadığına da bakar. Bu kurama göre yapılan eylemin etik olup olmadığına karar verilebilmesi için kişinin ödev ve sorumlulukları esas alınmalıdır. Bu bağlamda bu kuramın temel düşüncesi etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalınmasıdır.

Deontolojik etik ilk defa ünlü felsefe filozofu Kant (1724-1804) tarafından geliştirilmiştir (Karakaş, 2008:8). Kant'a göre; bir eylemi kişinin arzuladığı için değil, ödev olduğu için yapması gerekir. Örnek olarak, borcunu, sadece ödemeyi istediği için ödeyen ya da böyle davranmaya eğilim gösteren kişi ahlaklı kişi değildir. Kişi ancak, ahlaki yükümlülüğü olduğu için, samimi bir şekilde borcunu ödemeyi düşünüyorsa bu davranışı etik değer kazanır (Stroll ve diğerleri, 2008:129). Kant'ın düşüncelerini biraz daha açmak gerekirse; kişi kurallar için etik davranıyorsa bu davranışı etik nitelik kazanmaz, bu ancak kişinin öyle davranılması gerektiğini düşünüp bu davranışı içselleştirdiği zaman etik nitelik kazanır.

### **2.2.5.3. Haklar Temeline Dayalı Etik**

Bir davranışın etik olup olmadığını, bireysel haklar bakımından inceleyen yaklaşımdır. Bu kurama göre etik konularda ikileme düşüldüğünde bireyin sahip olduğu haklara bakılmalıdır (Kornblau ve Starling, 1999:11-12'den akt. Aydın, 2006:21).

Yazıcı'ya (2008) göre hak etiği, insanın ayrı bir birey olmasına ve ahlâkî yükümlülüklerimizi anlamada seçim ve istenç kavramlarına vurgu yapar. Bu kuramın

genel amacı birinin diğerlerine karşı yükümlülüklerini kendi bireysel özerkliğini çiğnemediği nasıl yerine getireceğini göstermektedir (Akt. Tutar, 2010:13).

#### **2.2.5.4. Erdem veya Karakter Temeline Dayalı Etik**

Ödev ve yükümlülükler yerine erdem veya karakter temeline dayalı bu yaklaşım, erdem türleri ya da birinin sergilemesi gereken karakter özelliklerini esas alır. Buna göre kişi rolüne uygun davranışlar seçmeli ve bu role uygun davranmalıdır. Çatışma halinde de kişi en ahlaki özelliklerini dışa vurmamalıdır (Kornblau ve Starling, 1999:11-12'den akt. Aydın, 2006:21).

#### **2.2.5.5. Sezgilere Dayalı Etik**

Palmer ve Hyman'a (1993:113) göre sezgi, deneysel ve mantıksal yöntemlerle elde edilemeyecek olan bilgilere hislerle ulaşılmasıdır (Akt. Tunalı, 2006:94). Kornblau ve Starling'e (1999:11-12) göre sezgilere dayalı etik kuramı, yapılan eylemin doğru ya da yanlış olup olmadığına sezgilerin yol gösterici olduğunu iddia eden etik kuramıdır (Akt. Aydın, 2006:21).

#### **2.2.5.6. Kazuistik veya Örnek Olaya Dayalı Etik**

İnternette yayın yapan İTÜ sözlüğüne (2011) göre kazuistik; kuralcı anlamına gelmektedir. Ancak bu sözlüğe göre bu kuralcılık despotizm anlamında değil, olabilecek tüm vakalara karşı olabildiğince açıklayıcı kurallar taşıyan düzenlemeleri ifade etmektedir.

Kazuistik etik kuramı, benzer durumlarda kuralları belirler ve bu kuralların nasıl yorumlanması gerektiği ile ilgilendirir. İkileme düşünülen durumlarda örnek olaylara bakarak gerekçelendirme yapmayı esas alır ve soyut etik ilkeleri somut örnek olaylara uygulayarak çözüm yolları bulmaya çalışır. Bu yüzden bu kurama uygulamalı etik kuramı da denilmektedir (Kornblau ve Starling, 1999:11-12'den akt. Aydın, 2006:22).



### 2.2.6. Etik Liderlik

İzleyenleri etkileme yoluyla harekete geçirme süreci olan liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. 1940'lı yıllarda etkili liderlerin özellikleri üzerine, 1940-1960 yılları arasında davranışlar üzerine araştırmalar yapılmıştır. 1960-1980 yılları arasında kapsayan dönemde etkin liderliğin koşullara, yere ve zamana göre değişeceğini öne süren durumsallık yaklaşımı üzerine araştırmalar öne çıkmış ve 1980'li yıllardan günümüze kadar da yeni liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Bu yeni kuramlardan birisi de etik liderlik kuramıdır.

Fry ve Slocum'a (2008) göre ahlaksal bakımdan etik, iyi bir davranış için gerekli ilke ve değerlerin ne olduğunu, mutluluk ve refah bakımından bakıldığında ise iyi bir hayatın ne anlama geldiğini açıklamakta, yöneticilerin ahlaki kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Akt. Tutar, 2010:44). Bu özelliği ile etik, yöneticilerin ahlaki kararlar almasında kılavuzluk rolü de üstlenmektedir.

Küreselleşme ile dünyanın küçülmesiyle uluslar daha çok işbirliği yapmak zorunda kalmışlardır. Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan rekabetten eğitim sektörü de etkilenmiştir. Çok uluslu eğitim örgütlerinin ortaya çıkması bahsedilen küreselleşmenin bir sonucudur. Bununla birlikte kitle iletişim araçlarının kullanılması toplumun tabanına yayılmış, sonucunda öğrenmenin küreselleşmesi ile uluslararası bir etik sorunu oluşmaya başlamıştır (Çelik, 2007:115).

Etik liderlik, önceden belirlenen amaçlara ulaşma sürecinde mevcut yasalar ve politikalar kadar, etik ilkelere de uygun davranışların sergilendiği bir liderlik türüdür. Etik liderliğin en belirgin özelliği liderin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır. (Topuzoğlu, 2009:14).

Etik liderlik yaklaşımına göre, lider etik davranışlar sergilemenin yanında izleyenlerine moral aşılayarak huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Böyle örgütlerde çalışanlar arasında, bireyler arası uyum ve huzurlu bir çalışma ortamı olmakta, bunun sonucunda da verim yükselmektedir.

İzleyenlere adil davranma, dürüst kişilik özelliği, farklılıklara saygı, herkesi olduğu gibi kabul etme, hoşgörü, tarafsızlık, herkese eşit muamele gibi özellikler etik liderde olması gereken esas özelliklerdendir.

Etik liderlik çalışmaları genellikle, iyi kavramı ile liderliği daha etkili hale getirmeyi amaçlar. Buna dayalı olarak teorisyenler etik liderliği tanımlarken, çeşitli

etik değer sayılacak davranış ve karakteristik özelliklerden yola çıkmışlardır. Bu karakter özellikleri ve davranışları ile bunları ifade eden teorisyenler aşağıdaki tabloda verilmiştir (Morgan, 2002'den akt. Yılmaz, 2006:28).

**Tablo 6. Etik Liderlik İçin Ana Davranış, Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler**

Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikleri	Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade Eden Teorisyenler
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato,
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer,, Ryan ve Oestrich,, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross&Smith
Güvenirlilik, inanılrlık, samimiyet	Kauzes&Posner, Nair, Terry,
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılımı destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı, kibar olma	Kauzes&Posner, Plato, Ricoeur

**Kaynak:** Morgan, 2002'den Aktaran Ercan Yılmaz 2006 s.29.

Tabloda etik liderlik özelliklerini belirten davranış ve karakter özellikleri ile bunları ifade eden teorisyenler açıkça belirtilmiştir. Etik liderlik, tabloda belirtilen; iyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenirlilik, inanılrlık, samimiyet, kişilerarası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma özelliklerinin birleşimi olarak tanımlanabilir. (Cuilla, 1998:4;'den akt. Yılmaz, 2006: 29).

Friedman, Langbert ve Giladi'ye (2000:10) göre liderlerin dürüst ve etik davranışlar göstermesi izleyicilerini etkileyebilmesi için, gereklidir. Etik olmayan davranışlar sergileyen liderler, izleyicilerini etkileyemeyecek ya da vizyonlarını onlara benimsetemeyeceklerdir (Akt. İskele, 2009:41). Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin moral gücünü düşüren en önemli nedenlerden biri de yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından şüphe duyulmasıdır (Aydın, 2006:86). Zira

dürüstlük ve tarafsızlık gibi kavramlar hemen akla etik liderlik özelliklerini getirmektedir. Liderlik izleyenleri etkileme süreci olduğuna göre, etiksel davranışları gösteremeyen kişilerde de yönetimin etkileme süreci eksik kalacak ve gerçek anlamda lider olamayacaklardır.

Her ne kadar etik liderlik kuramı yeni liderlik uygulamaları arasında sayılsa da örgütlerde etik liderlik kavramı yeni bir kavram değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu çalışmaya harcarlar. Yapılan işlerde ise çok çeşitli etik boyutlar bulunmaktadır. Dolayısıyla liderlerin verdiği çoğu karar etik bir boyuta sahiptir (Ryan, 2000,s.109-112'den akt. İskele, 2009:43).

### **2.2.7. Etik Liderlik Türleri**

Liderliğin etik boyutuna olan ilgi, farklı liderlik biçimlerinin tanımlanmasına yol açmıştır. Güven, sadakat, hizmet, insan hakları, demokrasi gibi boyutları vurgulayan bu liderlik biçimlerinin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmasına karşın, ortak olan noktaları etik liderlik temelli olmalarıdır. Bu başlık altında hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik biçimleri incelenecektir (Turhan, 2007:31).

#### **2.2.7.1. Hizmete Yönelik Liderlik**

Hizmete yönelik liderlik, kâhya liderlik (steward leadership) ve hizmetçi liderlik (servant leadership) olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır. Her iki liderlik biçiminin de temel düşüncesi, Greenleaf'ın ortaya koyduğu kahyalık felsefesine dayanmaktadır (Turhan, 2007:31).

Stone ve Winston (2003) hizmetçi liderliğe "*S Kuramı*" adını vermişlerdir. Bu teori Mc Gregor'un kuramlarından açıkça ayrılmaktadır. X kuramına göre işgörenler esas olarak tembeldirler ve kontrol edilmelidir. Y kuramına göre çalışanlar kendi kendilerine motive olabilirler ve sorumluluk sahibidirler. Z kuramı her iki kuramı birleştirme teşebbüsüdür. Bunun aksine S kuramı liderlikte motivasyonun önemini vurgular. S teorisi, çalışanların çoğu, kendilerini güçlendiren ve onlara hizmet etmek için çabalayan liderlere pozitif yönde sorumluluk duyulacağını varsayar (Wong ve Paul, 2003:1). Block'a (1993) göre hizmetçi liderlik aynı zamanda kâhya liderliğe benzer (Akt. Wong ve Paul, 2003:5). Çünkü her iki liderlik boyutu da güç kullanımı

için temel olarak çalışanlara hizmet ile yaptırmak istedikleri davranışları yaptırırlar (Wong ve Paul, 2003:5).

Hizmetçi liderlik dönüştürücü ve katılımcı liderlik davranışlarıyla benzerlik gösterir. Aşağıdaki şekil hizmetçi liderliğin davranışlarının liderlik biçimleri ile olan ilişkisini göstermektedir (Wong ve Paul, 2003:5):

**Tablo 7. Hizmetçi Liderlik Süreci**

<b>Birincil Motivasyon</b>	<b>Birincil Sorumluluk</b>	<b>Yapı</b>	<b>Süreç ve Sonuçlar</b>
Hizmet etme ve izleyenleri geliştirme	Hizmette iyi olmak	Hiyerarşide demokratik zemin	Örgütün ve çalışanların pozitif yönde şekil değiştirmesi
Hizmetçi Liderlik	Kâhya liderlik	Katılımcı liderlik	Dönüştürücü Liderlik

**Kaynak:** Wong, P. ve Paul, T. 2003 s.5

Hizmete yönelik lider, insanlara hizmet etmeyi etik bir sorumluluk olarak görmektedir. Buna göre liderliğin temel amacı örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek ve hizmeti kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktır (Turhan, 2007:32).

Hizmetkâr liderlik kavramı, liderlerin rollerinde köklü değişiklikler meydana getiren yeni bir liderlik modelidir. Hizmetkâr liderlikte, kendi işinden önce, ait olunan grubun işlerini görmek esastır. Hizmetkâr liderlerin en belirgin özelliği, başkalarına yardımcı olmalarıdır. Özellikle her bir kurum içinde çalışan idareci ve yöneticiler, kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladığında ve buna uygun davrandığında, iş yerinde insanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları daha insani olmakta ve o kurumdan hizmet alan kişiler de daha çok memnun kalmaktadır. Bugün batıda yüz binlerce idareci ve şirket yöneticisi ve mahalli yönetimlerin başında bulunan kimseler bu “hizmetkâr liderlik” modelini benimsemişler ve bu

alandaki eğitim aldıktan sonra hizmet götördükleri insanlara baskıcı ve otoriter değil, hizmetkâr olarak onların ihtiyaçlarını gidermeye çalışmışlardır (Kumsaati.org, 2011).

### 2.2.7.2. Otantik Liderlik

Otantik liderliği anlayabilmek için ilk önce otantik kelimesinin anlamını tanımlamakta yarar vardır. Otantiklik, kendi kendini bilmek ve kendi kendini doğru olarak ifade edebilmektir (Harter, 2002, Avolio vd., 2004'den akt. Kesken ve Ayyıldız, 2008:736). Erikson'a (1994) göre otantiklik insanın kendini bilmesi, kabul etmesi, kendine karşı her zaman net ve doğru olabilmesidir. Başka bir deyişle, kişinin otantikliği kendi öz değerlerine, kişiliğine ve duygularına bağlılığı ölçüsündedir (Akt. Kesken ve Ayyıldız, 2008:736).

Otantiklik kişinin kendisini nasıl gördüğü değil, başkalarının kişiyi nasıl gördüğüdür. Başka bir deyişle otantiklik izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özelliktir (Goffee ve Jones, 2005:88'den akt. Ünnü, 2009:1263). Bu deyişe göre kişi ben otantik biriyim diyemez, çünkü otantiklik kişinin kendini nasıl gördüğü değil, başkalarının onu nasıl gördüğüdür.

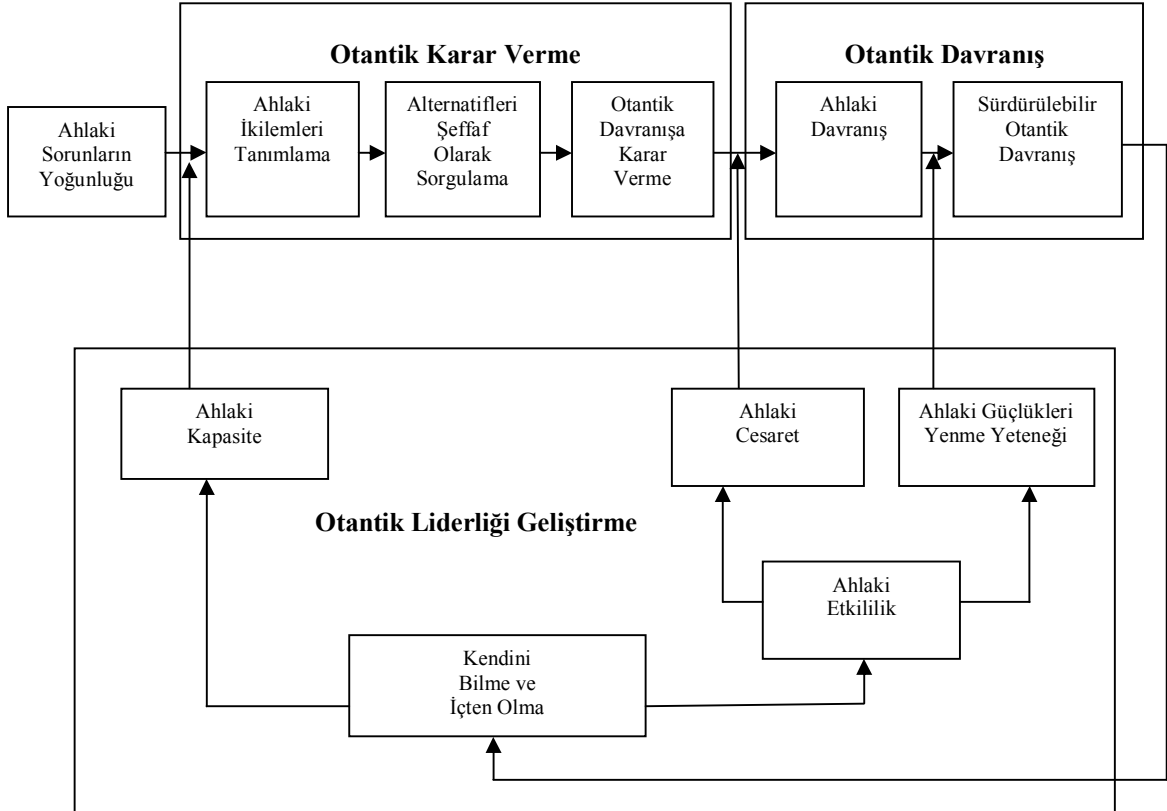
Otantiklik kavramının, samimiyet, dürüstlük, gibi kavramlarla karıştırılması, yapılan yanlışlıklardan birisidir. Bir insanın samimiyeti, kendini başkalarına doğru ve dürüst bir biçimde ifade etme derecesi iken, otantiklik bireyin kendisine dürüst olabilme derecesini ifade etmektedir (Gardner vd., 2005a: 320'den akt. Ünnü, 2009:1263).

Walumbwavi'de (2008) göre otantiklik -eski Yunanlıların '*kendine karşı doğru ol'* öğütüne dayanılarak- yapı olarak eski Yunan zamanından gelmektedir. Otantiklik kavramı eski bir kavram olmasına rağmen, alanyazında otantik liderliğin nasıl meydana geldiği üzerine tekrar yükselen bir ilgi vardır. Otantik kavramına ilgi gösteren bütün yazarlar otantik liderliğin "*kendine karşı doğru olmak*"tan daha fazla olduğunu savunurlar (Akt. Tutar, 2010:41-42).

May ve diğerlerine (2003:248) göre ise, otantik liderliğin temel özellikleri kendi kendini bilmek ve kendine karşı içten olmak olarak ifade edilmektedir. Otantik liderler, etik ikilemleri ve çıkmazları dikkate alan ve olaylara farklı açılardan bakarak değerlendiren ahlaki bir kapasiteye sahiptir. Otantik lider, etik karar verme çerçevesine sahiptir ve bu çerçeveyi sürekli geliştirir (Akt. Turhan, 2007:36-37).

Şekil 4’de otantik liderin etik karar verme süreci ve örgütler açısından otantik liderliği geliştirmek için üzerinde durulması gereken unsurlar açıklanmaktadır.

**Şekil 4. Otantik Liderlik ve Otantik Karar Verme**



**Kaynak:** May, D. R. ve diğerleri 2003’den Akt. Muhammed Turhan, 2007 s.37.

Otantik bir lider örgütü önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmada birçok niteliğe sahiptir. Bu niteliklerden bazıları şunlardır (Kesken ve Ayyıldız, 2008:738):

Otantik liderler;

- İnsanlara hizmet etmek isterler ve izleyenlerini güçlendirirler.
- Aklın yanında, merhamet, tutku gibi davranışlarla hareket ederler.
- Otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değildirler, ancak sürekli bu özelliklerini geliştirmeye çalışırlar.
- Kendilerine karşı dürüsttüler, başkalarının ne dediğini umursamaksızın doğrulardan vazgeçmezler.

- Sosyal çıkarları, kişisel çıkarlarının üzerindedir.
- Başkalarını taklit etmezler.

Kısaca otantik liderler en başta kendilerine saygıları olan, kendilerini rahatlatmak için vicdan oyunları yapmayan, başka bir deyişle kendilerini kandırmayan, başkalarının beklentileri için etik değerleri hiçe saymayan, kendilerine karşı dürüst olan, ancak bu özellikleri doğuştan olmayan ve otantiklik özellikleri kendileri tarafından değil başkaları tarafından atfedilen kimselerdir.

### 2.2.7.3. İlke Merkezli Yönetim

Okul yöneticisi etik değerlere sahip bir okul ortamı oluşturmak için güçlü bir etik ilkeler dizisi kurması gereklidir. Okul, belirlenen vizyon, misyon ve değer çizgisinden kayabilir. Bu yüzden etik ilkelerin, güçlü bir vizyon, misyon ve değerlere dayandırılmaması durumunda, lider yanlış bir yola sürüklenebilir (Çelik, 2007:96). İşe yeni başlayan yöneticilere verilen en önemli öğüt, dürüstlüklerini korumak için etik ilkelerini belirlemeleri ve davranışlarında ve alacağı kararlarında bu ilkeleri kullanmalarındır. Etik ilkeler sayesinde yöneticiler tartışmaya açık kararlardan ve kendilerine çekici gelse bile doğru olmayan durumlardan uzak dururlar. Aksi halde belirlenen etik ilkelerden sapılması durumunda dürüstlükten sapmalar meydana gelecek, kısa zamanda örgüte yolsuzluğun girmesine neden olacaktır (Aydın, 2006:86).

Starratt'a (2003:196) göre ilke merkezli liderlik, Steven Covey'in "Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı" kitabında çizdiği liderlik portresi etrafında şekillenmiş bir liderlik tarzıdır. Covey'e göre, liderliğin dayandığı belirli ilkeler vardır. İlke merkezli liderlik, her koşulda etik ilkelere göre davranılması gerektiği gerçeğine dayanmaktadır. Bu yüzden, yaşamlarımız boyunca sürekli ve değişmeyen ilkelerimiz olmalıdır (Akt. Turhan, 2007:38). Hiçbir koşulda yalan söylemeyen ve bunu hayatı boyunca kendisine ilke edinen bir insan ilke merkezli olarak hareket eden birisine örnek olarak gösterilebilir.

Etik ilkeler, soyut bir konu gibi düşünülebilir. Ancak etiğe aykırı davranışlar, en sonunda somut ve ölçülebilir çıkarlar yüzünden güven ortamının zarar görmesine sebep olabilir. Güven ortamının zedelenmesi sonucunda güvenilirlik ve örgütsel bağlılık yok olur, iletişim zarar görür, özsaygı kaybolur, sadakat duygusu kaybedilir ve sonuçta örgüt

zarar görür (Başarır, 2006:42). “Güven bir ruh gibidir, bir kere gitti mi bir daha geri gelmez” sözü güvenin önemini açıklamakta manidardır. Güvenin kaybolmaması ise yukarıda bahsettiğimiz gibi, ancak ve ancak etik ilkelere sahip olunmasıyla gerçekleşebilir (Özdemir, 2003:166).

Başarılı olmak isteyen bir lider, mutlaka kendisine etik kurallara uygun ilkeler oluşturmalı ve bu ilkelerden hiçbir surette ayrılmamalıdır. Zira etik özellikler, karşılıklı güven için en önemli unsurlardır. Etik ilkeler koyan ve uygulayan bireyler hem işlerinde istedikleri sonuca ulaşır hem de çevrelerinde saygın bir kişi konumuna gelirler.

#### **2.2.7.4.Üç Liderlik Biçiminin Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi**

Kendisini, izleyenlerinin hizmetkârı olarak görüp, buna göre yönetim stratejileri geliştiren okul müdürü, bu davranışın tabana yayılması sonucu herkesin hizmet duygusuyla hareket etmesini sağlayacak, informal ilişkiler gelişecek ve çalışanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları daha insancıl olacaktır. Bu sayede okul içinde ve dışında olumlu bir eğitim ortamı oluşacak, bu durumdan hem okul müdürü, hem öğretmenler, hem öğrenciler hem de öğrenci velileri memnun kalacaklardır.

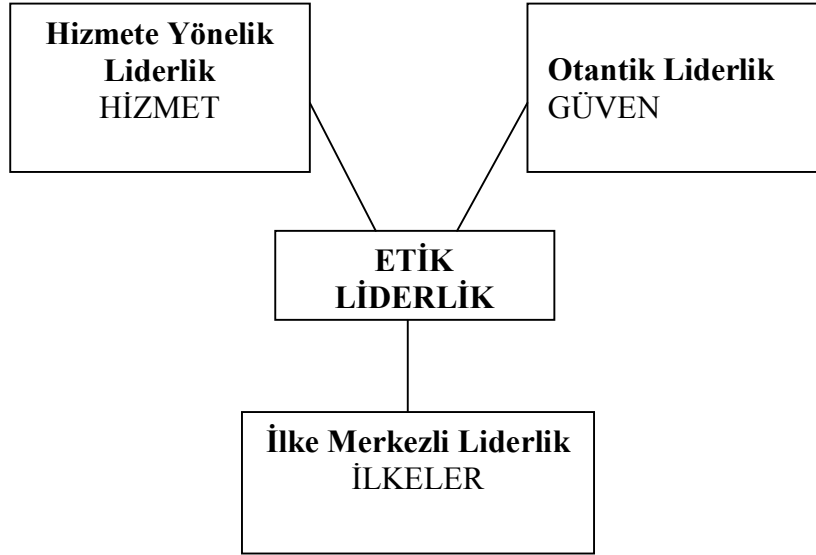
Otantik liderlik kişinin kendisine olan dürüstlüğü ve içtenliği ile ifade edilmektedir. Kendisine karşı dürüst ve samimi olan okul müdürü, izleyenleri tarafından hak ettiği saygın yerini alacak, örnek alınan birisi konumuna gelecektir.

Okul yönetim sürecinde kendisine etik ilkeler koyan ve her durumda bu ilkelere uygun davranan okul müdürü okulda bir güven ortamı oluşturacak, bu sayede çalışanların örgüte bağlılığı artacaktır. Aksi davranan okul müdürlerinin ise güvenleri zedelenecek ve okullarının zarar görmesine neden olacaktır.

Toplumların gelişmesi için önemi tartışılmayacak kadar önemli olan okulların yöneticileri, okullarını önceden belirlenen genel ve özel amaçlara götürme sürecinde etkin rol oynarlar. Bu rollerini etkili yönetim becerilerinin yanında yukarıda bahsedilen etik liderlik biçimleriyle destekleyen okul müdürleri nihayetinde başarılı olacaklardır.



**Şekil 5. Etik Liderliğin Üç Türü**



**Kaynak:** Muhammed Turhan, 2007 s.40.

### 2.2.8. Etik Lider Davranışları

Lider davranışının ana amacı izleyenleri etkileyebilmektir. Etkilenme sonucunda bu durum, çalışanların davranışlarına yansyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını da etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Arslantaş ve Dursun, 2008:112).

Yönetim süreci kararla başlamaktadır. Güleş ve Ardahan'a (1998:265-266) göre bu alınan kararlar örgütteki herkesin yararına olacak şekilde alınmalı ve uygulanmalıdır. Ayrıca bu kararlar örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını, çatışmaların örgüt ve bireylerin yararına ve yapıcı bir şekilde çözümlenmesini, örgütte yapılması gereken görevlerin işgörelere adil olarak paylaştırılmasını, emeğin değerinin verilmesini, işgörelenin tarafsız olarak değerlendirilmesini, örgütün kaynaklarının kişisel ya da belirli bir grubun amaçları

için değil örgütün amaçları için kullanılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşılmasını gerektirir (Akt. İskele, 2009:55). Bu davranışlara dikkatle bakıldığında hep örgütün ve bireylerin yararına olacak eylemlerden, tarafsızlıktan, adalet ve kaynakların etik kullanılması, gibi kavramlardan bahsedilmektedir. Bu bahsedilen eylemlerden kasıt liderin karar ve eylemlerindeki etik davranış sürecidir.

Okullar öğrencilere yeni bilgi ve beceriler kazandırmanın yanında onlara olumlu kişilik özellikleri kazandırmalı ve erdemli bir insan olmalarını sağlamalıdır. Rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma, görevi kötüye kullanma, ihmal gibi etik dışı davranışların arttığı bir toplumsal düzen içerisinde, okula çok büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, okulun belirtilen bu görevini yerine getirebilmesinde büyük önem taşımaktadır (Turhan, 2007:43).

Minnesota Office of the Revisor of Statutes (2003) etik liderleri; eğitim hizmetlerinde ayırım gözetmeyen, öğrencilerin ve personelin sağlığını koruyucu ve güvenliğini sağlayıcı tedbirler alan, öğrenmeye yardımcı olan, özel çıkarları için görevini kötüye kullanmayan, kanunlar gereği zorunlu haller dışında personelin gizli bilgilerini başkalarıyla paylaşmayan, yönetici ya da diğer personelin kayıtlarını tahrif etmeyen, çevresindeki insanlar hakkında yanlış ve çirkin ifadeler kullanmayan, kendi çıkarına yarayan ya da mesleki yargılarına etki edecek hediyeleri kabul etmeyen, bir görev için yanlı değil liyakat sahibi kimseleri atayan, dürüst olmayan davranışlar göstermeyen kimseler olarak tanımlamaktadır (Akt. Turhan, 2007:46).

Özel'e (1998:88) göre etik liderin bir diğer özelliği, doğruluğu, yalandan ve yalancıdan nefret etmesi, çalışanlarına ve etrafındaki kişilere sevgi göstermesidir (Akt. Yılmaz, 2006:32). İnsanların büyük çoğunluğuna sevgi ve hoşgörü duygusu ile yaklaşıldığında, hem lidere karşı bir sempati oluşacak, hem de önceden belirlenen amaçlara ulaşmada bu insanlar daha istekli davranacaklardır. Çalışanlarına böyle yaklaşan liderler, izleyenlerini etkileme ve harekete geçirme sürecinde daha etkili olacaklardır.

Kısaca özetlemek gerekirse etik liderler; izleyenlerine dürüst, saygılı, tarafsız, adil ve doğru davranan, onlara sevgi ve şefkat duyguları ile yaklaşan, yalan söylemeyen ve yalancıdan nefret eden, örgütün kaynaklarını kendi kişisel çıkarları ya da belli bir grup için değil, örgütün yararına kullanan, çalıştığı kurumu ve alacağı kararları olumsuz yönde etkileyecek hediyeleri kabul etmeyen, iletişimde sabırlı ve

nazik olan, rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma gibi davranışlarda bulunmayan, çalışanlarının olumlu davranışlarını takdir eden, izleyenlerinin örgüte bağlılıklarını sağlamak için mesleki gelişmelerine destek veren, çevresindeki insanların güvenini kazanmış bireylerdir. Aşağıdaki tabloda etik ve etik olmayan liderlik davranışları verilmiştir.

**Tablo 8. Etik ve Etik Olmayan Liderlik Davranışları**

<b>Etik Liderler:</b>	<b>Etik Olmayan Liderler:</b>
Mütevazidir.	Kibirlidir ve kendine hizmet eder.
Daha iyi olmaya çalışır.	Kendi ilgi alanlarına göre düzenlemeler yapar.
Dürüst ve doğru sözlüdür.	Aldatıcıdır.
Sözünü tutar.	Anlaşmaları ihlal eder.
Adalet için çabalar.	İnsafsızca muamele eder.
Sorumluluk alır.	Suçu başkalarına atar.
Her bireye saygı gösterir.	Başkalarının itibarını azaltır.
İzleyenleri cesaretlendirir ve geliştirir.	İzleyenlerinin gelişimini ihmal eder.
İzleyenlerine hizmet eder.	Yardımcı olmaz ve desteklemez
Cesaretlidir ve haklı olduğu şeyler için dimdik ayakta durur.	Haksız olduğu durumlarla yüzleşemez.

**Kaynak:** Zanderer, 1992'den Aktaran Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010 s.35

## 2.3. İMAJ VE KURUMSAL İMAJ

### 2.3.1. İmaj Kavramı

Türkçe karşılığı imge (TDK, 2011) olan, Fransızca “image” sözcüğünden Türk diline aynen aktarılmış olan imaj kelimesi farklı insanlara göre farklı anlamlar ifade eden bir kelimedir (Tikveş, 2003:35’den akt. Bakan, 2005:10).

Literatürde her ne kadar açık ve tutarlı bir imaj tanımı ve ideal bir imaj ölçüm metodu bulmak zor olsa da Dowling (1986) imajı; bir objenin insanlar tarafından bilinmesini, tanımlanmasını ve hatırlanmasını sağlayan ve insanlar tarafından o obje ile ilişkilendirilen anlamlar seti ve insanların bir obje hakkındaki inanışları, fikirleri, duyguları ve izlenimlerinin etkileşiminin sonucu şeklinde tanımlamıştır. (Akt. Erdoğan, Develioğlu, Gönüllüoğlu ve Özkaya, 2006:56). İmaj kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- İmaj; kişilerin bir obje, kişi ya da örgüt hakkındaki düşünceleri (Oktay, 2000) ya da bir nesne ya da kişi hakkında insanların zihninde zamanla oluşmuş olumlu veya olumsuz düşüncelerdir (Dichter, 1985’den akt. Polat, 2009:2).
- İmaj, kişi veya kurumların birbirleri üzerinde isteyerek ya da istemsiz bir şekilde bırakmış oldukları izlenimlerdir (Erdoğan ve diğerleri, 2006:56).
- Okay’a (2000:255) göre imaj; bir objeyle ilgili olan düşüncedir, bunun bir kısmı gerçek, bir kısmı da nesnenin kendisinden gelmiş malzeme ile örtüşmesi olarak ifade edilebilir (Akt. Özüpek, 2005:108).

Schuler’e (2004:38) göre bir insan, dünyada var olan bir nesneyi düşündüğünde, eğer o anda nesne ile doğrudan bir etkileşimi yoksa o nesnenin zihinsel bir imajını oluşturur (Akt. Taslak ve Akın, 2005:266). Her insan aynı nesne hakkında kişisel ve eşsiz bir zihinsel imaj oluşturur. Bu imaj, o nesne hakkında daha önceden elde edilen bilgilere ve bu bilgilerin etkileşimine dayalı olarak oluşturulur. Bu şekilde kişi o nesne hakkında sahip olduğu imaja göre kararlar verir ve hareket eder (Taslak ve Akın, 2005:266).

Bir durum ya da kişi hakkında bilgi verilirken, anlatılanlara göre, kişi ya da olay hakkındaki önceden bildiğimiz bilgilere dayalı olarak beynimizde resimler

oluştururuz. Beynimizde oluşturduğumuz bu resimler aynı zamanda o kişi yada kurumun zihnimize şekillenmiş olan imajdır.

Nesnel bilgiler ya da öznel yargıların yanında, yürütülecek tanıtım eylemlerinden pazarlamaya, politikadan planlamaya kadar pek çok faaliyet imajın oluşum süreci içerisinde yer almaktadır. Tüm bunlar sonucunda oluşan imaj, tutum ve davranışları büyük ölçüde etkilemektedir. İmaj, bireyin zihninde bazı öğelerin birleşimi sonucunda yavaş yavaş oluşur. Bu öğeler, bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar ile sunulan olanak ve hizmetlerdir (Tolangüç, 1992:11'den akt. Özüpek, 2005:109). Aşağıdaki şekilde imajın öğeleri ve oluşumu gösterilmiştir.

### Şekil 6. İmajın Öğeleri



**Kaynak:** M.Nejat Özüpek, 2005 s.109

İmaja olumlu yaklaşanlar olduğu gibi olumsuz yaklaşanlar da vardır. Olumsuz yaklaşanların savunduğu temel düşünce, imajların dünyadaki olayların gerçekliğini önlemek, reddetmek ve inkar etmek amacıyla kullanılıyor olmasıdır (Robins, 1999:26'dan akt. Bakan, 2005:10). Olumlu yaklaşanlar ise imaj oluşturmanın

manipülasyon oluşturma değil bir portre sunma işlemi olduğunu savunmaktadır (Göksel ve Yurdakul, 2002:198'den akt. Bakan, 2005:10).

### 2.3.2. İmaj Çeşitleri

Peltekoğlu'nun (2001:355) Huber'den aktardığına göre 12 çeşit imaj vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Akt. Özüpek, 2005: 111-112):

1. *Kurum İmajı*: Kuruluş ya da firmaların dışarıya yansıyan görüntüsü olarak adlandırılmaktadır.
2. *Ürün İmajı*: Ürün imajı, piyasaya yeni giren ve kamuoyunca çok fazla tanınmayan malların tanıtımında oldukça etkilidir. Reklamlar, satış sürecinde yapılan aktiviteler ve ürünün donanımları, ürünün imajını oluşturur.
3. *Marka İmajı*: En yaygın imaj türü olan marka imajı, genellikle günlük gereksinimlerin karşılandığı ürün ve markaları kapsar. Girdiği bir markette kâğıt mendili, deterjanı, margarini ya da meşrubatı marka ismiyle isteyen, farklı markalar için de bu isimleri kullanan birinin bu davranışı markanın oluşturduğu imajın gücüne örnek olarak gösterilebilir. Bu ürünlerin türlerinin ilk örnekleri olması ve bu isimlerin nesilden nesile aktarılması, bu imajın oluşması ve sürdürülmesindeki etmenlerdendir.
4. *Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj*: Bu imaj, girişimcinin kendi kurumunu nasıl gördüğü ve değerlendirdiği, bir tasarımcının kendi yaptıklarına bakış açısını veya kişinin kendi çocuklarını değerlendirmesi ile ifade edilebilmektedir.
5. *Yabancı İmajı*: Diğer bireylerin zihninde oluşan görüş ve düşünceleri ifade eden yabancı imaj; kuruluşun kendi algıladığı imajın tam tersidir. Yabancı imaja sahip olanlar, ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesinde rolü olmayan kimselerdir.
6. *Transfer İmajı*: Lüks tüketim malzemelerde kullanılan bir marka isminin başka bir ürün için kullanılmasıdır. Lüks olan A markasının isminin diğer bir markada aynen kullanılması bu imaja örnek olarak verilebilir.
7. *Mevcut İmaj*: Bu imajı, bu günkü görüntü olarak tanımlayabiliriz.
8. *İstenen İmaj*: Kuruluşun sahip olduğu değil ulaşmayı hedeflediği imajdır.
9. *Pozitif İmaj*: İyi ve güçlü kuruluşların çevreye yansıyan olumlu ve sempatik imajlarıdır.

10. *Negatif İmaj*: Amatör bir satış görevlisi, kötü karşılama, çevreye verilen zarar ve agresif davranışlar gibi sebeplerle oluşmuş imajlardır.
11. *İşletmelerin, Çeşitli Kitlelerin Zihninde Yarattığı Resim Olarak Tanımlayabileceğimiz Kurumsal İmaj*: İşletmelerin, birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının bir araya getirilmesine yardımcı olan imajdır.
12. *Şemsiye İmaj*: Kurumun bir tür üst imajını ifade eden şemsiye imaj, kurumun tüm alan ve markalarının üzerine adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir. Biraz daha açmak gerekirse, kurumun oluşan imajı sayesinde, aynı şemsiye altında hizmet veren A markasının reklamı B markası ile birlikte verilerek, reklam maliyetleri azalmaktadır. Şemsiye imaj sayesinde kurum bir ürün için yaptığı reklamı diğer ürünler için de kullanabilmektedir.

### 2.3.3. Kurumsal İmaj

Bireylerin ve nesnelerin nasıl bir imajları varsa, kurumların da kamuoyunda mutlaka zamanla oluşmuş bir imajı vardır. Kurumların bu imajları çevredeki ve kurum içindeki insanların kurumu nasıl gördüklerini ifade eder. Kurumla ilgili düşünceleri de ifade eden kurumsal imaj insanların kararlarını ve görüşlerini doğrudan etkilemektedir. Bu bakımdan birbirleriyle rekabet halindeki kurumlar, insanları etkileyerek kendilerine çekmek istiyorlarsa, çevrelerine karşı olumlu bir imaj oluşturmak zorundadırlar.

Fidan'ın (2009:21) Uyar'dan (2003:18) aktardığına göre kurumsal imaj, bir kurum ya da kuruluşun, kamuoyu tarafından algılanış biçimidir. Bu algılama insanların zihninde peşin hükümler ve önyargılar sonucu oluşmaktadır. Bu algılama her zaman kurumun gerçek görüntüsünü yansıtmasa da, bu imaj gerçek olarak algılanmaktadır. Johnson (2008:421) ise kurumsal imajı bir kurumun paydaşlarının kuruma ait kasıtlı ya da kasıtsız bir biçimde oluşmuş algılamalarının bütünü olarak tanımlamıştır.

Aydın ve Özer'e (2005:913) göre kurum imajı bir değerlendirme sürecinin sonucudur. Kurum hakkında yeterli bilgiye sahip olunmasa bile ağızdan ağıza iletişim ya da reklam yoluyla, kurum imajı oluşumu gerçekleşebilmektedir. (Akt. Marangoz ve Biber, 2007:175). Bernstein'in (1984) Bevis'ten (1967) aktardığına göre kurumsal imaj; insanların deneyimleri, inançları, duyguları, bilgi ve izlenimleri

sonucu bir şirket hakkında oluşmuş bir etkileşim ağıdır (Akt. Abratt, 1989: 67). Dichter'e (1985:75) göre kurumsal imaj kişilerin zihinlerindeki oluşan izlenimlerdir (Akt. Nigel, Pope, ve Voges 2000:97) ve kurumla bütünleşmiştir (Lautenschlager, 1993:416'dan akt. Nigel ve diğerleri, 2000:97).

### **2.3.4. Kurum İmajına İlişkin Kavramlar**

Kurum imajıyla ilişkili olan kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal ün kavramları aşağıda açıklamaları ile verilmiştir.

#### **2.3.4.1. Kurumsal Kimlik**

Bireylerin nasıl ki birer kimliği varsa kurumların da zamanla oluşmuş bir kimliği vardır. Ancak kurumsal kimliğin oluşumu bireysel kimliğin oluşum sürecinden farklıdır. Çünkü kurum kişiliğini etkileyen unsurlar birey kimliğini etkileyen unsurlardan daha fazladır. Ayrıca kurum kimliği oluşum sürecinde daha fazla kontrol gerekmektedir (Bernstein,1984'den akt. Köktürk ve diğerleri, 2008:52).

Dilsiz'in (2008) Ak'tan (1998) aktardığına göre kurum kimliği, bir kurumun uzun dönemde, önceden planlanmış amaçlarına ulaşması sürecinde istenilen imaja sahip olabilmek için, kendini ve kurum felsefesini tüm paydaşlarına tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamıdır (Akt. Bahçeci, 2009:43-44). Riel ve Balmer'e (1997:345) göre ise kurumsal kimlik; bir topluluğun, bir kurumu tanıyabilmesi ve diğerlerinden ayırt edebilmesi için kurumu temsil eden veya simgeleyen işaretler toplamıdır (Akt. Biçer, 2006:80).

Olins'e (1978) göre her sosyal topluluk için kimlik, doğal ve gerekli olan bir kavramdır (Akt. Abartt, 1989:67). Çoğu kişi kurum kimliğinin, kurumun logosu, renkleri ve amblemi gibi unsurlardan oluştuğunu düşünmektedir. Oysa kurum kimliği sadece bu unsurlardan oluşacak kadar dar ve kapsamlı bir kavram değildir. Çünkü kurum kimliğini yukarıda sayılan kurumsal tasarım unsurlarının yanında, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurları da oluşturmaktadır (Okay, 2005:38-39'dan akt. Fidan, 2009:27).

Kurum imajını oluşturan unsurlardan bir tanesi de kurum kimliğidir. Kurum kimliği faaliyetleri neticesinde oluşturulan kurumsal imaj bir geri dönüt olarak kurum kimliğini de etkileyecektir. Bu şekilde karşılıklı etkileşim içerisinde olan



kimlik ve imaj, yoğun çabalar ve uzun vadeli bir çalışma ile kurumun istediği şekilde gelişecektir (Özüpek, 2005:140).

#### **2.3.4.1. Kurumsal Kültür**

Kültür, bir toplumun insanları tarafından oluşturulan maddi ve manevi değerler bütünüdür. Bu özelliği ile kültür toplumların yaşamını biçimlendirir ve etkiler. Bir insanın kişiliği şüphesiz yaşadığı toplumun kültüründen etkilenir. Kurumsal kültür, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye katkısı olan, toplumun kültürü ile paralel ancak bu kültürden değişik kendine has değerleri ve kuralları olan bir kültürdür (Başaran, 2000:193).

Bir başka tanıma göre kurumsal kültür bir organizasyonda bulunan temel değerleri, varsayımları, yaklaşımları ve yorumları ifade etmektedir. (Cameron and Quinn, 1998'den akt. Übüs ve Alas, 2009: 92). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere her kurumun zamanla oluşmuş kendine has değerleri olan, kendisine öz bir kültürü vardır. Bu kültür kurumun iklimini, kişiler arası iletişimi ve davranışları etkilediği gibi kurumların imajını da etkilemektedir.

#### **2.3.4.3. Kurumsal Ün**

Çevremizde bazı okulların daha başarılı öğrencileri, daha nitelikli personeli kurumlarına çektikleri görülmektedir. Okulların bu durumuna en temel etken olumlu kurumsal üne ve imaja sahip olmalarıdır. Bu bağlamda kurumsal üne ilişkin değerlendirmelerde o kurumun paydaşlarının nitelikleri, performansları ve kendi kurumlarını algılayışları etkili kriterler arasındadır (Bakan, 2005:76). Mishalisin ve Smith'e (1997) göre kurumsal ün; kurumun yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, rekabetteki etkililiği, gelişme düzeyi, işgörenlerinin kalitesi ve işgörenleri kuruma çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Akt. Karakılıç, 2005:182).

Kurumsal imaj ve kurumsal ün kavramları birbirine oldukça yakın kavramlardır. Bu iki kavramı birbirinin yerine kullanan yaklaşımlar olduğu gibi (Odabaşı, 1995:91'den akt. Bakan, 2005:77) farklı olduğunu savunan yaklaşımlar da vardır. (Gotzi ve Wilson, 2001:25-28'den akt. Nguyen ve Leblanc, 2001:230; Marconi, 2001:xii; Bakan, 2005:77). Balmer'e (1998:78) göre bu iki kavramın farklı

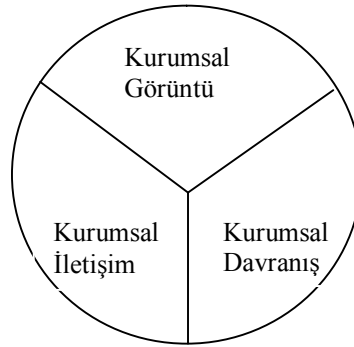
olmasının sebebi ün ve imajın oluşumunda geçen sürenin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre imaj; insanların bir kurum hakkındaki çok uzun dönemli algılamaları değil, en son inançlarına odaklanmaktadır (Akt. Bakan, 2005:78). Kurumun ünü ise çok daha uzun sürede kazanılır ancak bir anda kaybedilebilir (Gürbüz, 2008:21).

Sabuncuoğlu'na (2007:75) göre güçlü bir kurumsal imaja ve üne sahip olan kurumlar, insanların ilk tercihi haline gelirler ve bu sayede kurumlarına sonsuz faydalar sağlarlar (Akt. Marangoz ve Biber, 2007:176).

### 2.3.5.Kurum İmajın Unsurları

Peltekoğlu'na (1997:126-127) göre kurumsal imaj; kurumsal görüntü, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış olmak üzere üç unsurdan meydana gelir (Akt. Özüpek, 2005:147). Başka bir deyişle kurumun imajını kurum içi iletişimi, bireylere karşı davranışları ve kurumun genel görüntüsü oluşturur. Aşağıdaki şekilde kurum imajının unsurları gösterilmiştir.

#### Şekil 7. Kurum İmajının Unsurları



Kaynak: M. Nejat Özüpek, 2005 s.147

#### 2.3.5.1. Kurumsal Görüntü

Kurumsal görüntü kurumun içeriden ve dışarıdan nasıl görüldüğünü ifade etmektedir. Fiziksel görünüm, isim, logo kurumun görüntüsünü oluşturmaktadır. Bu unsurlar, kurum hakkında hedef kitlede ilk izlenimleri oluşturmaktadır

(Yıldırım,2007:8). Okay'a (2000:65) göre ise kurumsal görüntü bir kurumun kendini görsel olarak ifade etmesidir (Akt. Özüpek, 2005:147).

Okay'a (2000:285) göre kurum imajının bir unsuru olan kurumsal görüntünün temel amacı, hedef kitlenin görsel olarak etkilenmesini sağlayarak olumlu bir imaj oluşumunu sağlamaktır (Akt. Yıldırım, 2007:8). Kurumsal görüntüde, ürünün görünümü, iletişimde kullanılan araçların görünümü ve çevrenin görünümü olmak üzere üç çeşit görüntüden bahsedebiliriz (Özüpek, 2005:148):

*Ürünün Görünümü:* Çoğu firma benzer ürünleri üretmekte, tüketici de aynı özelliklere sahip bu ürünlerden bir tanesini seçmek durumunda kalmaktadır. Bu nedenle firmalar tüketicileri kendilerine çekebilmek için ürünlerine farklı ve dikkat çekici görsel özellik kazandırmak gibi değişik yollar denemektedir.

*İletişimde Kullanılan Araçların Görünümü:* Kurumun logosunun rengi, yazı karakteri, kullanılan levhalar, iletişimde kullanılan araçları oluşturmaktadır. Bu araçlar kişilerin kurumları algılamalarını ve hatırlamalarını kolaylaştırır.

*Çevrenin Görünümü:* İnsanlar girdikleri ortamdan ne kadar etkilenirlerse kurumun imajı da kişilerin gözünde o derece yükselmiş olur. Uyumlu mobilyalarla tasarlanmış bir yer çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini etkilediği gibi, müşterilerde de kurum hakkında olumlu bir izlenim bırakır.

Yukarıda bahsedilen kurum imajı öğelerinden hareketle olumlu bir kurum görüntüsü oluşturmak isteyen kuruluşlar, ürünlerini daha canlı ve albenili yapmalı, kullandığı logoları, reklamları, kişilerin ilgisini çekecek şekilde ve uyum içinde oluşturmalı ve çevre görünümüne dikkat etmelidirler.

### **2.3.5.2. Kurumsal İletişim**

Kurumsal iletişim, kurumun işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak için, kurum ile çevre arasındaki bilgi ve düşünce alışverişini ve bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan bir süreçtir (Akat, Budak ve Budak, 2003:272'den akt. Demir, 2003:136).

Kearns'e (1998:41) göre bir kurumun olumlu imaj elde etmesinde ve bu imajı korumasında; basın yayın kuruluşlarıyla, çalışanlarıyla, kuruma fayda sağlayanlarla ve diğer hedef kitleleriyle iyi ilişkiler geliştirmesi, önemlidir. Böyle iyi bir ilişki, kurulacak sağlıklı bir iletişimle sağlanabilir (Akt. Bakan, 2005:101).

Okay (2001:160) kurumsal iletişimi, kurumu etkileyecek bütün iletişim tedbirlerinin sistematik bir şekilde kombine edilmesi şeklinde ifade etmektedir. Kurumsal iletişim uzun vadede uygulama alanı olan bir iletişim aracıdır ve hedefi de bir imaj oluşturmak ve oluşturulan bu imajı muhafaza etmek ve gerektiğinde bu imajı değiştirmektir (Akt. Biçer, 2006:88). Kısaca kurumsal iletişim, kurumun tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu bakımdan halkla ilişkiler, reklam, sponsorluk, gibi faaliyetlerin tümü kurumsal iletişim içerisinde yer almaktadır.

*Halkla İlişkiler:* Çamdereli'ye (2004:24) göre halkla ilişkiler, yönetimin izlediği politikaların halka benimsetilmesi, yapılan çalışmaların sürekli ve tam olarak halka duyurulması, yönetime karşı olumlu bir hava yaratılması, buna karşılık halkın da yönetim hakkında ne düşündüğünün ve yönetimden isteklerinin bilinmesi ve halkla işbirliği halinde olunmasıdır (Akt. Fidan, 2009:33).

Halkla ilişkiler kavramı kurumsal imaj kavramı ile o kadar iç içe girmiş bir kavramdır ki; bir kurumun halkla ilişkiler konusunda bir şeyler yapması gerekiyorsa, bu durum o kurumun ne kadar zayıf bir imaja sahip olduğu anlamına gelmektedir (Bakan, 2005:105). Bu bakımdan kurumsal imajını güçlendirmek isteyen bir kuruluş mutlaka halkla olan ilişkilerini güçlendirmelidir. Bu aşamada halkla sıcak ilişkiler kurulmalı, zihinlerde kurumla ilgili oluşabilecek şüpheleri ortadan kaldırmak için her şey şeffaf olmalı, bu sayede halkın güveni kazanılmalıdır.

*Sponsorluk:* Bülbül (2000:86), sponsorluğu kişi ya da kuruluşların fayda veya kar amacı ile kendi uzmanlık alanları dışındaki bir olay ya da etkinliğe destek vermesi şeklinde tanımlamıştır (Akt. Örer, 2006:38). Peltekoğlu'na (2001:290) göre ise sponsorluk, kurumsal amaçlara ulaşabilmek için spor, sanat, kültür gibi sosyal alanlarda kişi ya da kurumların para, araç-gereç ya da hizmet ile desteklenmesi anlamına gelmektedir (Akt. Bolat, 2006:119).

Sponsorluk sayesinde kuruluşlar geniş kitlelere adını duyurarak kurumsal itibarlarını ve imajlarını güçlendirmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta sponsorluk faaliyetinin mutlaka kurumun amaçları, politikaları ve alanıyla örtüşmesi gerektiğidir. Başka bir deyişle sponsor olunan faaliyet kurumun imajına uygun olmalıdır.

*Kurumsal Reklamcılık:* Arens'e (2002:356) göre, kurum imajının oluşumunda önemli bir yere sahip olan kurumsal reklamcılık, ürün reklamı değil, kurum imajının

değerini ve farkındalığını artırmak amacıyla yapılan reklamlardır (Akt. Demir, 2006:129). Bu yönüyle kurumsal reklama halkla ilişkiler reklamcılığı da denilmektedir. Kurumsal reklam kurumun sosyal yönünü hedef kitleye göstermeyi amaçlamaktadır. (Tayfur, 2004:32'den akt Demir, 2006:129). Kurumsal reklama kuruluşların çıkardığı dergi, gazete vb. gibi yayınlar örnek olarak gösterilebilir.

### **2.3.5.3. Kurumsal Davranış**

Kurumsal davranış; kurum içindeki bireylerin bir araya gelerek gösterdikleri tepki, karar ve davranışlarıdır (Köktürk ve diğerleri, 2008:60). Peltekoğlu'na (1997: 126-127) göre kurumsal davranış, bir taraftan çalışanların ve hedef kitlede bulunanların davranış tarzlarını yönlendirirken, diğer taraftan çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini sağlamaktadır (Akt. Doğan, 2006:81).

Oktay'a (1996:265) göre kurumsal davranış, kurum içindeki çalışanları birer ekonomik araç olarak değil, psikolojik ve sosyal gereksinimleri olan değerli varlıklar olarak görür ve onların gelişmelerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan bir ortam oluşturmaya çalışır (Akt. Doğan, 2006:98). Bu bakımdan değerlendirildiğinde kurumsal davranış kurumsal imajın insan boyutuyla ilgilenmekte, güçlü bir kurum imajı oluşumunda işgören davranışlarının önemine vurgu yapmaktadır.

Güçlü bir kurum imajı oluşturmak isteyen kuruluşlar işgörenlerinin beklentilerine, gereksinimlerine önem vermelidir. Çünkü kurumun imajına diğer değişkenlerle beraber o kurumdaki insanların davranışları da etki etmektedir.

### **2.3.6. Kurum İmajının Oluşumu**

Mason'a (1993) göre kurumlar isteseler de istemeseler de, bilinçli olarak çaba gösterebilirler de göstermeseler de olumlu ya da olumsuz bir imaja sahip olurlar (Akt. Bolat, 2006:111). Kurum imajı gidip dışarıdan alınıp, kuruma uygulayarak yapılabilecek bir şey değildir. Kurumsal imaj; kurumsal iletişime, davranışa ve kurumun görüntüsüne göre zamanla şekillenen bir süreci içermektedir. Schuler'e (2004:42) göre bir kurumun imaj oluşum sürecinde dikkat etmesi gereken en önemli unsur, kurumun insanların zihninde nasıl bir imaj oluşturmak istediğinin bilincinde olmasıdır. Çoğu kurum bunun farkında değildir ve sonucunda da olumlu ve güçlü bir imaj oluşturamaz. İmaj oluşturmaya başlamadan önce kurumun ilk önce mevcut bir

imajının olup olmadığını öğrenmesi ve buna göre hareket etmesi gerekir (Akt. Taslak ve Akın, 2005:269). Kurumun mevcut imajının üzerine imaj oluşturması yeni imaj oluşturmasından zor olabilir. Kurumun olumsuz bir imajı varsa yeni imajını bu kötü izlenimleri yok edecek temeller üzerine kurması gereklidir.

Kurumların en önemli amacı, olumlu bir imaj oluşturmak ve var olan imajı düzeltmek ve geliştirmek yolu ile halkın güvenini kazanmak olmalıdır (Yıldırım, 2007:12). Özüpek'e (2005:128-129) göre olumlu bir kurum imajı olan örgütlerin kuruma sağladığı katkılardan bazıları şunlardır:

- Kurumların amaçlarına ulaşmasında yol haritası olmakta, kuruma ve çalışanlarına dürtü ve enerji vermektedir.
- Kurumların kendileriyle ve hedef kitleleriyle olan ilişkilerinde yaşanan çelişki durumlarında dengeleme rolü üstlenmektedir.
- Beklenmeyen durumlarda yöneticilerin elemanlarına daha çok güvenmelerini sağlamaktadır.
- Bilgi ve yeteneklerin sürekli olarak geliştirildiği bir ortam oluşturmaktadır.
- Kurumun hizmetlerine ve ürünlerine değer katmaktadır.
- Değişime ve gelişmeye açık, esnek bir ortam oluşturmaktadır.

Kurum imajı oluşturma çalışmaları iki ile beş yıl arasında değişmektedir. Bu imajı oluşturabilmek için planlı çalışmak gereklidir. Okay' a (2000:272) göre kurum imajı oluşturma aşamaları şunlardır (Akt. Gürbüz, 2008:75):

1. Mevcut durumun analizi: Kurumun genel anlamda ne tür bir imaja sahip olduğunun tespit edilmesi ve bu genel imaj anlayışına göre kurumun durumunun belirlenmesi.

2. Ulaşılmak istenilen durumun belirlenmesi: Kurumun mevcut imajına ve felsefesine uygun bir vizyon tarifinde bulunulması. Kurumun sahip olması istenen imajının ayrıntılı bir şekilde tarifinin yapılması.

3. Uygulamaya geçilmesi: İstenilen ve daha önce ayrıntıları ile tarif edilen imaja uygun bir biçimde, hedef grupların görüşleri alınarak, uygulama esnasında karşılaşılabilecek sorunlar da göz önünde bulundurularak uygulama sürecine geçilmesi.

4. Değerlendirme: Belirli bir sürenin sonunda imajın ne şekilde değiştiğine yönelik analizler yapılması.

Güzelcik (1999:172-173;) kurumların güçlü bir imaj oluşturmasının, alt yapı kurmaya, iç ve dış imaj ve soyut bir imaj oluşturmaya bağlı olduğunu belirtmiştir (Akt. Bahçeci, 2009:60). Marconi (1996:210-216) ise kurumların olumlu ve güçlü bir imaj oluşturmak için yapması gerekenleri şu şekilde listelemiştir (Akt. Bakan, 2005:44-45):

- Mevcut durum belirlenmelidir.
- Samimi olunmalı ve iyi niyet oluşturulmalıdır.
- Sahip olunması istenilen imaj açıkça belirtilmelidir.
- Hedef kitle belirlenmelidir.
- Düzenli bilgi akışı sağlanmalı ve sürdürülmelidir.
- Diğer insanların zamanlarına saygı gösterilmelidir.
- Abartma yapılmamalıdır.
- İnsanlara ve olaylara hoşgörü ile yaklaşılmalıdır.
- Güzel olan yapılmalı ve dürüst olunmalıdır.
- Ünlü birinin hem faydalarının hem de zararlarının olacağı bilinmelidir.

Biber (1998) ise imaj oluşturma sürecinde izlenmesi gereken çalışmaları şu şekilde açıklamıştır (Akt. Gürbüz, 2008:76-77):

1. *Mevcut İmajın Tespiti:* Kurumun çalışması olsa da olmasa da oluşmuş kurumsal bir imajı mutlaka vardır. Bu sebeple yapılacak ilk çalışma var olan imajın tespiti olmalıdır. Şayet mevcut imaj ile arzulanan imaj aynı doğrultuda ise yapılacak çalışma bu imajı sürdürmeye ve geliştirmeye yönelik olmalıdır. Durum bunun aksi ise yapılacak olan çalışma mevcut imajın değiştirilmesidir.
2. *Arzulanan İmajın Tespiti:* Tüm kurumların olumlu bir imaja sahip olması istenilen bir durumdur. Ancak bu olumlu imaj kavramı kurumdan kuruma değişmektedir. Örneğin bir banka için güçlü ve güvenilir olmak olumlu bir imaj iken bir market için ucuz ve kaliteli olmak olumlu bir imaj olabilmektedir. Arzulanan imajda kurum ilk önce hedeflerini belirlemeli, gelecekte kendisini görmek istediği yeri tespit etmeli ve buna göre stratejiler geliştirmelidir.

3. *Çalışmaların Programlanması:* Arzu edilen imajın tespitinden sonra kurumların bu imajın oluşması için çalışmaları bir plan ve program dahilinde yapması gereklidir. Bu aşamada kurumun imajını zedeleyen yönlerin tespit edilerek imaja zarar veren faktörlere yönelik önlemler alınmalıdır. Bu çalışmadan sonra, kullanılacak araç gereçler planlanmalıdır.
4. *Değerlendirme:* Uygulamaların her aşamasında tüm iletişim ağları açık tutulmalı, geri dönütler değerlendirilmeli, yapılan çalışmaların arzulan sonuçları verip vermediği tespit edilerek yapılacak çalışmalarda bu verilerden yararlanılmalıdır.

### **2.3.7. Kurum İmajı Oluşturmanın Unsurları**

Daha önceleri iyi bir kurum imajı oluşturmak için, kurumu görsel açıdan hazırlamak yeterli idi. Ancak son yüzyılda yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle artık dışarıdan algılanan bir dış imajın yanında, işgörenlerin de kurumu nasıl gördüğünü ifade eden bir iç imajdan da bahsedilmektedir. Bu bağlamda iyi bir kurum imajı oluşturmak için sadece dış hedef kitlenin kurum hakkındaki görüşleri değil aynı zamanda iç hedef kitlenin de kurum hakkındaki görüş ve düşünceleri de önem kazanmaya başlamıştır. Öte yandan bu iç ve dış imajın yanında kurumlar hedef kitlelerinin duygusal ihtiyaçlarına da önem vermelidirler. İmajın duygusal ihtiyaçlarını tanımlayan bu kısma soyut imaj denilmektedir. Olumlu bir imaj oluşturmak isteyen bir kurum iç imaj, dış imaj ve soyut imajını güçlendirmek zorundadır (Özüpek, 2005:163-164).

Gee'ye (1995:16-17) göre güçlü bir kurum imajı oluşturmak için şu dört unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir (Akt. Özüpek, 2005:164):

- Alt yapı kurmak
- Dış imaj oluşturmak
- İç imaj oluşturmak
- Soyut imaj oluşturmak.

#### **2.3.7.1. Alt Yapı Kurmak**

Kurumun imajının olumlu olması isteniyorsa, bu imaj öncelikle sağlam temeller üzerine oturtulmalı bunun için de güçlü bir alt yapı oluşturulmalıdır. Bu



şekilde oluşturulmayan bir kurum imajı hem uzun soluklu olmayacak hem de istenilen sonuçları vermeyecektir. Güçlü bir imaj alt yapısı oluşturmada yapılacak ilk adım bir vizyon belirlemektir (Örer,2006:26). Vizyon bir kurumun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Vizyon, kurumun bugün bulunduğu yeri net bir şekilde ifade etmekte ve gelecek için bir yol haritası sunmaktadır. Vizyon gelecekte ulaşmayı çok istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmidir ancak oraya ulaşma süreci değildir (Aytaç, 2003:2-3).

Kurum imajını sağlam bir alt yapı üzerine kurmak için belirlenecek vizyon; sabitlenmiş veya önceden belirlenmiş prensiplerden meydana gelen bir misyonla oluşturulmalıdır. Ayrıca çalışanların kurumun varoluş sebebini anlamaları ve kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri ve kurumlarının hedeflerini bilmeleri belirlenmiş olan vizyonda olması gereken özelliklerdendir (Özüpek, 2005:165-166-167).

Sonuç olarak sağlam bir altyapı kurum imajı oluşturmanın ilk aşamasıdır. Kurulan alt yapı ne kadar sağlam ve uygulanabilir olursa kurumun imajı da o kadar etkili ve kalıcı olacaktır.

### **2.3.7.2. Dış İmaj Oluşturmak**

İmaj oluşturmanın ikinci aşaması dış imaj oluşturmaktır. Olumlu bir imaj oluşturulması, hedef kitlenin kurumu iyi bir şekilde tanınması, onun hakkında doğru ve olumlu bir izlenime sahip olması ile mümkündür. Aynı zamanda bu sayede kurumlar daha saygın olacak ve uzun süreli yaşayacaklardır. (Taşkın & Sönmez, 2005'den akt. Bektaş, 2010:8). Dış imaj; kurum dışındaki hedef kitlenin kurum hakkındaki fikir ve algılarını ifade etmektedir. Dış imaj oluşturmanın, ürün kalitesi, somut imaj, reklam, sponsorluk ve medya ilişkileri olmak üzere beş ögesi bulunmaktadır (Gee, 1995:16'den akt. Özüpek, 2005:170-171).

*Ürün Kalitesi:* Uzun dönemde kurumun imajını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de ürünün kalitesidir. Kaliteli ürüne sahip kuruluşlar aynı zamanda dış çevrede olumlu bir imaja sahip olurlar (Güzelcik, 1999:182'den akt. Yıldırım, 2007:8). İlköğretim okullarında ürün, öğrencidir. Bu bağlamda kaliteli eğitim verme, okullar için olumlu bir imaj oluşturmada en önemli faktörler arasında sayılabilir.

*Somut İmaj:* Dış imaj oluşturmanın ikinci yolu somut imaj oluşturmaktır. Somut imaj kurumun isminden logosuna, iş yerinin dekorasyonundan kullanılan dokümanlarına kadar görsel kimlik oluşturan her şeyi kapsamaktadır (Gee, 1995:44'den akt. Özüpek, 2005:172). Bu cümleden de anlaşılacağı üzere somut imaj kurumun gözle görülebilen fiziksel özellikleri ile ilgilidir.

*Reklam:* Teker (2002:1) reklamı, hedef kitleyi bir ürünün varlığı hakkında bilgilendirme ve hedef kitlenin ürünü tercih etmesini sağlamak amacıyla göze ve/veya kulağa hitap eden mesajların hazırlanması ve sunulması olarak ifade etmektedir (Akt. Demir, 2006:64).

Butterfield'e (2001:35) göre reklamın temel amaçlarından biri de üreticinin sunduğu ürünlere talep sağlamaktır. Reklam bu yolla ya tüketicileri ürünü almaya motive eder ya da kurumun imajını güçlendirerek reklama konu olan ürüne karşı uzun vadede talep sağlar ve ürünü sunan kurumun hedef kitle gözünde itibar kazanmasını sağlar (Akt. Doğan, 2006:9). Reklam sayesinde kurumlar kendilerini hedef kitleye tanıtmaktadır. Reklamın buradaki işlevi iletişim yoluyla, kurumsal imajın hedef kitlede bulunan insanlara tanıtılması olmaktadır.

*Sponsorluk:* Daha önce de belirttiğimiz gibi kurumsal imajın şekillenmesine katkı sağlayan, başka bir alanda yapılan destekleme çalışmaları ile kurumun adını duyurmayı amaçlayan etkinliklere sponsorluk denilmektedir. Sponsorluk aynı zamanda kurumların dış imajlarını da güçlendirmektedir. Kültürel, sanatsal, sportif v.b. alanlarda kişi veya kurumları desteklemek olarak tanımlanan sponsorluk sayesinde kurumlar adlarını duyurmakta ve itibar kazanmaktadır.

*Medya İlişkileri:* Oluşturulan kurumsal imajın hedef kitleye ulaştırılmasında basın rolü oldukça büyüktür. Kurumla ilgili olarak basında çıkan haberler, kurumun imajını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Güzelcik, 1999:191'den akt. Özüpek, 2005:174). Basında okullarla ilgili olarak taciz, dayak gibi haberler okulların kurumsal imajını olumsuz yönde etkilerken, eğitimsel başarılar, örnek proje uygulamaları gibi haberler de bu imajı olumlu yönde etkilemektedir. Bu bakımdan kurum imajını özellikle dış çevreye olumlu olarak aktarmak isteyen kurumlar basın ile olan ilişkilerine azami düzeyde dikkat etmelidir.

### 2.3.7.3. İç İmaj Oluşturmak

Kurum imajı oluşturmanın üçüncü unsuru iç imaj oluşturmaktır. Schultz,(1980:98), Lemmink,Schuijf ve Strevkens'e (2003:1-15) göre güçlü bir imaj oluşturabilmek için dış imaj oluşturma çalışmalarının yanında çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin de karşılanması gerekmektedir. Çalışanların genel olarak vizyona ve çalıştıkları işyerinden gurur duymaya ihtiyaçları vardır. Yine çalışanlar paylaşılan bir kurumsal kültür, olumlu bir okul iklimi, kariyer fırsatları gibi imkanlar beklemektedir (Akt. Küçük, 2005:254).

Güzelcik'e (1999:193) göre iç imaj oluşturmak, kurumun içinde bulunan hedef kitleye yönelik imaj yaratma çalışmalarını ifade etmektedir. Dış imajın görevi, dış hedef kitlede bulunan bireylerin kurum hakkında olumlu düşünce ve algıya sahip olmalarını sağlayarak kuruma çekmektir. Şayet kişi olumlu bir imaj algısıyla kuruma gelirse dış imaj görevini yapmış demektir. Dış imajdan etkilenerek kuruma gelen bir kişi içeridekilerin davranışlarının kurumun dış imajıyla ne derece uyduğu hakkında bir karara varacaktır (Akt. Özüpek, 2005:175-176).

İç imaj kurumun iklimi ile ilgilidir ve kurumun çalışanlar üzerindeki ya da çalışanların diğer hedef kitlede bulunanlara yansıttığı imajı olarak tanımlanabilir. Olumsuz bir iç imaj aynı zamanda olumsuz bir ün ve kaybedilen insanlar anlamına gelmektedir. Güçlü bir iç imaj oluşturmak için çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Gee, 1995: 12,65'den akt. Özüpek, 2005:176):

Çalışanların;

- Bir vizyona ve kurumlarıyla gurur duymaya ihtiyaçları vardır.
- Yöneticilerin kendilerine saygı göstermesine ve kendileriyle eşit ilişkiler kurmalarına ihtiyaçları vardır.
- Yaptıkları iyi işlerden sonra takdir edilmeye ihtiyaçları vardır.
- Kendilerine terfi için fırsat verilmesine ihtiyaçları vardır.
- Sadece işe yönelik sistemin bir parçası olarak değil aynı zamanda bir insan olarak da değer görmeye ihtiyaçları vardır.

#### 2.3.7.4. Soyut İmaj Oluşturmak

Güçlü bir kurum imajı oluşturmak için kurulan sağlam bir alt yapı, ardından oluşturulan olumlu dış ve iç imajın ardından yapılması gereken son aşama hedef kitle ile duygusal bağlar oluşturmaktır (Çakmak, 2008:31). Bu cümleden de anlaşılacağı üzere soyut imaj; kurumsal imajın duygularla ilgili olan yönünü kapsamaktadır.

Önceleri kurumlar olumlu ve güçlü bir kurum imajı oluşturmak için iç ve dış imaja önem vermeye odaklanıyordu. Oysa yapılan araştırmalar insanların kurum hakkındaki duyguları ile ilgili olan soyut imajın, kurumun istediği imaja kavuşmasında diğer görsel elemanlardan daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Gee, 1995:16'den akt. Özüpek, 2005:180).

Olumlu ve güçlü bir kurum imajı oluşturmak isteyen kurumlar soyut imajın bu etkisinden dolayı hedef kitlede bulunan bireylerle duygusal ilişkiler geliştirmeli ve çalışanlarına duygusal olarak insanları kazanmaya ve etkilemeye yönelik eğitimler vermelidir.

#### 2.3.8. Okul İmajı

Okul imajı okulun hedef kitlesinde bulunan öğretmen, öğrenci, veli, diğer ilköğretim okulları ve diğer insanların gözünde oluşmuş olan imajını ifade etmektedir. Ludvik'e (2001) göre okul imajı okulun büyüklüğü, tesisleri, program kalitesi, derslerin içeriklerini yenileme hızı, ders dışı aktiviteleri, okuldaki sıcak arkadaş iklimi, öğrenci davranışları, mezunların okula katkıları, eğitim ve öğretmenlerin kalitesi, okul-aile işbirliği, yerel kuruluşlarla işbirliği yapma durumu ve okulun ünü ile ölçülmektedir (Akt. Tai ve diğerleri, 2007:193). Zheng'e (2005) göre ise okul imajını, okulun sunumu, öğretmenleri, yönetim hizmetleri, çevresi, çalışma programları, halkla ve okul aile birliği ile olan ilişkileri belirlemektedir (Akt. Tai ve diğerleri, 2007:193).

Olumlu bir okul imajında, öğretim kalitesindeki kusursuz performans, öğrenci başarısı, kaliteli yönetim hizmetleri, temiz ve kullanışlı fiziki mekânlar gibi özellikler bulunmalıdır. Daha önce okul imajıyla ilgili yapılan çalışmaları inceledikten sonra okul imajı ile ilgili olarak altı özellik tespit edilmiştir (Jiang ve Xu, 2005):

1. Öğretmen kalitesi: Profesyonel bilgi, eğitim düzeyi ve öğretmenlerin öğretme tutumları.

2. Öğrenci kalitesi: Öğrencilerin kişilik davranışları ve çalışma tutumları.
3. Fiziki mekânlar: Okulun fiziksel tesisleri, donanımları ve tabelaları.
4. Okulun atmosferi: Okuldaki moral düzeyi.
5. Okulun çevresi: Okulun ve okulun çevresinin fiziksel düzenlemeleri.

6. Okulun başarısı: Okulun yönetsel etkililiği, öğrencilerin ilerleme düzeyleri ve okulu bitirdikten sonra iş bulma yüzdeleri, özel yetenek başarıları ve mezunların okul etkinliklerine katılımları gibi tüm performansını ifade etmektedir (Akt. Tai ve diğerleri, 2007:194).

Kolibova'nın (2000:578) Štefko'dan (1999) aktardığına göre okul imajı; bilgi ve beklentilerin verilen eğitimle bağlantılı olduğu karmaşık bir kavramdır. Okul imajı sadece şu anda okulda çalışan öğretmenlerden değil aynı zamanda daha önceden okulda çalışan öğretmenlerden, hem mezun olan hem de şu anda okulda bulunan öğrencilerden beklenen bilgi birikimini ifade eder. Kolibova'ya göre bu tanım, gösterilen hüner ve yeteneklerle tamamlanmalıdır. Çünkü en önemli şey mezun olan birinin bir iş bulması ve okulda kazandığı hüner ve yetenekleri bu işte uygulayabilmesidir (Kolibova, 2000, 578-579).

Bir dizi gerçekler imaj oluşumunu önceden belirler. Okul imajı özellikle okulun büyüklüğü, tarihi, kullanılan nesnelerin özellikleri (okulun çevresi, iç ve dış temizliği, tasarımı) gibi geleneksel ve geleneksel olmayan ölçütlerden oluşur. Geleneksel ölçütlere sahip olan okullar daha tutucu, statükocu, katı kuralları ve geleneksel prosedürleri olan, otokratik, davranışların kurallarla sınırlandırıldığı ve geleneksel değerlerin kullanıldığı okullardır. Geleneksel olmayan okullar ise, yaratıcı, değişime açık, heyecan verici, özgür, demokratik ve dinamik özelliklere sahip olan okullardır (Kolibová, 2000, 579-580).

Kurum imajı kurumun hedef kitlesinde bulunanların kurumu nasıl algıladıkları ve gördükleri olduğuna göre, okulun imajı da okulun tüm paydaşları tarafından okulun nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu bağlamda olumlu bir okul imajı oluşturmak isteyen okul yöneticileri okulun bütün paydaşlarını dikkate almalıdır. Güçlü bir okul imajı oluşturmak için kurum imajı oluşturmada da bahsedildiği üzere, önce güçlü bir alt yapı kurulmalı, olumlu dış ve iç imaj ile soyut bir imaj oluşturulmalıdır.

Geleceğin okullarına ilişkin farklı kurum imajları geliştirilmiştir. Bu okul imajları, okulun yapısını ve eğitimsel liderlik yaklaşımlarını belirlemeye

çalışmaktadır. Geleceğin okullarına ilişkin üzerinde durulan üç imaj türü, bir topluluk olarak okul, bir örgüt olarak okul ve öğrenen bir örgüt olarak okul imajlarıdır. Bu üç imaj türü kısaca şöyle özetlenebilir (Çelik, 2007:200-204):

*Bir Topluluk Olarak Okul:* Topluluk olarak okul, öğrencilere çekirdek ailedesine benzeyen bir sosyal ortam sunmaktadır. Bu sayede öğrencilere sosyal sermaye, güven ve sosyal sorumluluk gibi örgütsel ilişkilerde önemli olan davranışları kazandırmakta ve öğrencilerin sosyal ilişkilere katılmasını özendirilmektedir. Okullarda sosyal sermayenin geliştirilmesi çok önemlidir. Artan disiplin sorunları ve istenmeyen davranışlar karşısında okul müdürü mevcut sosyal sermayeyi güçlendirmelidir. Adaletsizlik, eşitsizlik, güvensizlik gibi etik olmayan davranışlar okulun sosyal sermayesine zarar vermektedir. Sosyal sermayesi bitmiş ya da zayıf olan okulların sosyal yaşamını sürdürebilmesi zordur.

*Güvenilir Bir Kurum Olarak Okul:* Topluluk olarak okul, güvenilir okul imajını tam olarak yansıtamamaktadır. Güvenilir okul imajı, verdiği eğitimin kalitesiyle belli olmaktadır. Okulun yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olması ise okul müdürünün liderliğine bağlıdır. Uygun bir etik kültüre sahip olan ve öğretmenler arasında güven ilişkisinin olduğu ve kaliteli eğitim verme konusunda ortak görüş oluşmuş okullar güvenilir okullar olarak adlandırılabilir.

*Öğrenen Bir Örgüt Olarak Okul:* Okuldaki her öğretmen, insan gücü olarak bir değeri ifade eder ve okulun beyin topluluğunu oluşturur. Bu bağlamda okul lideri her öğretmeni bir beyin olarak görmeli ve ondan yararlanmalıdır. Okul müdürünün görevi okulundaki öğretmenlerin akıllarını çatıştırmak değil buluşturmaktır. Akılların buluşturulması ve okulun öğrenen örgüte dönüştürülmesiyle daha etkili bir okul kültürü oluşturulabilir.

*Bütüncül Okul İmajı:* Olumlu bir okul imajı için yukarıda bahsedilen üç okul imajının birbiriyle bütünleşmesi gerekir. Geleceğin okul tipinin tasarlanması ancak bu üç okul imajının bütünleştirilmesiyle mümkündür. Topluluk olarak okul imajı okulun psikolojik dengesinin korunmasını ve öğretmenler arasındaki karşılıklı güveni ön plana çıkarır. Güvenilir okul imajında öğrenci başarısının artırılması için uygun eğitim ortamının oluşturulması, velilerin ve toplumun beklentilerine uygun olarak okulun sürekli olarak geliştirilmesi esastır. Öğrenen okul imajında ise

öğretmenlerin, öğrencilerin başarılarını artırmak için sürekli olarak ve takım halinde öğrenmeleri üzerinde durulmaktadır.

Alanyazında okul imajı ile ilgili çalışmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu konuyla ilgili detaylı çalışmalar yapan Svitlik (1996; Faculty of Economics, 2006'dan akt. Bahçeci, 2009:94-95) okul imajını oluşturmak için öne çıkan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Çalışanların profesyonelliği
- Pozitif okul iklimi
- Okulun nitelik farkına ilişkin göstergeler
- Tüm paydaşlarla iletişim.
- Profesyonel Liderlik

#### **2.3.8.1.Çalışanların Profesyonelliği**

Uzun dönemde kurum imajını etkileyen en önemli faktörlerden birisinin de ürün kalitesi olduğundan ve kaliteli ürüne sahip kurumların aynı zamanda dış çevrede olumlu bir imaja sahip olacaklarından bahsetmiştik. Okullarda ürün olarak kastedilen öğrencilerdir. Ürün kalitesi ise öğrencinin akademik başarısı, sosyal kültürel etkinliklere katılma düzeyi, özgüveni ve ahlaki değerlere olan bağlılığı ile bu değerlere uyma düzeyleri ile ifade edilebilir. Ürünün verimliliğini yani öğrencinin yukarıda bahsedilen özelliklere sahip olabilmesini, öğrencinin yaşadığı sosyal çevrenin yanında okulda çalışan öğretmenlerin uzmanlığı da büyük oranda etkilemektedir. Aynı sosyal ve kültürel çevreden gelmesine rağmen farklı öğretmenlerden eğitim alan öğrencilerin farklı başarılar göstermesi öğretmenin başarısı olarak görülmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin profesyonelliği, sadece öğretmenin bilgi ve birikimi değil aynı zamanda bu birikimlerini aktarma ve öğrencilerde olumlu davranış değişiklikleri oluşturma süreci ile ifade edilmektedir.

#### **2.3.8.2.Pozitif Okul İklimi**

Okulların imajını etkileyen bir diğer faktör okulun iklimidir. Okul iklimi okulun imajını hem doğrudan, hem de ürün kalitesini artırma yoluyla dolaylı olarak etkilemektedir. Zira okul iklimi öğrenci başarısını etkilemektedir.

Okul iklimi, okulun çevresinin kalıcı özellikleridir ve okul üyelerinin düşünce ve davranışlarını etkilemektedir (Hannum, Hoy, 1997:291'den akt. Özdemir, 2002:40). Turan'a (1998) göre okul iklimi, okulların psikolojik ve insani yanını açıklamak ve vurgulamak için kullanılan bir kavramı ifade etmektedir (Akt. Şişman, 2002:188).

Hallinger ve Murphy'nin (1985) yaptığı araştırma sonuçları, okuldaki öğretmenlerin örgütlenmesinde, okul ortamında etkili bir iletişim kurmada, açık ve makul bir disiplin oluşturulmasında, öğrenci davranışları ve başarıları üzerinde, okulun akademik başarısında, yeni görüşlerin gelişmesinde, öğrenciler hakkında yüksek standartlar oluşturmada ve ortak bir vizyon oluşturmada okul ikliminin olumlu etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Literatürde bazı araştırmalarda okul ikliminin açık ve kapalı iklim olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri derecede birlik duygusu içinde olduğu yerlerdir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimiyet ve sıcak ilişkiler vardır (Güçlü, 2003:155). Kapalı iklimde ise açık iklimin tersine davranışlar görülür. Çalışanlar birbirlerine karşı samimi ve açık değildir. İlişkiler soğuk ve daha çok resmidir.

Olumlu okul iklimine sahip olan okulların kurum imajına olan etkisi araştırmamızın sonuçlarına da yansımıştır. Zira araştırmamızın sonuçlarına göre olumlu bir okul iklimine sahip olan okulların imajının da olumlu olduğu görülmektedir.

### **2.3.8.3.Okulun Nitelik Farkına İlişkin Göstergeler**

Bir kurumun ürün ve hizmetlerinden yararlananlar için kalite oldukça önemlidir. Kalite, mal ve hizmetlerin fizikî durumu, verimlilik oranı, güvenilirliği ve kaynakların verimli kullanımını ifade etmektedir. Problemleri çözmek için yollar arayan, yaratıcı, bencil olmayan, adil, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyal ve kültürel konularda esnek, bütüncü, meslek kültürü oluşmuş insan, kaliteli ve eğitilmiş insandır. Eğitimde kalite deyince, kusursuz bir eğitim sistemi ve insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olma durumları akla gelmektedir (Temel,1999).



Özdemir (1995: 260-266) okulun niteliğine ilişkin göstergeleri girdi, süreç ve çıktı göstergeleri olmak üzere üç kısma ayırmıştır. Özdemir'in bu sınıflandırması ayrı başlıklar altında aşağıda açıklanmıştır:

### **2.3.8.3.1. Girdi Göstergeleri**

*Öğretmen Özellikleri:* Kaliteli bir sistemin arkasında her zaman kaliteli bir öğretmen vardır. Öğretmenin kalitesini, ülkenin resmi eğitim durumu, öğretmenin eğitim durumu, yaşı, deneyimi, cinsiyeti, konu uzmanlığı, aldığı hizmetiçi eğitimi, sözel yeteneği gibi faktörler şekillendirir. Öğretmenin kalitesi, öğretmenin bilgisi ile bildiklerini öğrencilere aktarma düzeyi ile yakından ilgilidir.

*Tesisler:* Bir okul girdisi, kalitenin bir göstergesi olarak en önemli fiziksel özellikleri; okul başına düşen öğrenci sayısı, sınıf başına düşen öğrenci sayısı gibi özellikleridir. Okulun, laboratuvar, yönetici ofisi, mutfak, lavabo, kantin gibi mekânlara sahip olması okul etkililiği için önemli göstergelerdir.

*Donanım:* Öğretime destek amaçlı kullanılan radyo, tv, film, projektör, kaset çalar, tepegöz, video, bilgisayar, kompakt disk gibi donanımlar okulda bulunan en önemli donanımlardır.

*Eğitimsel Materyaller:* Öğretmenler ders kitaplarını ve programlanmış materyalleri takip ederek, harita, diyagram, özel konu kitapçıkları ve çalışma kâğıtlarını kullanarak hem yeni bilgiler kazanabilir hem de eğitime kalite katabilirler.

*Yönetici Kapasitesi:* Yöneticinin eğitimsel yeteneği, yaşı, yönetici ve öğretmen olarak çalıştığı süre, kişisel yeterlilikleri, eğitimsel yöneticilik kapasitesi, hiyerarşik sisteme karşı tutumları yönetici yeterliliğini gösteren ölçütler arasında sayılabilir.

### **2.3.8.3.2. Süreç Göstergeleri**

*Yönetici Davranışı:* Süreç verisinin ilk çeşidi, yöneticinin denetim şeklidir. Teftiş amaca hizmet ediyorsa, teftişin sıklığı ve aralığı normal ürün ilişkisi içerisinde kolayca yorumlanabilir.

Süreç göstergesinin ikincisi okul yöneticisinin öğretmen ve öğrencilerle ilişkisinin ölçümüdür.

Son yönetici davranış alanı ise okul yönetiminin çevre ile (veli ve toplum) olan etkileşimidir.

*Öğretmen Zamanı:* Eğitimde öğretmene ayrılan zaman çalışma alanına göre yönetimsel, öğretimsel ve denetimsel olmak üzere üçe ayrılır. Öğretmenin yönetimsel görevi velilerle ve toplumla iletişimi, sınıf yönetimini ve öğrencilerde disiplin oluşturmayı ifade eder. Denetimsel görevi, ölçme değerlendirmeyi ve değerlendirme sürecinde öğrencilerin başarılı olduklarına ya da öğrencilerin iyileştirmeye tabi tutulup tutulmayacağına karar vermektir. Öğretimsel görevi ise öğretmenin en karmaşık ve en önemli görevidir.

*Öğrenci Zamanı:* Okulda öğrencinin zamanının iki boyutu vardır. Bunlar öğrencinin öğretmenlerle ve diğer öğrencilerle olan etkileşimidir.

### **2.3.8.3.3. Çıktı Göstergeleri**

Genellikle başarılı bir eğitim okulun etkililiğinde olumlu olarak gösterilmektedir. Eğitim sistemine giren öğrencilerden başarılı çıkan öğrenci sayısı okulun etkililiğini göstermektedir. Bir okulun çıktı göstergelerinin olumlu olup olmadığı, başarı, olumlu davranış değişikliği, bir sonraki eğitim öğretimdeki başarı, eğitim sonrasında iş bulma ve kişinin elde ettiği maddi kazanç ve kişinin dış çevreye karşı faydalarıyla ölçülmektedir.

### **2.3.8.4. Tüm Paydaşlarla İletişim**

Tüm paydaşlarla iletişim okulun iç ve dış tüm çevresiyle olan iletişimini kapsamaktadır. Olumlu kurum imajı oluşturmak isteyen okullar iç ve dış çevre ile olan iletişimlerini en yüksek düzeyde tutmak zorundadır.

Her kurumda olduğu gibi okulda da iletişim sürecini başlatan kişiler okul yöneticileridir. Okul müdürleri aynı zamanda okul-çevre ve okul aile ilişkilerinin en önemli belirleyicileridir. Okul yöneticisi okulun tüm paydaşları ile etkileşiminin, okulun imajına olan yüksek düzeyde olumlu etkisini göz önünde bulundurarak, okul çevre ilişkilerini geliştirmeye dönük stratejiler belirlemelidir. Diğer taraftan okul, okul çevresindeki (kütüphaneler, müzeler, sağlık kurumları, iş dünyası, medya v.b.) kurumlarla sürekli işbirliği yapmak zorundadır (Şişman, 2002:195-196).

### **2.3.8.5. Profesyonel Liderlik**

Okulun imajını etkileyen en önemli faktörlerden bir diğeri de okul yöneticisinin profesyonel liderliğidir. Okul liderleri, beklentileri karşılayacak kaliteli bir eğitim ortamı yaratılmasında hayati role sahip kimselerdir. Bu bağlamda okul liderleri çağın ihtiyaçlarını okuyabilen bir vizyona sahip olmalı ve sürekli olarak öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini geliştirmeye çalışmalıdır (Tes, 2010:49).

Profesyonel okul liderinin olduğu okulların öğrenim kalitesi artar, pozitif bir okul kültürü oluşur, paydaşlarla güçlü bir etkileşim vardır, insani ilişkiler sıcaktır. Okul müdürünün bu olumlu özellikleri sayesinde okulda akademik başarının artması, öğrencilerde istenilen düzeyde davranış değişikliklerinin oluşması beklenen bir sonuçtur. Tüm bu olumlu özellikler sayesinde de okulun hem içeriden hem de dışarıdan algılanan güçlü bir kurumsal imajının oluşması beklenmektedir.

## 2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde etik liderlik ve kurumsal imajla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.4.1. Etik Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Uğurlu (2009), öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik özelliklerine ait algılamaları ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ait algıları arasındaki ilişkiyi açıklama düzeyini bulmak amacıyla yaptığı çalışmada, öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik düzeyini algılama düzeyi oldukça yüksek çıkmıştır. Sonuç olarak bu araştırmada yöneticilerin etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Karagöz (2008) öğretmenler tarafından algılanan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adanmışlığa etkisini inceleyen çalışmasında, örgütsel davranışın tüm boyutları ile etik liderliğin tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki bulmuştur.

Yılmaz (2006) okullardaki örgütsel güven düzeyi ile yöneticilerin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi konulu bir araştırma yapmıştır. Yılmaz bu araştırmasında okullardaki örgütsel güven düzeyinin yöneticilerin etik liderlik özelliklerini anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

Thoms (2008) liderlikte ve örgütsel ahlak kültüründe etik dürüstlük isimli nitel araştırmasını, liderlikte etik dürüstlüğün, bir kurumun ekonomik özelliklerine göre önemli olup olmadığını ve liderliğin etkilerinin örgüt kültürüne bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapmıştır. Thoms, araştırmasında çeşitli kurum ve kişilerin konuyla ilgili görüş ve çalışmalarını karşılaştırmıştır. Bu çalışmaya göre yüksek düzeyde sergilenen etik yönetim uygulamaları, iş yaşamında başarılar sağlamaktadır ve liderlikte etik davranışlar ile örgütsel ahlak kültürü arasında anlamlı düzeyde bir ilişkili bulunmaktadır.

Heres (2009) etik liderlik ile ilgili olarak, yöneticiler, liderlik uzmanları ve çeşitli özel ve kamu kurumlarında çalışan kişilerden oluşan 21 kişi ile yarı yapılandırılmış nitel görüşmeler yapmıştır. Görüşmelerin sonuçlarına göre, Heres “*Bir lideri, etik bir lider yapan özellikleri nelerdir?*” soru başlığı altında yaptığı görüşmeler sonucu aldığı cevaplara göre etik liderlerin özelliklerini sıralamıştır. Bu

özelliklerden bazıları: Etik bir lider; ahlaki özellikleri olan, dürüst, güvenilir, özenli, iyi bir vicdana sahip, saygılı ve empatiktir. Sıcakkanlı insanlardır ve sempatiye sahiptirler. Etik liderlerin insanlara karşı doğuştan gelen bir ilgisi vardır ve insanlara yön verirler. Onlar, işten ziyade işin arkasındaki kişiye bakarlar. Kararlarını, düşüncelerini ve bilgilerini izleyenleri ile paylaşırlar. Karşılıklı ilişkilerde şeffaf, açık ve güvenilirlerdir. İzleyenlerine sadıktır, onları zor zamanlarda korur ve destekler. Doğru davranışlar sergileyen bir rol modelidir.

Özdemir (2009) araştırmasını, lise müdürlerinin etik liderlik ve sosyal adalet algılarını öğretmen görüşlerine göre incelemek amacıyla yapmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik ilkelere uyma ve etik ikilemleri çözme boyutları diğer boyutlara göre pozitif yönde olumlu olduğunu göstermiştir.

McCann ve Holt (2008), imalat sektöründe etik liderlik konulu araştırmasında algılanan etik liderlik düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Bu amaçla Birleşik Devletlerde uyguladığı ölçekte, etik lider davranışlarını düşük, yüksek ve ılımlı etik liderlik davranış düzeyi olmak üzere üç kısma ayırmıştır. Araştırmanın sonuçları liderlerin % 66'sının yüksek, %30'unun ılımlı ve % 3'ünün düşük düzeyde etik liderlik davranışları sergilediğini ortaya çıkarmıştır.

Saylı, Ağca, Kızıldağ ve Uğurlu (2009), etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve aynı zamanda İstanbul Sanayi Odasının sıralamasına göre ilk 500'ün içinde bulunan ve İMKB üyesi olan ve olmayan işletmeleri etik, kurumsal itibar ve kurumsal performansları açısından karşılaştırmak için bir araştırma yapmışlardır. Bu amaca ulaşabilmek için yapılan nicel çalışmada kurumların etik ilkelere uymaları ile kurumsal itibarları arasında kuvvetli yönde, etik ilkeler, ürün/hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin algılanan itibar üzerinde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İMKB'ye kayıtlı olan ve olmayan kurumlara göre bakıldığında ise bu iki değişken arasında yapılan t-testi arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunamamıştır. İMKB'ye kayıtlı olan kurumların etik ilkelere uyma ve kurumsal itibarı arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişkiler olduğu yapılan regresyon analizi sonucunda bulunmuştur. Son olarak İMKB'de yer alan ve yer almayan kurumların algılanan itibarı ile işletme performansı arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Kınay (2006), ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetsel etik ilkelere bağlılık düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi isimli araştırmasını okul yöneticilerinin yönetsel etik ilkelere bağlılık düzeylerinin öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek amacıyla yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul müdürlerinin adalet, hoşgörü, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi, saygı, ilkelerinin tümüne genellikle uygun davrandıklarını düşünmektedir.

Evgülü (2009) araştırmasını, Avrupa Birliği ülkelerinde kullanılan etik yönetim ilkelerini incelemek ve okul yöneticileri ile görüşmeler yaparak okul yöneticileri için bir etik ilkeler dizini oluşturmak ve Türkiye’de okul yöneticilerinin kullandığı etik ilkeler ile Avrupa’da kullanılan etik ilkeleri karşılaştırmak amacıyla yapmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu araştırma için Gaziantep İlinde tesadüfi örneklem yoluyla belirlenen 50 okul müdürüne önceden hazırlanan ve 22 maddeden oluşan sorular sorulmuştur.

Araştırma problemine ilişkin olarak AB üye ülkelerinde uygulanan etik ilkeler ile Türkiye’de uygulanan etik ilkeler arasında benzer ve farklı yönler olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak AB üye ülkeleri ile Türkiye’de etik ilkelerin uygulanması bakımından ortaya çıkan benzer yönler; objektiflik, genel etik ilkelerin açıklanması, çıkar çatışması, hediye alımı, sosyal yaşam faaliyetleri, bilginin kullanımı, siyasi faaliyetler, özel hayatta ilişkiler, kamu malının kullanımı, yöneticinin görev ve sorumluluklarının tanımı, basına açıklama yapma, ek iş faaliyetleri, ilkeli davranma ve kontrol mekanizmaları şeklinde ortaya çıkmıştır. Farklı olarak ortaya çıkan yön ise Türkiye’de kullanımda olan belgelerde iş saatlerinin belirtilmemiş olmasıdır.

#### **2.4.2. Kurumsal İmaj İle İlgili Araştırmalar**

Çakmak (2008) araştırmasını, kurumsal imajın çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini belirlemek amacıyla, içsel ve dışsal kurum imajının örgütsel bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu varsayımıyla yapmıştır. Sonuç olarak Çakmak algılanan kurum imajı ve yapılmış dışsal kurum imajı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bularak hipotezini doğrulamıştır.

Gürbüz (2008), yönetici, öğretmen ve velilerin görüşlerine göre kamu ilköğretim okullarının kurumsal imajını saptamak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmacı bunu saptamak amacıyla Ankara il merkezinde bulunan özel ve kamu

ilköğretim okulunda bulunan yönetici, öğretmen ve velilere Kurumsal İmaj Ölçeği uygulamıştır. Gürbüz, araştırmasının sonucunda özel okul velilerinin imaj algılarının özel okul çalışanlarından daha olumsuz olduğu sonucuna varmıştır. Özel okullar ile devlet okulları karşılaştırıldığında ise özel okul paydaşları kurumlarının imajlarını devlet okulu paydaşlarına göre daha olumlu bulmuşlardır.

Karabey (2005), örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel imaj ile ilişkisini bulmaya yönelik yaptığı çalışmada, kurumun dış imajıyla örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmaya göre dış imajı olumlu olarak algılayan çalışanlar, örgütle daha fazla özdeşleşmektedirler. Örgütsel özdeşleşme sayesinde çalışanlar örgütsel vatandaşlık olarak ifade edilen örgüt yararına davranışları yerine getirmede daha istekli olmaktadır.

Özüpek'in (2004), kurum imajında sosyal sorumluluk üzerine Turkcell firmasında yaptığı çalışmaya göre kurumların olumlu bir imaja sahip olabilmeleri, faaliyetlerini sosyal sorumluluk bilinciyle yapmaları ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olduklarını çevreye göstermelerine bağlıdır. Zira kurumların başarısı güçlü bir imaja sahip olmalarına bağlıdır.

Bakan (2004) kurum imajını etkileyen faktörleri saptamak için yaptığı çalışmada kurum imajını etkileyen altı faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu faktörler; fiziki faktör, sosyal sorumluluk, halkla ilişkiler, reklam, sponsorluk ve kalite faktörleridir. Araştırma, kalite faktörünün kurum imajının oluşumunda diğer faktörlerden daha etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Chang (2009) Tayvan'daki ileri teknoloji endüstrilerinin ekonomik performansının sosyal sorumluluk ve kurumsal imaj üzerine etkisi isimli çalışmasını şu amaçlarla yapmıştır:

- Tayvan'daki ileri teknoloji endüstrilerinin kurumsal imajlarını karşılaştırmak,
- Tayvan'daki ileri teknoloji endüstrilerine sosyal sorumluluk ve kurumsal imajın etkisini araştırmak,
- Sosyal sorumluluk ve kurumsal imajın Tayvan'daki ileri teknoloji endüstrilerinin ekonomik performansına etkisini araştırmak,

Chang, bu amaçlara ulaşabilmek için Tayvan'ın güney, kuzey ve orta bölgelerinin her birinde 300'er tane anket uygulamış ve anketlerini regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonuçları, nüfusun %87.4'ünün Tayvan'daki ileri

teknoloji endüstrilerini tanıdığını ve sosyal sorumluluk üstlenen kuruluşların kurumsal imajlarının daha iyi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırmanın sonuçlarına göre, bu ileri teknoloji endüstrilerinin ekonomik performanslarını artırabilmeleri için sosyal sorumluluklar üstlenmeleri ve kurumsal imajlarını geliştirmeleri gerekmektedir.

Tai, Wang ve Huang (2007) mesleki yüksek okulların imajı ile okulu tanıtmaya stratejileri arasındaki ilişki isimli çalışmasını mesleki yüksek okulların imajı ile okulun tanıtımı arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapmıştır. Bunun için hazırlanan ölçekler 2006 akademik yılında Tayvan'da bulunan sekiz çeşit mesleki yüksek okullarında bulunan öğrencilere uygulanmıştır. Araştırma sonuçları mesleki yüksek okulların kurumsal imajları ile okulu tanıtmaya arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Biçer (2006) toplam kalite yönetiminin, kurumsal imajı etkileyip etkilemediğini, şayet etkiliyorsa ne yönde etkilediğinin tespiti amacıyla bir araştırma yapmıştır. Biçer bu araştırmasında *“işletmeler toplam kalite yönetimini uygulamaktan yanadırlar”* ve *“toplam kalite yönetimi, kurumsal imaj üzerinde etkilidir”* şeklinde iki hipotez kullanmış ve bu hipotezlerin doğruluğunu test etmiştir.

Araştırmanın sonuçları her iki hipotezin de doğru olduğunu göstermiştir. Çünkü araştırma sonuçları, kurumların toplam kalite yönetimini uygulamaktan yana olduklarını ve toplam kalite yönetiminin kurumsal imaj üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma ilişkisel tarama yöntemiyle yapılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da şu anda var olan bir durumu olduğu gibi betimleyen araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama yöntemi ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama iki türlü yapılabilmektedir. Bunlar *korelasyon* türü ilişki ve *karşılaştırma* yolu ile elde edilen ilişkilerdir (Karasar 2008:77,81).

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Konya İli merkez ilçelerindeki (Selçuklu, Meram, Karatay) resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırma evrenine giren ilköğretim okullarındaki görev yapan öğretmen sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablodan araştırma evreninde toplam 6552 öğretmenin görev yaptığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 9. Araştırma Evrenine Giren İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmen Dağılımları**

İlçeler	Okul Sayısı	Yüzde %	Öğretmen Sayısı	Yüzde %
Karatay	73	% 32	1684	%26
Meram	87	% 38	1965	%30
Selçuklu	68	%30	2903	%44
<b>Toplam</b>	<b>228</b>	<b>%100</b>	<b>6552</b>	<b>%100</b>

**Kaynak:** Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Araştırmanın örneklemini 2009/2010 eğitim öğretim yılında Konya İli merkez ilçeleri olan Selçuklu, Karatay ve Meram'da görev yapan 422 öğretmenden oluşmaktadır.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Okulların kurumsal imajına okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenlerin etkisinin incelenmesini amaçlayan bu çalışmada kullanılan ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği, üçüncü bölümde Gürbüz (2008) tarafından geliştirilen Kurumsal İmaj Ölçeği yer almaktadır.

Kişisel bilgi formu, öğretmenlerin kişisel özelliklerine yönelik “cinsiyet”, “öğrenim durumu”, branş”, okuldaki öğretmen sayısı”, “okulun bulunduğu yer”, sorularından oluşmaktadır.

#### 3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), Yılmaz (2005) tarafından öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ankete verilecek cevap seçenekleri ve puan değerleri aşağıdaki şekildedir:

<u>Seçenekler</u>	<u>Puan</u>
Kesinlikle Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Fikrim Yok	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle Katılıyorum	5

Yılmaz (2005) ölçeğinde 4 faktör bulmuştur. Dört faktörün açıklanan toplam varyansı %61,139’dur. Birinci faktör varyansın %21,525’ini (özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208’ini (özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638’ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798’ünü (özdeğer:5,646) açıklamaktadır. Bu ölçeğe ait

boyutlar, madde sayıları, faktör yükleri, güvenilirlik katsayısı, alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 10. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler**

<b>Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Güvenilirlik Katsayısı</b>	<b>Alt Boyutlardan Alınabilecek En Alt ve En Üst Puanlar</b>	<b>Araştırma Örneklemindeki Güvenilirlik Katsayısı</b>
İletişimsel Etik	15	0,669-0,814	.95	15-75	.95
İklimsel Etik	11	0,631 - 0,752	.92	11-55	.92
Karar Vermede Etik	9	0,631- 0,752	.94	9-45	.90
Davranışsal Etik	9	0,735-0,824	.90	9-45	.93
<b>Toplam</b>	<b>44</b>		<b>.97</b>		<b>.98</b>

Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısını .97 ve dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayılarını iletişimsel etik alt boyutunda .95, iklimsel etik alt boyutunda .92, karar vermede etik alt boyutunda .94 ve davranışsal etik alt boyutunda ise .90 olarak bulmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında 44 maddenin madde-test korelasyonu 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Bu ölçeğe ait alt boyutlar aşağıda dört başlık altında açıklamaları ile verilmiştir.

#### **İletişimsel Etik Alt Boyutu**

Etik liderlik düzeyinin ilk alt boyutu olan iletişimsel etik alt boyutu, liderlerin hatalarını kabul etme, bencil davranışlar sergilememe, öğretmenlere adil davranma, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etme, sabırlı ve alçak gönüllü olma,

insanlara eşit davranma, öğretmenlere sevgiyle ve şefkatle yaklaşma, çevresindeki insanlara saygı gösterme, öğretmenler arasında arabozucu olmama, merhametli olma, öğretmenlere içten davranma, öğretmenleri sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamama, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besleme ve davranışlarının sınırını bilme düzeylerini ölçmektedir. Bu alt boyutta bulunan 15 sorudan alınabilecek puan en az 15 en fazla 75'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması okul yöneticilerinin iletişimsel etik davranışlarını alt düzeyde, üst düzeye yakın olması ise bu davranışları üst düzeyde gerçekleştirdiği anlamına gelmektedir.

### **İklimsel Etik Alt Boyutu**

Etik liderlik ölçeğinin ikinci alt boyutu olan iklimsel etik alt boyutu, yöneticilerin, öğretmenleri teşvik etme, kendi düşüncelerini sevgiyle yaymaya çalışma, geleceğe dönük somut hedefler koyma, işlerini sorumluluk duygusu içinde yapma, öğretmenlerin yaratıcılığını ortaya çıkarmak için uygun ortam hazırlama, öğrenme konusunda istekli olma, farklı düşünce biçimlerini kabul etme, ödüllendirmede adil olma, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturma, tartışmalar için özgün ortamlar yaratma ve mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olma davranışlarının düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 11 sorudan alınabilecek puan en az 11 en fazla 55'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması okul yöneticilerinin bu sayılan davranışları alt düzeyde, üst düzeye yakın olması ise iklimsel etik davranışlarını üst düzeyde gerçekleştirdiği anlamına gelmektedir.

### **Karar Vermede Etik Alt Boyutu**

Etik liderlik ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan karar vermede etik alt boyutu, okul yöneticilerinin, çözüm üretmede sistemli yaklaşma, politik, dini ve ekonomik konularda kişisel kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmama, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içinde yapma, okulda ortak alınan kararları etkili bir şekilde uygulama, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirleme, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmama, davranışlarının sınırını bilme davranışlarının düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 9 sorudan alınabilecek

puan en az 9 en fazla 45'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması okul yöneticilerinin bu sayılan davranışları alt düzeyde, üst düzeye yakın olması ise bu davranışları üst düzeyde gerçekleştirdiği anlamına gelmektedir.

### **Davranışsal Etik Alt Boyutu**

Etik liderlik ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan davranışsal etik alt boyutu, okul yöneticilerinin, kendi kendini değerlendirebilme, doğru sözlü olma ve dürüst davranma, olaylar karşısında cesaretli davranma, her koşulda gerçeği söyleme, gerçekçi olma, faaliyetlerini gerçeklik ilkesine göre yapma, bireysel hakları koruma ve içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterme davranışlarının düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 9 sorudan alınabilecek puan en az 9 en fazla 45'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması okul yöneticilerinin bu sayılan davranışları alt düzeyde, üst düzeye yakın olması ise bu davranışları üst düzeyde gerçekleştirdiği anlamına gelmektedir.

### **3.3.2. İlköğretim Okulları Kurum İmajı Ölçeği**

Bu araştırmada kullanılan İlköğretim Okulları Kurum İmajı Ölçeği Gürbüz (2008) tarafından öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarının kurumsal imajının nasıl algılandığını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ankete verilecek cevap seçenekleri ve puan değerleri aşağıdaki şekildedir:

<u>Seçenekler</u>	<u>Puan</u>
Hiç katılmıyorum	1
Az katılıyorum	2
Orta düzeyde katılıyorum	3
Çok katılıyorum	4
Tam katılıyorum	5

Tablo 11. Kurumsal İmaj Ölçeğine Ait Değerler

Kurumsal İmaj Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Güvenilirlik Katsayısı	Alt Boyutlardan Alınabilecek En Alt ve En Üst Puanlar	Araştırma Örneklemindeki Güvenilirlik Katsayısı
Hizmet Kalitesi	8	0,72-0,84	.91	8-40	,96
Yönetim Kalitesi	5	0,74 - 0,87	.88	5-25	,86
Finansal Sağlamlık	5	0,60- 0,85	.81	5-25	,79
Çalışma Ortamı	7	0,73-0,85	.91	7-35	,86
Toplumsal Sorumluluk	4	0,70-0,84	.80	4-28	,83
Duygusal Çekicilik	13	0,45-0,88	.94	13-65	,92
Kurumsal Etik	4	0,84-0,88	.88	4-20	,78
<b>Toplam</b>	<b>46</b>				

Bu ölçeğe ait alt boyutlar, aşağıda ölçmeyi amaçladığı davranışların açıklamaları ile birlikte verilmiştir.

#### **Hizmet Kalitesi Alt Boyutu**

İlköğretim okullarının kurumsal imajı anketinin ilk alt boyutu olan hizmet kalitesi alt boyutu, okulda, çalışanların başarılı olmasını ve kurs, seminer gibi etkinliklere katılmasını, çalışanların başarılarını yükseltmek için önlemler alınmasını, sanatsal, kültürel, sportif etkinliklerin yapılmasını, okulun önemli sportif başarılarının olmasını, eğitim malzemelerinin kalitesini, kütüphanesinin zenginliğini, okulda yeni düşüncelerin üretilme düzeyini öğretmen görüşlerine göre ölçmeyi

amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 8 sorudan alınabilecek puan en az 8 en fazla 40'dır. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması kurum imajının hizmet kalitesi alt boyutunun öğretmen algılamasına göre zayıf, üst düzeye yakın olması ise güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

#### **Yönetim Kalitesi Alt Boyutu**

İlköğretim okullarının kurumsal imajı anketinin ikinci alt boyutu olan yönetim kalitesi alt boyutu, çalışılan okulda, dile getirilen şikâyetlerin yönetimce dikkate alınmasını ve gereksinimlerin önceden düşünülmesini, işlerin sistemli olarak yürütülmesini, öğrencileri ilgilendiren kararların öğrencilerle birlikte yürütülmesini ve başarılı personelin ödüllendirilme düzeylerini öğretmen görüşlerine göre ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 5 sorudan alınabilecek puan en az 5 en fazla 25'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması kurum imajının yönetim kalitesi alt boyutunun öğretmen algılamasına göre zayıf, üst düzeye yakın olması ise güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

#### **Finansal Sağlık Alt Boyutu**

İlköğretim okullarının kurumsal imajı anketinin üçüncü alt boyutu olan finansal sağlık alt boyutu, maaş ve ücretlerin düzenli alınıp alınmama, okulun eğitim sektöründe önde gelen, lider ve ekonomik açıdan güçlü, çalışanların aldıkları ücretten memnun bir okul olup olmama durumlarının öğretmen görüşlerine göre ölçülmesini amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 5 sorudan alınabilecek puan en az 5 en fazla 25'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması kurum imajının finansal sağlık alt boyutunun öğretmen algılamasına göre zayıf, üst düzeye yakın olması ise güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

#### **Çalışma Ortamı Alt Boyutu**

İlköğretim okullarının kurumsal imajı anketinin dördüncü alt boyutu olan çalışma ortamı alt boyutu, çalışanlar arasındaki işbölümünün ve ekip ruhunun, okulun, temiz ve bakımlı olmasının, fiziki görünümünün, güzel bir bahçeye sahip olmasının, fiziki mekânlarda kullanılan renklerin güzelliğinin, takım çalışmasının desteklenmesi durumlarının öğretmen görüşlerine göre ölçülmesini amaçlamaktadır.

Bu alt boyutta bulunan 7 sorudan alınabilecek puan en az 7 en fazla 35'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması kurum imajının çalışma ortamı alt boyutunun öğretmen algılamasına göre zayıf, üst düzeye yakın olması ise güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

### **Toplumsal Sorumluluk Alt Boyutu**

İlköğretim okullarının kurumsal imajı anketinin beşinci alt boyutu olan toplumsal sorumluluk alt boyutu, okulun, yardım faaliyetleri gibi sosyal projelere katılma, olanaklarından başka okulları faydalandırma, çevreye karşı duyarlı olma ve toplumun sorunlarına karşı çözüm üretme durumlarının öğretmen görüşlerine göre ölçülmesini amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 4 sorudan alınabilecek puan en az 4 en fazla 20'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması kurum imajının toplumsal sorumluluk alt boyutunun öğretmen algılamasına göre zayıf, üst düzeye yakın olması ise güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

### **Duygusal Çekicilik Alt Boyutu**

İlköğretim okullarının kurumsal imajı anketinin altıncı alt boyutu olan duygusal çekicilik alt boyutu, okulda çalışanların, işten ayrılmak isteyip istememe, okulda değerli olduğunu hissetme, okulda çalışmaktan pişmanlık duymama, başarılı sporcuların ve sanatçıların yetiştiği, sıcak atmosferi olan, başarıların kutlandığı, insana mutluluk veren, gurur duyulan, öğrencilerine öğrenme coşkusu veren, çalışanların kendilerini yalnız hissetmediği bir okul olma, tanıdığı kişilerin bu okulda okumasını isteme, kendisine tercih hakkı verilmesi durumunda yine bu okulu tercih etme durumlarını öğretmen görüşlerine göre ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 13 sorudan alınabilecek puan en az 13 en fazla 65'tir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması kurum imajının duygusal çekicilik alt boyutunun öğretmen algılamasına göre zayıf, üst düzeye yakın olması ise güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

### **Kurumsal Etik Alt Boyutu**

İlköğretim okullarının kurumsal imajı anketinin yedinci alt boyutu olan kurumsal etik alt boyutu, çalışanların birbirine karşı nazik davranma, başarısı düşük



olan öğrencilere de saygı gösterme, ödüllendirme ve cezalandırmada adil davranma ve öğrencilerin beklentilerine önem verme davranışlarını öğretmen görüşlerine göre ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 4 sorudan alınabilecek puan en az 4 en fazla 20'dir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması kurum imajının kurumsal etik alt boyutunun öğretmen algılamasına göre zayıf, üst düzeye yakın olması ise güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

### **3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ**

Etik liderlik ve ilköğretim okulları kurum imajı ölçeklerinin uygulanabilmesi için öncelikle Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gereken izin (Ek-3) alındıktan sonra örnekleme bulunan okullardaki öğretmenlere uygulanmıştır.

### **3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI**

Örnekleme grubundaki öğretmenlere uygulanan ölçekler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ile çözümlenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni okul yöneticilerinin, etik liderliğin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik düzeyleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri, öğrenim durumları, branşları, okuldaki öğretmen sayıları ve öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu yerdir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri, ilköğretim okullarının kurumsal imajının alt boyutları olan, hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutlarıdır.

Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda şu istatistiksel çözümleme teknikleri uygulanmıştır:

Okul yöneticilerinin, etik liderliğin alt boyutları iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik düzeylerinin ilköğretim okullarının kurumsal imajının alt boyutları olan, hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlığı, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluğu, duygusal çekiciliği ve kurumsal etiği yordama derecesi regresyon analizi ile test edilmiştir.

İlköğretim okullarının kurumsal imajının alt boyutları olan hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal

çekicilik ve kurumsal etik puan ortalamalarının öğretmenlerin cinsiyeti, branşları ve okulun bulunduğu yer değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti “t-testi” ile, bu alt boyutlar ile öğrenim durumu, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmanın bulunup bulunmadığının tespiti ise “Varyans Analizi” ile yapılmıştır. Bu varyans analizi sonrasında anlamlı bir ilişki bulunmuşsa, bu ilişkinin hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için tukey testi uygulanmıştır.

Bu analizler sonucunda manidarlık düzeyi  $P < 0.05$  olarak kabul edilmiştir. Balcı'ya (2004) göre eğitim araştırmalarında bu düzey manidarlık düzeyi olarak kabul edilmektedir (Akt. Yılmaz, 2006:94).

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

Bu bölümde örneklem grubundaki öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait dağılımlar verilmiş, ardından araştırmanın alt amaçlarıyla ilgili bulgulara yer verilmiştir. Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) ilköğretim okullarının kurumsal imajının alt boyutları olan hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etiği açıklama düzeyleri ve kurumsal imajın tüm alt boyutları ile öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, öğrenim durumları, çalıştıkları okulların öğretmen sayısı ve bu okulların bulunduğu yerleşim yerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

#### **Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında örneklem grubundaki öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımları ve bu özelliklerine ait bulgulara yer verilmiştir. Aşağıdaki tabloda öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait dağılım detaylı olarak verilmiştir.

Aşağıdaki tabloya bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin %55.70'ini kadınların, %44.30'unu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Öğrenim durumuna göre incelediğimizde öğretmenlerin %8.10'unun önlisans, %83.20'sinin lisans ve %8.80'inin lisansüstü eğitim aldıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına bakıldığında, %54.30'unun sınıf öğretmeni, %45.70'inin ise branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre incelendiğinde, öğretmen sayısı, 1-10 arası olan okullarda çalışan öğretmen sayısı örneklem grubundaki öğretmenlerin %6.60'ını, 11-20 arası %19.70'ini, 21-30 arası %20.10'unu, 31-40 arası %27.30'unu ve 40 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenlerin, %26.30'unu oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Okulun bulunduğu yere göre incelediğimizde örneklem grubundaki öğretmenlerin %83.20'sinin il merkezinde, %16.80'inin ise kasabalarda çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Dağılımlar**

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	235	55.70
	Erkek	187	44.30
	Toplam	422	100
Öğrenim Durumu	Önlisans	34	8.10
	Lisans	351	83.20
	Lisansüstü	37	8.80
	Toplam	422	100
Branş	Sınıf Öğretmeni	229	54.30
	Branş Öğretmeni	193	45.70
	Toplam	422	100
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 arası	28	6.60
	11-20 arası	83	19.70
	21-30 arası	85	20.10
	31- 40 arası	115	27.30
	40 ve üzeri	111	26.30
	Toplam	422	100
Okulun Bulunduğu Yer	İl merkezi	351	83.2
	Kasaba	71	16.80
	Toplam	422	100

### Alt Problemlere Ait Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarına ilişkin bulgulara verilmiştir. İlk olarak etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) ilköğretim okullarının kurumsal imajının alt boyutları olan hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etiği açıklama düzeyleri ve bunlarla ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

**1.Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının alt boyutları olan hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etiği anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?**

Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) ilköğretim okullarının kurumsal imajının alt boyutlarını anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar alt boyutların sıralamasına göre aşağıda verilmiştir.

### 1.1. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “hizmet kalitesi” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının hizmet kalitesi alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Hizmet Kalitesi” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Boyutlar	B	P
Etik Liderlik	0.175	22.163	0,000	İletişimsel Etik	-.169*	.005
				İklimsel Etik	.366*	.000
				Karar Vermede Etik	.234	.011
				Davranışsal Etik	-.010	.927
<b>Bağımlı Değişken:</b> Kurumsal İmajın Alt Boyutu Olan Hizmet Kalitesi						

\*p< 0.05

Yukarıdaki tabloda kurumsal imajın alt boyutu olan hizmet kalitesini, iletişimsel etik ve iklimsel etik anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu etkiyi en çok iklimsel etik yapmaktadır. Etik liderliğin alt boyutları karar vermede etik ve davranışsal etik ile kurum imajının alt boyutu hizmet kalitesi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bütün olarak baktığımızda etik liderlik hizmet kalitesi alt boyutunun %17,5’ini açıklamaktadır.

**1.2. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “yönetim kalitesi” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?**

Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının yönetim kalitesi alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Yönetim Kalitesi” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Boyutlar	B	P
Etik Liderlik	0.581	53.228	0.000	İletişimsel Etik	.002	.960
				İklimsel Etik	.266*	.000
				Karar Vermede Etik	.046	.415
				Davranışsal Etik	-.005	.942
<b>Bağımlı Değişken:</b> Kurumsal İmajın Alt Boyutu Olan Yönetim Kalitesi						

\*p< 0.05

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere kurumsal imajın alt boyutu olan yönetim kalitesini, iklimsel etik anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etik liderliğin alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik ile kurum imajının alt boyutu yönetim kalitesi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bütün olarak baktığımızda etik liderlik, yönetim kalitesi alt boyutunun %58,1’ini açıklamaktadır.

**1.3. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “finansal sağlamlık” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?**

Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının finansal sağlamlık alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Finansal Sağlık” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Boyutlar	B	P
Etik Liderlik	0.336	13.236	0.000	İletişimsel Etik	-.091	.022
				İklimsel Etik	.115	.026
				Karar Vermede Etik	.221*	.000
				Davranışsal Etik	-.006	.929
<b>Bağımlı Değişken:</b> Kurumsal İmajın Alt Boyutu Olan Finansal Sağlık						

\*p< 0.05

Tabloda da görüleceği üzere kurumsal imajın alt boyutu olan finansal sağlık, karar vermede etiği anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etik liderliğin alt boyutları iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik ile kurum imajının alt boyutu finansal sağlık arasında ise anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bütün olarak baktığımızda etik liderlik, finansal sağlık alt boyutunun %33,6’sını açıklamaktadır.

#### 1.4. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “çalışma ortamı” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının çalışma ortamı alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Çalışma Ortamı” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Boyutlar	B	P
Etik Liderlik	0.438	24.799	0.000	İletişimsel Etik	-.091	.095
				İklimsel Etik	.255*	.000
				Karar Vermede Etik	.194	.021
				Davranışsal Etik	.038	.696
<b>Bağımlı Değişken:</b> Kurumsal İmajın Alt Boyutu Olan Çalışma Ortamı						

\*p< 0.05

Tabloya bakıldığında kurumsal imajın alt boyutu olan çalışma ortamı alt boyutunun, iklimsel etiği anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Etik liderliğin alt

boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik ile kurum imajının alt boyutu çalışma ortamı arasında ise anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bütün olarak baktığımızda etik liderlik, çalışma ortamı alt boyutunun %43,8'ini açıklamaktadır.

**1.5. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “toplumsal sorumluluk” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?**

Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının toplumsal sorumluluk alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Toplumsal Sorumluluk” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Boyutlar	B	P
Etik Liderlik	0.403	20.168	0.000	İletişimsel Etik	-.085	.017
				İklimsel Etik	.193*	.000
				Karar Vermede Etik	.108	.045
				Davranışsal Etik	.017	.789
<b>Bağımlı Değişken:</b> Kurumsal İmajın Alt Boyutu Olan Toplumsal Sorumluluk						

\*p< 0.05

Yukarıdaki tabloda kurumsal imajın alt boyutu olan toplumsal sorumluluğun, iklimsel etiği anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Etik liderliğin alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik ile kurum imajının alt boyutu toplumsal sorumluluk arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bütün olarak baktığımızda etik liderlik toplumsal sorumluluk boyutunun %40,3'ünü açıklamaktadır.



**1.6. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “duygusal çekicilik” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?**

Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının duygusal çekicilik alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Duygusal Çekicilik” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Boyutlar	B	P
Etik Liderlik	0.472	29.812	0.000	İletişimsel Etik	.019	.850
				İklimsel Etik	.398*	.002
				Karar Vermede Etik	.265	.079
				Davranışsal Etik	-.008	.963

**Bağımlı Değişken:** Kurumsal İmajın Alt Boyutu Olan Duygusal Çekicilik

\*p< 0.05

Tabloya bakıldığında kurumsal imajın alt boyutu olan duygusal çekicilik alt boyutunun, iklimsel etiği anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Etik liderliğin alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik düzeylerinde ise anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bütün olarak baktığımızda etik liderliğin, duygusal çekicilik boyutunun %47,2’sini açıkladığı görülmektedir.

**1.7. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “kurumsal etik” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?**

Etik liderliğin alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının kurumsal etik alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19. Etik Liderliğin Kurumsal İmajın “Kurumsal Etik” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Boyutlar	B	P
Etik Liderlik	0.512	37.070	0.000	İletişimsel Etik	.033	.248
				İklimsel Etik	.115*	.002
				Karar Vermede Etik	.020	.644
				Davranışsal Etik	.028	.597
<b>Bağımlı Değişken:</b> Kurumsal İmajın Alt Boyutu Olan Kurumsal Etik						

\*p< 0.05

Yukarıdaki tabloda kurumsal imajın alt boyutu olan kurumsal etiğin, iklimsel etiği anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Etik liderliğin alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik ile kurum imajının alt boyutu olan toplumsal sorumluluk arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Bütün olarak bakıldığında etik liderliğin, kurumsal etiğin %51,2'sini açıkladığı görülmektedir.

**2.a. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının kurumsal imajı, hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutlarının puan ortalaması öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?**

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların kurumsal imajının öğretmenlerin cinsiyeti değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde kurumsal imajın tüm alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre p<0.05 olduğundan anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 20. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Arasındaki t-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Kurumsal İmajın Alt Boyutları	Grup No	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Hizmet Kalitesi	1	Kadın	235	24.03	6.72	-3.87*	0.000
	2	Erkek	187	26.47	6.09		
Yönetim Kalitesi	1	Kadın	235	15.11	4.67	-4.46*	0.000
	2	Erkek	187	17.03	3.99		
Finansal Sağlamlık	1	Kadın	235	14.03	4.11	-4.57*	0.000
	2	Erkek	187	15.86	4.05		
Çalışma Ortamı	1	Kadın	235	22.09	6.19	-5.33*	0.000
	2	Erkek	187	25.12	5.31		
Toplumsal Sorumluluk	1	Kadın	235	11.35	3.90	-2.97*	0.003
	2	Erkek	187	12.45	3.61		
Duygusal Çekicilik	1	Kadın	235	38.19	11.24	-5.18*	0.000
	2	Erkek	187	43.64	10.11		
Kurumsal Etik	1	Kadın	235	13.28	3.36	-4.21*	0.000
	2	Erkek	187	14.63	3.15		

\*p< 0.05

Tabloya bakıldığında, kurumsal imajın hizmet kalitesi boyutunda, kadınların puan ortalamalarının 24.03, erkeklerin puan ortalamalarının 26.47 olduğu görülmektedir. Bu alt boyutta, kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri -3.87 olarak hesaplanmıştır. Yönetim kalitesi alt boyutunda, kadınların puan ortalaması 15.11, erkeklerin puan ortalaması 17.03, bu iki grup arasındaki t değeri ise -4.46'dır. Finansal sağlamlık alt boyutunda kadınların puan ortalamaları 14.03, erkeklerin puan ortalamaları 15.86 ve ikisi arasındaki t değeri -4.57'dir. Çalışma

ortamı alt boyutunda kadınların puan ortalamaları 22.09, erkeklerin 25.12 olarak hesaplanmıştır. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri ise -5.33'dür. Toplumsal sorumluluk alt boyutunda kadınların puan ortalamaları 11.35, erkeklerin puan ortalamaları 12.45 ve ikisi arasındaki t değeri -2.97'dir. Duygusal çekicilik alt boyutunda kadınların puan ortalamaları 38.19, erkeklerin puan ortalamaları 43.64'tür. Bu iki grup arasındaki t değeri ise -5.18'dir. Son olarak kurumsal etik alt boyutunda kadınların puan ortalamaları 13.28 erkeklerin puan ortalamaları 14.63 ve iki grup arasındaki t değeri -4.21'dir. Bu verilere göre kurumsal imajın tüm alt boyutlarında erkeklerin puan ortalamaları kadınların puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

**2.b. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının kurumsal imajı, hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutlarının puan ortalaması öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?**

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların kurumsal imajının, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile test edilerek sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 21'e bakıldığında öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kurumsal imajın hizmet kalitesi alt boyutuna ait puan ortalamaları, önlisans mezunlarının 26.65, lisans mezunlarının 24.91, lisansüstü mezunlarının 25.57 ve bu üç düzeye ait F değerinin 1.184 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu F değerine göre öğretmenlerin öğrenim durumlarının kurum imajının hizmet kalitesi alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür.

**Tablo 21. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Arasındaki Varyans Analizi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Kurumsal İmajın Alt Boyutları	Grup No	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	F	P	Gruplar Arası Fark (Tukey)
Hizmet Kalitesi	1	Önlisans	34	26.65	6.27	1.184	0.307	-
	2	Lisans	351	24.91	6.58			
	3	Lisansüstü	37	25.57	6.60			
Yönetim Kalitesi	1	Önlisans	34	17.03	3.71	1.206	0.300	-
	2	Lisans	351	15.83	4.56			
	3	Lisansüstü	37	16.27	4.31			
Finansal Sağlamlık	1	Önlisans	34	15.79	3.97	1.681	0.188	-
	2	Lisans	351	14.68	4.15			
	3	Lisansüstü	37	15.54	4.62			
Çalışma Ortamı	1	Önlisans	34	25.06	5.40	1.407	0.246	-
	2	Lisans	351	23.32	5.98			
	3	Lisansüstü	37	23.00	6.74			
Toplumsal Sorumluluk	1	Önlisans	34	12.82	3.00	1.330	0.266	-
	2	Lisans	351	11.72	3.86			
	3	Lisansüstü	37	12.00	3.99			
Duygusal Çekicilik	1	Önlisans	34	44.47	10.01	2.356	0.096	-
	2	Lisans	351	40.19	11.06			
	3	Lisansüstü	37	41.00	11.74			
Kurumsal Etik	1	Önlisans	34	14.24	3.42	0.781	0.458	-
	2	Lisans	351	13.79	3.35			
	3	Lisansüstü	37	14.41	3.15			

Yönetim kalitesi alt boyutunda ön lisans mezunlarının puan ortalamaları, 17.03, lisans mezunlarının puan ortalaması 15.83, lisansüstü mezunlarının 16.27 ve bu düzeylere ait F değeri 1.206 olarak bulunmuştur. Bu veriler ışığında öğretmenlerin öğrenim durumu düzeylerinin yönetim kalitesi alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Finansal sağlamlık alt boyutunda ön lisans mezunlarının puan ortalamaları 15.79, lisans mezunlarının puan ortalamaları 14.68, lisansüstü mezunlarının 15.54 ve bu üç düzeye ait F değeri 1.681 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre

öğretmenlerin öğrenim durumlarının finansal sağlamlık alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma ortamı alt boyutunda ön lisans mezunlarının puan ortalamaları 25.06, lisans mezunlarının puan ortalamaları 23.32 ve lisansüstü mezunlarının puan ortalamaları 23.00 olarak hesaplanmıştır. Bu üç düzeye ait elde edilen F değeri ise 1.407'dir. Buna göre öğretmenlerin öğrenim durumları, çalışma ortamı alt boyutuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Toplumsal sorumluluk alt boyutunda ön lisans mezunlarının puan ortalamaları 12.82, lisans mezunlarının puan ortalamaları 11.72, lisansüstü mezunlarının puan ortalamaları 12.00 ve bu üç düzeye ait F değeri 1.330'dur. Bu bilgilere göre öğretmenlerin öğrenim durumları toplumsal sorumluluk alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Duygusal çekicilik alt boyutunda ön lisans mezunlarının puan ortalamaları 44.47, lisans mezunlarının puan ortalamaları 40.19 ve lisansüstü mezunlarının puan ortalamaları 41,00 olarak bulunmuştur. Bu düzeylere ait F değeri ise 2.356 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile duygusal çekicilik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunamamıştır.

Son olarak kurumsal etik alt boyutuna göre bakıldığında ön lisans mezunlarının puan ortalamaları 14.24, lisans mezunlarının puan ortalamaları 13.79, lisansüstü mezunlarının puan ortalamaları 14.41 olduğu görülmektedir. Bu puanlara ait elde edilen F değeri ise 0.781'dir. Buna göre öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile kurumsal etik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmamaktadır.

Kısaca özetlersek öğretmenlerin öğrenim durumları ile kurumsal imajın bütün alt boyutları arasında  $p>0.05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunamamıştır.

**2.c. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının kurumsal imajı, hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutlarının puan ortalaması öğretmenlerin branşları değişkenine göre farklılık göstermekte midir?**

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların kurumsal imajının öğretmenlerin branşları değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilerek sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 22. Öğretmenlerin Branşları Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Arasındaki t-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Kurumsal İmajın Alt Boyutları	Grup No	Branş	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Hizmet Kalitesi	1	Sınıf	229	25.14	6.49	0.105	0.917
	2	Branş	193	25.07	6.66		
Yönetim Kalitesi	1	Sınıf	229	16.03	4.30	0.351	0.725
	2	Branş	193	15.88	4.70		
Finansal Sağlamlık	1	Sınıf	229	15.04	4.28	1.060	0.290
	2	Branş	193	14.61	4.06		
Çalışma Ortamı	1	Sınıf	229	23.84	5.84	1.519	0.130
	2	Branş	193	22.95	6.18		
Toplumsal Sorumluluk	1	Sınıf	229	11.90	3.85	0.370	0.712
	2	Branş	193	11.76	3.78		
Duygusal Çekicilik	1	Sınıf	229	41.19	11.23	1.179	0.239
	2	Branş	193	39.91	10.89		
Kurumsal Etik	1	Sınıf	229	14.04	3.23	1.075	0.283
	2	Branş	193	13.69	3.46		

Tablo 22'ye göre öğretmenlerin branşlarına göre kurumsal imajın hizmet kalitesi alt boyutu puan ortalamaları sınıf öğretmenlerinin 25.14, branş öğretmenlerinin 25.07'dir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin puan ortalamaları arasındaki t değeri ise 0.105 olarak bulunmuştur. Yönetim kalitesi alt boyutunda puan ortalamaları sınıf öğretmenlerinin 16.03, branş öğretmenlerinin 15.88 ve bu düzeylere ait puan ortalamalarına ait t değeri 0.351'dir. Finansal sağlamlık alt boyutu puan ortalamaları sınıf öğretmenlerinin 15.04, branş öğretmenlerinin ise 14.61, bu düzeylere ait elde edilen t değeri 1.060'tır. Çalışma ortamı alt boyutundaki puan ortalamaları sınıf öğretmenlerinin 23.84 ve branş öğretmenlerinin 22.95 olarak hesaplanmıştır. Bu düzeylere ait hesaplanan t değeri ise 1.519'dur. Toplumsal sorumluluk alt boyutunda öğretmenlerin puan ortalamaları sınıf öğretmenlerinin 11.90, branş öğretmenlerinin 11.76 ve bu puan ortalamaları sonucu hesaplanan t değeri 0.370'dir. Duygusal çekicilik alt boyutu puan ortalamaları sınıf öğretmenlerinin 41.19 ve branş öğretmenlerinin 39.91'dir. Sınıf ve branş öğretmenleri arasındaki hesaplanan t değeri ise bu boyutta 1.179 olarak bulunmuştur. Son olarak kurumsal etik alt boyutunda puan ortalamaları sınıf öğretmenlerinin 14.04, branş öğretmenlerinin 13.69 ve bu düzeylerin puan ortalamalarına göre hesaplanan t değeri 1.075 olarak hesaplanmıştır.

Yukarıdaki verilere göre öğretmenlerin branşları ile kurumsal imajın bütün alt boyutları arasında  $p > 0.05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılık bulunamamıştır.

**2.d. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının kurumsal imajı, hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutlarının puan ortalaması öğretmenlerin okullarında görev yapan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?**

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların kurumsal imajının, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile test edilerek sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.



**Tablo 23. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Arasındaki Varyans Analizi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Kurumsal İmajın Alt Boyutları	Grup No	Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	ss	F	p	Gruplar Arası Fark (Tukey)
Hizmet Kalitesi	1	1-10 Arası	28	25.54	5.83	8.147*	0.000	2-5 3-5 4-5
	2	11-20 Arası	83	23.99	6.72			
	3	21-30 Arası	85	24.65	6.35			
	4	31-40 arası	115	23.45	6.51			
	5	40 ve üzeri	111	27.91	6.00			
Yönetim Kalitesi	1	1-10 Arası	28	16.29	3.09	1.863	0.116	
	2	11-20 Arası	83	16.49	4.72			
	3	21-30 Arası	85	16.33	4.57			
	4	31-40 arası	115	15.01	4.63			
	5	40 ve üzeri	111	16.20	4.30			
Finansal Sağlamlık	1	1-10 Arası	28	13.75	3.81	13.043*	0.000	1-5 2-5 3-5 4-5
	2	11-20 Arası	83	13.96	3.77			
	3	21-30 Arası	85	14.26	4.09			
	4	31-40 arası	115	13.93	4.11			
	5	40 ve üzeri	111	17.16	3.89			
Çalışma Ortamı	1	1-10 Arası	28	24.32	4.69	6.242*	0.000	2-4 4-5
	2	11-20 Arası	83	24.27	5.82			
	3	21-30 Arası	85	23.41	6.08			
	4	31-40 arası	115	21.24	6.56			
	5	40 ve üzeri	111	24.86	5.19			
Toplumsal Sorumluluk	1	1-10 Arası	28	11.54	3.33	5.002*	0.001	4-5
	2	11-20 Arası	83	11.52	4.03			
	3	21-30 Arası	85	11.94	3.71			
	4	31-40 arası	115	10.89	3.73			
	5	40 ve üzeri	111	13.05	3.65			
Duygusal Çekicilik	1	1-10 Arası	28	42.43	8.69	5.063*	0.001	4-5
	2	11-20 Arası	83	40.55	10.82			
	3	21-30 Arası	85	40.46	11.15			
	4	31-40 arası	115	37.32	11.36			
	5	40 ve üzeri	111	43.69	10.66			
Kurumsal Etik	1	1-10 Arası	28	15.68	2.70	4.381*	0.002	1-4
	2	11-20 Arası	83	14.17	3.49			
	3	21-30 Arası	85	13.94	3.16			
	4	31-40 arası	115	13.01	3.25			
	5	40 ve üzeri	111	14.06	3.38			

\* p < 0.05

Tablo 23'de de görüleceği üzere öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısının hizmet kalitesi alt boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri 8.147 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu F değerine göre  $p < 0.05$  düzeyinde farklılaşma olduğu görülmüştür. Farklılaşmanın hangi düzeylerde olduğunu belirleyebilmek için tukey testi uygulanmış ve öğretmen sayısı 11-20, 21-30 ve 31-40 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler ile 40 ve üzerinde öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu saptanmıştır.

Yönetim kalitesi alt boyutu ile öğretmen sayıları arasındaki farklılaşmayı tespit etmek için yapılan varyans analizi sonucunda ortaya çıkan F değeri 1.863'tür. Bu verilere göre ortaya çıkan 0.116 p değeri 0.05 den büyük olduğu için bu boyutta anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunamamıştır.

Finansal sağlamlık alt boyutunda öğretmen sayılarına göre farklılaşma olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda ortaya çıkan 13.043 F değeri sonucunda  $p < 0.05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılaşmanın hangi düzeylerde olduğunu belirleyebilmek için tukey testi uygulanmış ve öğretmen sayısı 1-10, 11-20, 21-30 ve 31-40 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler ile 40 ve üzerinde öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu saptanmıştır.

Çalışma ortamı alt boyutu ile öğretmen sayıları değişkenine göre farklılaşmayı tespit etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda F değeri 6.242 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F değerine göre  $p < 0.05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Farklılaşmanın hangi düzeylerde olduğunu belirleyebilmek için tukey testi uygulanmış ve öğretmen sayısı 11-20 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler ile öğretmen sayısı 31-40 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında ve öğretmen sayısı 31-40 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler ile öğretmen sayısı 40 ve üzerinde olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuş, diğer düzeylerde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Toplumsal sorumluluk alt boyutu ile öğretmen sayısı değişkenleri arasında bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri

5.002 olarak bulunmuştur. Elde edilen F değeri  $p < 0.05$  olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılaşmanın hangi düzeylerde olduğunu belirleyebilmek için tukey testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda öğretmen sayısı 31-40 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler ile öğretmen sayısı 40 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüş diğer düzeyler arasında herhangi bir farklılaşma görülmemiştir.

Duygusal çekicilik alt boyutu ile öğretmen sayıları değişkenlerine göre yapılan varyans analizi sonucunda F değeri 5.063 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu F değeri sonucunda  $p < 0.05$  olduğundan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Farklılaşmanın hangi düzeylerde olduğunu belirleyebilmek için tukey testi uygulanmış ve öğretmen sayısı 31-40 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler ile öğretmen sayısı 40 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmış, diğer düzeyler arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunamamıştır.

Son olarak kurumsal etik alt boyutunda öğretmen sayıları değişkenine göre farklılaşmanın tespiti için yapılan varyans analizi sonucu F değeri 4.381 olarak bulunmuştur. Bu veriye göre iki değişken arasında  $p < 0.05$  olduğundan anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Farklılaşmanın hangi düzeylerde olduğunu belirleyebilmek için tukey testi uygulanmış, bunun sonucunda öğretmen sayısı 1-10 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler ile öğretmen sayısı 31-40 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Diğer düzeylerde herhangi bir farklılaşma görülmemiştir.

**2.e. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının kurumsal imajı, hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutlarının puan ortalaması öğretmenlerin görev yaptığı okulların yerleşim türüne göre farklılık göstermekte midir?**

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların kurumsal imajının öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bulunduğu yerleşim yeri değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 24. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Bulunduğu Yerleşim Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajının Alt Boyutları Arasındaki t-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Kurumsal İmajın Alt Boyutları	Grup No	Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Hizmet Kalitesi	1	İl Merkezi	351	25.69	6.48	4.116*	0.000
	2	Kasaba	71	22.24	6.24		
Yönetim Kalitesi	1	İl Merkezi	351	16.07	4.57	1.059	0.290
	2	Kasaba	71	15.45	4.03		
Finansal Sağlamlık	1	İl Merkezi	351	15.34	4.17	5.699*	0.000
	2	Kasaba	71	12.35	3.30		
Çalışma Ortamı	1	İl Merkezi	351	23.66	6.12	1.707	0.089
	2	Kasaba	71	22.32	5.33		
Toplumsal Sorumluluk	1	İl Merkezi	351	12.15	3.76	3.865*	0.000
	2	Kasaba	71	10.27	3.70		
Duygusal Çekicilik	1	İl Merkezi	351	41.38	11.14	3.253*	0.001
	2	Kasaba	71	36.75	10.01		
Kurumsal Etik	1	İl Merkezi	351	13.85	3.41	-0.373	0.709
	2	Kasaba	71	14.01	2.93		

\*p < 0.05

Yukarıdaki tabloya göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bulunduğu yerleşim yerine göre hizmet kalitesi alt boyutu puan ortalamaları il merkezinde görev yapan öğretmenlerin 25.69, kasabada görev yapan öğretmenlerin 22.24 ve bu puan ortalamaları arasındaki t değeri 4.116 olarak bulunmuştur.

Yönetim kalitesi alt boyutunda il merkezinde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 16.07, kasabada görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları ise 15.45'dir. Elde edilen puan ortalamalarına göre hesaplanan t değeri ise 1.059 olarak hesaplanmıştır.

Finansal sağlamlık alt boyutunda il merkezinde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 15.34, kasabada çalışan öğretmenlerin puan ortalamaları 12.35 ve bu puan ortalamalarına göre, t değeri 5.699 olarak hesaplanmıştır.

Çalışma ortamı alt boyutunda il merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 23.66 ve kasabadaki okullarda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 22.32'dir. Elde edilen puan ortalamalarına göre hesaplanan t değeri ise 1.707'dir.

Toplumsal sorumluluk alt boyutunda il merkezinde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 12.15, kasabada görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 10.27 ve hesaplanan t değeri 3.865'dir.

Duygusal çekicilik alt boyutunda il merkezinde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 41.38 ve kasabada görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 36.75 olarak hesaplanmıştır. Bu puan ortalamalarına göre t değeri 3.253 olarak hesaplanmıştır.

Son olarak kurumsal etik boyutunda il merkezinde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 13.85, kasabada görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 14.01 ve puan ortalamalarına göre hesaplanan t değeri -0.373 olmuştur.

Bu bilgilere göre kurumsal imajın yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, toplumsal sorumluluk ve duygusal çekicilik alt boyutları ile öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bulunduğu yerleşim yeri değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuş, diğer alt boyutlarda anlamlı düzeyde farklılaşma bulunamamıştır. Farklılaşmanın en yüksek olduğu boyutun finansal sağlamlık alt boyutu olduğu görülmektedir.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE YORUMLAR

Bu bölümde alt problemlere ilişkin olarak ilköğretim okullarının kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri tarafından etkilenip etkilenmediği ve bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır. Araştırmanın alt problemlerine ait bulgular sırasıyla verilerek tartışma ve yorum yapılmıştır.

**1. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının alt boyutları olan hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik, kurumsal etik düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?**

**1.1. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “hizmet kalitesi” boyutu düzeyi;**

Kurumsal imajın alt boyutu olan hizmet kalitesini, iletişimsel etik ve iklimsel etik anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etik liderliğin diğer alt boyutları karar vermede etik ve davranışsal etiğin hizmet kalitesine etkisi bulunamamıştır.

Kurumsal imajın hizmet kalitesi alt boyutunu en fazla iklimsel etik açıklamaktadır. Hoy ve Miskel (1996) okul iklimini, bir okulu diğer okullardan ayıran ve okulda çalışanların davranışlarını etkileyen özellikler toplamı olarak tanımlamışlardır (Akt. Şişman, 2002:189). Okul iklimi okulun kişiliğini yansıtmaktadır. Birey için kişilik ne ise okul için de iklim odur (Aydın, 1986:111'den akt. Çelik, 2002:43). Olumlu bir okul iklimi oluşturmada en etkili kişi okulun yöneticisidir. Cotton'a (2003) göre okul iklimi en fazla okul yöneticisinin davranışlarından etkilenmektedir. Okul iklimi ile öğretmenlerin okul içinde kendilerini iyi hissetmesi ve takım halinde çalışması arasında olumlu bir ilişki vardır (Akt. Yılmaz, 2006:116).

Okul imajını oluşturan faktörlerden birisinin de pozitif okul iklimi olduğundan bahsetmiştik (bkz. s.71-72). Okulda kurulan sıcak ortamı ifade eden pozitif okul iklimi ve okul müdürünün tüm paydaşlarla kurduğu etiksel iletişimi, ürünü yani

öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyecek, nihayetinde okulda güçlü ve olumlu bir kurum imajı oluşmasını sağlayacaktır.

Kurumsal imajın hizmet kalitesi boyutu okulun amaçlarına ulaşmada başarı sağlayabilmesi için uygun bir eğitim ortamı oluşturma ve yeni düşünceler üretmek için uygun ortamlar hazırlama, kültürel, sportif faaliyetler yapma gibi etkinlikleri kapsamaktadır. Zira bu faaliyetler aynı zamanda okulda olumlu bir iklim oluşturmaya dönük faaliyetlerdir. Bu bağlamda, algılanan kurum imajı hizmet kalitesi alt boyutunda güçlü olan okulların, olumlu bir iklime sahip olması beklenmektedir.

### **1.2. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “yönetim kalitesi” boyut düzeyi;**

Kurumsal imajın yönetim kalitesi alt boyutunu sadece iklimsel etiğin anlamlı düzeyde açıkladığı görülmüştür. Etik liderliğin diğer üç alt boyutu iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etiğin ise yönetim kalitesine etkisi bulunamamıştır.

Bir okulun iklimi, okulun müdürü ve okulda bulunan diğer önemli kişilerin günlük davranışlarının sonucudur. Okul müdürünün yönetimsel davranışı okuldaki iklimin önemli bir ögesidir ve okul iklimi okulların daha etkili olmasını sağlar (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991’den akt. Recepoğlu, 2008:77).

Okul iklimi üzerinde okul müdürleri çok önemli bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle okul müdürü, okul iklimi üzerinde herkesten daha çok etkiye sahiptir (Recepoğlu, 2008).

Okulda pozitif okul iklimi oluşum sürecinde en önemli kişi hiç şüphesiz okul müdürüdür. Okul müdürünün kaliteli yönetim anlayışı, kişiye önem veren informal davranışları, olumlu bir okul ikliminin oluşumunda yadsınamayacak etkiye sahiptir.

Bu bulguya göre, şikâyetlerin ve gereksinmelerin dikkate alındığı, başarılı personelin ödüllendirildiği, kararların ortak alındığı ve uygulandığı, işlerin sistematik bir şekilde yürütüldüğü bir okulda olumlu bir okul iklimi oluşmaktadır. Buna göre olumlu bir okul iklimi oluşturmak isteyen okul yöneticisi okulunda kaliteli bir yönetim tarzı sergilemesi gerekmektedir.

Bütün çalışanları yüksek öğrenimli kişilerden oluşan okullarda insan ilişkilerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Öğrenci ve öğretmen davranışlarından

önemli ölçüde etkilenen okul iklimi aynı zamanda kişilerarası ilişkileri de düzenlemektedir. Bu yüzden yanlış ve olumsuz niyetlerin önlenmesi için okulda açık bir okul iklimi oluşturulmalıdır (Ada, 2004:26)

Okul müdürünün uyguladığı kaliteli yönetim tarzı sayesinde okulda oluşacak olan pozitif okul iklimi sayesinde hem kurumun imajı olumlu yönde etkilenecek hem de öğrenci öğretmen ve okulla ilgili diğer kişilerin davranışlarında olumlu yönde değişiklikler meydana gelecektir.

### **1.3. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “finansal sağlamlık” boyut düzeyi;**

Yapılan regresyon analizi sonucu kurumsal imajın finansal sağlamlık alt boyutunu etik liderliğin karar vermede etik alt boyutunun anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Etik liderliğin diğer üç alt boyutunun ise finansal sağlamlığa herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Eğitim finansmanı konusu, eğitim yönetiminin üzerinde çalıştığı konulardan birisidir. Eğitim sisteminin etkili bir şekilde işleyebilmesi için parasal kaynakların nereden ve nasıl sağlanacağı, nasıl dağıtılacağı, eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin üzerinde durdukları ve sonuçlarından etkilendikleri bir konudur (Tural, 2002:31).

Kowalski'ye (2003:112) göre etik yönetim değerlere dayanmaktadır. Bu etik değerler okul yöneticisinin verdiği kararlarda, yapılandırılmış bir gerekçe oluşturmaktadır. Okul yöneticisinin verdiği kararlarda, gücün kötüye kullanımı, kişisel çıkarlar için politika yapma, ayrımcılık ve güveni kötüye kullanma gibi kaygılar, çalışanlar tarafından dile getirilebilir. Okul müdürü verdiği kararlarda, güçlü bireylere ve gruplara hoş gelen kararlardan ziyade, toplumun, öğretmenlerin, öğrencilerin ve genel olarak okulun çıkarlarını dengelemeye çalışmalıdır. Kısaca okul müdürü kararlarını etik bir çerçevede almalıdır. Dengeli karar verebilmek için okul müdürü kendisine şu soruları sormalıdır (Akt. Özmen ve Güngör, 2008:145):

- Verilen karar yasal mıdır?
- Verilen karar dengeli midir?
- Verilen kararlar vicdani midir?



Bilindiği üzere yönetim süreci kararla başlamaktadır. Bu bakımdan her kurum yöneticisinin olduğu gibi okul yöneticisinin de karar verme ve bu kararları uygulama yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Verilen kararlar aynı zamanda tüm çalışanlar tarafından alınan ortak kararlar olmalı ve en önemlisi etik değerlere uygun olmalıdır.

Kurumun imajında finansal sağlamlık, çalışanların aldıkları ücretten memnun olmalarını, maaşlarını zamanında almalarını, çalışanların görev yaptıkları okulu eğitim sektöründe lider, ekonomisi ve maddi olanakları güçlü bir okul olarak görmelerini ifade etmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre ölçülü ve dürüst davranan, politik ve dini konularda kazanç sağlama girişimlerinde bulunmayan, kötü alışkanlıklara sahip olmayan ve okulun ekonomik imkânlarını kişisel kazançları için kullanmayan okul yöneticilerinin bulunduğu okullar ile finansal sağlamlık düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### **1.4. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “çalışma ortamı” boyutu düzeyi;**

Yapılan analiz sonucu kurumsal imajın çalışma ortamı alt boyutunun etik liderliğin iklimsel etik boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı görülmüştür. Etik liderliğin diğer üç alt boyutunun ise çalışma ortamına herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Kurum iklimi, kuruma kimliğini kazandıran, çalışanlar tarafından algılanan ve onların davranışlarını etkileyen, kuruma has özellikler dizisidir. Okulun iklimi çalışanların davranışlarına yansıyan ve okulu diğer okullardan ayırt eden iç özellikleridir (Aydın, 1986'dan akt. Güçlü,2003:155).

Olumlu bir okul ikliminde yöneticiler, öğretmenler başta olmak üzere tüm personeli destekler ve onların işini kolaylaştırır (Griffith, 1999:268; Özdemir2002, 2011:43), onların akademik gelişimlerine ve başarılarına önem verir. Olumlu bir okul ikliminde öğretmenler ve öğrenciler arasında olumlu ilişkiler vardır. Okuldaki herkes birbirine ve okuldaki diğer insanlara saygı gösterir. Okulun disiplin politikası adil ve tutarlıdır. Aile katılımı ve desteği okul etkililiği için önemsenir. Sağlıklı bir okul iklimi beraberinde okula bağlılığı ve okuldan memnuniyeti getirir (Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip, ve Erkan 2010:214). Okul ikliminin bahsedilen bu olumlu özellikleri

sayesinde okulda çalışanlar ve öğrenciler için coşkulu ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşması beklenmektedir. Olumlu bir okul iklimi sağlıklı bir çalışma ortamı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığına da katkıda bulunur. Mükemmel bir okul sadece öğretmenlerin kendilerini kaliteli bir eğitime kendilerini adanmaları ile değil sağlıklı bir okul iklimi ile oluşturulabilir. Olumlu bir okul iklimi ve bu sayede okulda oluşan olumlu hava okulların etkililiğinde önemli bir yere sahiptir (Çubukçu ve Girmen 2006'dan akt. Ada ve Akan, 2007:360).

Araştırmada kullanılan ölçeğin çalışma ortamı boyutunda bulunan, çalışanlar arasındaki işbölümü, ekip ruhu, takım çalışmasının desteklenmesi ve okulun fiziki mekânların güzelliği gibi maddeler okulun iklimi ile yakından ilgili maddelerdir. Bu yüzden çalışma ortamının okul iklimine etkisi beklenen bir sonuçtur.

#### **1.5. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “toplumsal sorumluluk” boyut düzeyi;**

Yapılan regresyon analizi sonucunda kurumsal imajın toplumsal sorumluluk alt boyutunun etik liderliğin iklimsel etik boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı görülmüştür. Etik liderliğin diğer üç alt boyutunun ise toplumsal sorumluluğa herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Toplumsal sorumluk okulun imkânlarından başka okulları faydalandırma, ihtiyaç sahiplerine yardımda bulunma, çevre ve toplum sorunlarına duyarlı olma gibi davranışları içermektedir. Zira Yatkın'a (2008:212) göre etik; doğru, yanlış, ödev-yükümlülük ve toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgulamaktadır (Akt. İskele, 2009:9). Bu cümleden de anlaşılacağı üzere etik toplumsal sorumluluk ile doğrudan ilişkilidir.

Başarılı olmak isteyen kurumlar sadece ürün ve hizmetleriyle değil aynı zamanda topluma yaptıkları katkılar ile de farklılık oluşturmaktadır. Toplumsal sorumluluk duygusu ile hareket eden kurumlar hem başarı sağlar hem de toplumda saygınlık kazanırlar. Ancak toplumsal sorumluk faaliyetlerini samimiyetsiz ve salt kendi çıkarları için yürüten kuruluşlar faydadan çok kuruma zarar vermektedir (Aktan, 2007:41).

Kurumların toplum önümde kazandıkları olumlu imaj aynı zamandan kuruma zincirleme bir kazanım sağlamaktadır. Toplumun bilinçlenmesi sonucu, sosyal sorumluluk açısından düşük olarak değerlendirilen kurumların kısa ve uzun vadede satış hacimlerinin düştüğü gözlenmiştir. Sosyal sorumluluğa verilen önemle kazanılan olumlu imaj sayesinde kurumlar çetin rekabet koşullarında kendilerine daha sağlam bir platform sağlamaktadır (Yaman, 2005:67-69'den akt. Kayalar ve Özmutaf, 2007:109).

Literatürde geçen toplumsal sorumluluk ve etik arasındaki şu açıklamalar da araştırmamızı destekler niteliktedir: Okul yöneticisinin etik bir lider olarak uyması gereken toplumsal sorumlulukları vardır (Topuzoğlu, 2009:30). Toplumsal sorumluluk kurumun temel etik değerlerinden biridir (Aydın, 2006:180). Etik ikliminin oluştuğu bir kurumda insanlar arasında karşılıklı saygı, güven ve dürüst iletişim vardır. Kurumlar toplumsal sorumluluklarını yerine getirdiğinde ve etik bir iklim oluşturduğunda avantaj elde edeceklerdir (Başarır, 2006:43).

Öğrencilere akademik başarı, değerler ve olumlu davranış değişiklikleri kazandırmanın yanında, okulların temel işlevlerinden birisi de her bir öğrenciyeye toplumsal sorumluluk bilinci kazandırmak olmalıdır. Çünkü her insanın yapması gereken toplumsal sorumlulukları vardır ve ülkesini seven her insanın bu sorumlulukları yerine getirmesi bir vatandaşlık görevidir.

Okullar öğrencilere sadece bilginin öğretildiği yerler değildir. Aynı zamanda öğrencilere sorumluluk bilinci de kazandırmak okulun temel görevleri arasındadır. Kişinin kendisine karşı sorumlulukları olduğu gibi içinde bulunduğu topluma karşı da sorumlulukları vardır. Öğrencilere toplumsal sorumluluk kazandırmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Okulda kermes, kardeş okul gibi sosyal projeler düzenleme, ihtiyacı olan kurumlara, insanlara ve ülkelere yardımda bulunma, ağaçlandırma çalışmaları gibi faaliyetlerle çevreye karşı duyarlılık bilinci kazandırma, yaşlılara günlük hayatlarında yardımcı olma gibi etkinlikler örnek etkinliklerden bazılarıdır.

**1.6. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “duygusal çekicilik” boyut düzeyi;**

Yapılan regresyon analizi sonucunda kurumsal imajın duygusal çekicilik alt boyutu, etik liderliğin iklimsel etik boyutunu anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Etik liderliğin diğer üç alt boyutunun ise duygusal çekiciliğe herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Kurumsal imajın bu boyutu, çalışanların işlerini sevmeye düzeylerini, işyerinde kendilerine ne kadar değer verildiğini, moral ve motivasyonun yüksekliğini, okulun sıcak bir atmosferi gibi, daha çok duygusal olan özellikleri kapsar. Duygusal çekiciliğin bu özelliklerine dikkatle bakıldığında bahsedilen bu özelliklerin aynı zamanda olumlu bir iklimle bağlantılı olduğu görülmektedir. Araştırmamızın sonuçları da etik bir okul ikliminin bulunduğu okulların böylesine coşkulu ve duygusal anlamda bağlılığın hissedildiği yerler olduğunu göstermiştir.

Etkili okulların öğrenme ikliminin şu özellikleri araştırmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir (Şişman, 2002:191):

- Herkes birbirine dostça davranır.
- Öğrenci ve öğretmen motivasyonu yüksektir.
- Öğretmenler arasında bir uyum vardır.
- Öğrencilerin yüreklendirildiği iyimser bir ortam vardır.

Duygusal çekicilik aynı zamanda örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılıkla da yakından ilgilidir. Çünkü işyerinde kendisini değerli hisseden, morali ve motivasyonu yüksek öğretmenler, sıcak bir iklime sahip okulda örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkili olarak, okulla kendileri arasında duygusal bir bağ kuracaklar, örgütsel vatandaşlık kavramıyla ilgili olarak da okulda kendilerinden beklenen davranışlardan daha fazlasını yapacaklardır.

Yukarıdaki paragrafta bahsedilen duygusal çekicilik ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu iki kavramın alanyazında geçen tanımlarını vermekte yarar vardır:

Organ'a (1988:5) göre örgütsel vatandaşlık, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartlar ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak çaba göstermesi

ve fazladan gösterdiği rol davranışlarıdır (Akt. Gürbüz, 2006:50). Bu tanımda geçen gönüllü kelimesi işgörenin çalıştığı kurum için, herhangi bir zorlama olmadan sırf kendi isteği ile gösterdiği çabaları ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve çalışanlar ile kurum arasında kurulan duygusal bağıdır (Mowdey, Steers ve Porter, 1979'den akt. Yüceler, 2009:447).

Araştırmamızın sonuçları, kurumsal imajın alt boyutu olan duygusal çekicilik ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunduğunu saptamıştır. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığın da konuyla ilişkisi göz önüne alındığında kurum imajı ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan bir araştırmanın yapılması literatüre sağlayacağı katkısı bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

### **1.7. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) okulların kurumsal imajının “kurumsal etik” boyut düzeyi:**

Yapılan analizler sonucu kurumsal imajın kurumsal etik alt boyutunu, etik liderliğin iklimsel etik boyutunun anlamlı düzeyde açıkladığı görülmüştür. Etik liderliğin diğer üç alt boyutunun ise kurumsal etiğe herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Bilişim teknolojilerinin sağladığı hızlı bilgilenme ve beraberinde getirdiği şeffaflık sebebiyle, yöneticiler etik kurallara uygun davranmamanın bedelinin çok ağır olacağını farkında olmalıdır. Etik olmayan davranışlar kurumların itibarını zedelemektedir. Yukarıda bahsedilen sebeplerle zorunlu bir yönlendirme de olsa kurumların etik değerlere olan duyarlılıkları büyük oranda artmaktadır (Saylı ve Uğurlu, 2007:76).

Kurumsal etik boyutu, ödüllendirmede ve cezalandırmada adil davranma, başarısız olan öğrencilerin de hakkını koruma ve onlara saygı gösterme, çalışanların birbirine karşı nazik olması gibi davranışları kapsamaktadır. Araştırmamızın sonucunda böyle olan okullarla, etik bir iklime sahip olan okullar arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Okullarında etik bir kurum kültürü oluşturmak isteyen okul müdürleri etik değerlerin bilincinde olmalı, gerek aldığı kararlarda ve gerekse bu kararları uygulamaya geçirmede tarafsızlık, adalet, dürüstlük, doğruluk gibi etik değerlere bağlı kalmalıdır. Bu şekilde davranan okullarda hem etik bir okul iklimi oluşacak, hem de okul yöneticisinin okuldaki saygınlığı artacaktır. Ayrıca bu sayede olumlu iç imaj oluşumuna, dolaylı olarak da uzun vadede olumlu dış imaj oluşumuna katkıda bulunacaktır.

**2. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının kurumsal imajı, hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutlarının puan ortalaması, öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, branş, okulda görev yapan öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?**

Kurumsal imajın alt boyutlarının, öğretmenlerin cinsiyet, branş ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşım farklılaşmadığını saptamak için t testi, öğrenim durumu, okulda görev yapan öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşım olup olmadığının tespiti için de varyans analizi yapılmıştır. Buna göre;

Kurumsal imajın bütün alt boyutları ile cinsiyet düzeyi arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşım olduğu saptanmıştır. Yapılan t testi sonuçlarına göre bütün alt boyutlarda erkek öğretmenlerin puan ortalamaları kadın öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgulara göre erkek öğretmenler çalıştıkları okulların kurumsal imajını kadın öğretmenlerden daha olumlu bulmaktadır.

Araştırma örneğine giren bayan öğretmenlerin sayısı toplam örneğin %55.70'ini oluşturmaktadır. Bayan öğretmenlerin kurum imajını erkek öğretmenlere göre daha olumsuz bulmalarının altında yatan sebep onların daha mükemmeliyetçi olan yapılarından kaynaklanabilir. Bayan öğretmenlerin bu durumu, belki de aynı olan durumları farklı algılamalarına sebep olabilmektedir.

Özdemir ve diğerlerine (2005:45) göre bazı meslekler kadınlar tarafından, bazı meslekler de erkekler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Özellikle öğretmenlik mesleği kadınların erkeklere göre daha fazla tercih ettiği bir meslektir. Bunun sebebi

yarım gün çalışma imkânı ve uzun süreli tatil imkânıdır. Kadın öğretmenlerin mesleki yükselme hislerinin olmamasının bir sebebi de bu düşünce olabilir. Hatta ülkemizde bu sebeple kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilerden daha azdır (Akt. Yılmaz, 2006:123). Kadınların öğretmenlik mesleğine ilişkin bu tutumları çalıştığı kuruma karşı olumlu duygular hissetmesini engelleyebilmektedir (Yılmaz, 2006:123). Kadın öğretmenlerin, çalıştıkları kurumları erkek öğretmenlere göre daha olumsuz görmelerinin bir diğer sebebi de onların daha duygusal olmalarından kaynaklanabilir. Bu duygusallıkları erkek öğretmenlerle aynı şartlarda çalışmalarına rağmen var olan imajı daha farklı algılamalarına yol açabilir.

Öğretmenlerin öğrenim durumları ve branşları ile kurumsal imajın hiçbir alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşma bulunamamıştır. Bu da bize farklı öğrenim durumuna ve branşlara sahip öğretmenlerin kurumsal imaja ait görüşleri arasında kayda değer bir görüş farklılığı olmadığını göstermektedir.

Kurumsal imajın -yönetim kalitesi alt boyutu hariç- tüm alt boyutları okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmaktadır. Her boyutta hangi düzeyde farklılaşmanın olduğunun tespiti için tukey testi uygulanmıştır. Hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk ve duygusal çekicilik boyutlarında en yüksek puana 40 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okullarda çalışan öğretmenler, kurumsal etik alt boyutunda en yüksek puana öğretmen sayısı 1-10 arasında olan okullarda çalışan öğretmenler sahiptirler. Dikkat edilirse kurumsal imajın çoğu alt boyutunda en yüksek puana sahip öğretmenlerin oluşturduğu grup 40 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okullarda çalışan öğretmenlere aittir. Başka bir deyişle öğretmen sayısı 40 ve üzerinde olan okullarda çalışan öğretmenler çalıştıkları okulların imajını daha olumlu olarak görmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bulunduğu yerleşim yerine göre bakıldığında, kurum imajının hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, toplumsal sorumluluk ve duygusal çekicilik alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu görülmüştür. Bu boyutların hepsinde il merkezinde çalışan öğretmenler kasabada çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları okulların imajını daha olumlu olarak görmektedir. Farklılaşmanın en yüksek olduğu alt boyutun finansal sağlamlık alt boyutu olduğu görülmektedir. Bu veri kırsal kesimde bulunan okulların finansal olarak şehir merkezindeki okullardan daha yetersiz olduğunu, bu durumun

öğretmenlerin okul imajına ilişkin görüşlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Okulların imajına, ekonomik faktörlerin yanında öğrenci velilerinin de hatırı sayılır derecede etkisi bulunmaktadır. Şehir merkezlerindeki okulların imajlarının, kırsal bölgelerde bulunan okullardan daha güçlü olmasının bir diğer sebebi de, şehir merkezindeki öğrenci velilerinin okula daha fazla katkıda bulunmaları olabilir. Bu yüzden kırsal kesimdeki okulların imajlarını güçlendirmek için okulların ekonomik olarak güçlenmesi sağlanmalı ve öğrenci velileri okulun yönetimine mümkün olduğu kadar çok dâhil edilmelidir.



## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir. İlk önce okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin okulların kurum imajına etkisine ait, ardından da araştırmanın ikinci alt amacı olan kurumsal imajın alt boyutlarının, cinsiyet, öğrenim durumu, branş, okulda çalışan öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yerleşim türü değişkenlerine göre farklılaşma yapıp yapmadığına dair sonuçlara ve son olarak önerilere yer verilmiştir.

#### Sonuçlar

Araştırmanın bulgularında da görüleceği üzere okulların kurumsal imajını okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Kurum imajının ve etik liderliğin alt boyutlarına göre bakıldığında kurum imajının hizmet kalitesi alt boyutunun etik liderliğin iletişimsel etik ve iklimsel etik düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Bu ikisi arasında bakıldığında ise en çok etkiyi iklimsel etik yapmaktadır. Yapılan regresyon analizine göre etik liderlik, hizmet kalitesi boyutunun %17'sini açıklamaktadır.

Kurum imajının yönetim kalitesi alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuş, diğer üç boyutta ise herhangi bir etki bulunamamıştır. Etik liderlik, yönetim kalitesi boyutunun %58'ini açıklamaktadır.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, kurum imajının finansal sağlık alt boyutunun etik liderliğin karar vermede etik alt boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderliğin diğer alt boyutları ile kurum imajının finansal sağlık alt boyutu arasında ise anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Etik liderlik, bu boyutun %33'ünü açıklamaktadır.

Kurum imajının çalışma ortamı alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuş diğer alt boyutlarda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Etik liderliğin çalışma ortamını açıklama oranı ise %43'tür.

Toplumsal sorumluluk alt boyutunun etik liderliğin iklimsel etik boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı, diğer alt boyutlar arasında ise herhangi bir etki

bulunmadığı görülmüştür. Etik liderlik, toplumsal sorumluluk alt boyutunun %40'ını açıklamaktadır.

Kurumsal imajın alt boyutu duygusal çekicilik ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutunda anlamlı bir ilişki bulunmuş diğer alt boyutlarda ise bir ilişki bulunamamıştır. Etik liderliğin duygusal çekicilik alt boyutunu açıklama oranı ise %47'dir.

Son olarak kurum imajının kurumsal etik alt boyutunu yine etik liderliğin iklimsel etik alt boyutunun anlamlı düzeyde etkilediği saptanmış ve diğer alt boyutların herhangi bir etkisine ulaşamamıştır. Etik liderliğin bu boyutu açıklama oranı ise %51'dir.

Yukarıda kurumsal imajın alt boyutlarının tamamına yakınında, etik liderliğin iklimsel etik boyutuna etki ettiği görülmektedir. Yalnızca finansal sağlamlık boyutunda çıkan sonuç karar vermede etik boyutunu etkilemesi bakımından farklılık göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre kurumun imajını erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha olumlu görmektedirler.

Öğrenim durumuna göre bakıldığında kurum imajı ile ön lisans, lisans ya da lisansüstü mezunu olma arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin branşlarına göre bakıldığında da herhangi bir farklılığa ulaşamamıştır.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara göre bakıldığında ise yönetim kalitesi alt boyutu dışında bütün boyutlarda anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur. Anlamlı düzeyde farklılık bulunan gruplara göre bakıldığında ise kurumsal etik alt boyutunda öğretmen sayısı 11-20 arasında olan okullarda çalışan öğretmenlerin, diğer alt boyutlarda öğretmen sayısı 40 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenlerin diğer sınıflandırmalardaki öğretmenlerden daha yüksek puan ortalamaları ile kurumlarının imajlarını daha olumlu olarak algıladıkları görülmüştür.

Okulun bulunduğu yerleşim tipine göre yapılan t testi sonuçlarına göre ise hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, toplumsal sorumluluk ve duygusal çekicilik boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşma tespit edilmiştir. Farklılaşmanın en fazla olduğu boyut ise finansal sağlamlık alt boyutu olmuştur. Farklılaşmanın olduğu tüm

alt boyutlarda il merkezinde çalışan öğretmenler çalıştıkları okulların imajını kasabada çalışan öğretmenlerden daha olumlu bulmaktadır.

## **ÖNERİLER**

Araştırmanın sonuçlarına göre eğitim ve araştırma başlıkları altında şu öneriler verilebilir:

### **Eğitim**

1. Okul yöneticilerinin etik liderlik biçimi okulların kurumsal imajını olumlu yönde etkilemektedir. Bu yüzden okul yöneticilerinin etik liderlik biçimlerini geliştirici önlemler alınmalıdır.
2. Olumlu etik iklime sahip olan okulların aynı zamanda güçlü bir kurumsal imaja sahip olduğu görüldüğünden, okulda böyle bir iklim oluşturmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
3. Çalışanların verimli olabilmeleri için kültürel, sportif ve sanatsal etkinlikler yapılmalı, kurs ve seminerler düzenlenmeli ve etik bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.
4. Olumlu bir kurum imajı oluşturmak için çalışanların moral ve motivasyonu en üst düzeyde tutulmalıdır.
5. Kurum imajını güçlendirmek için özellikle kırsal kesimde yer alan okulların ekonomik olarak güçlenmesi sağlanmalıdır.

### **Araştırma**

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik becerileri ve bazı değişkenlerin ilköğretim okullarının kurumsal imajına olan etkisini Konya merkez ilçeleri sınırları içerisinde inceleyen bu araştırma daha da genişletilerek tüm Türkiye evreninde ve başka okul düzeylerinde de yapılabilir.
2. Okulların kurumsal imajının okulun iklimine etkisini inceleyen bir araştırma yapılabilir.
3. Okulların kurumsal imajının örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlığa etkisini inceleyen bir araştırma yapılabilir.
4. Farklı liderlik biçimlerinin okulların kurumsal imajına etkisini inceleyen bir araştırma yapılabilir.

5. Araştırmanın sonuçlarına göre okulların kurumsal imajını erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha olumlu buldukları görülmektedir. Bunun sebebini konu alan bir araştırma yapılabilir.
6. Şehir merkezinde ve kırsal kesimde olan okulların ekonomik düzeylerinin kurumsal imaja etkisini konu alan bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63-76.
- Ada, Ş. (2004). Avrupa Birliği Yolunda Yeni Okul Kültürünün Oluşumunda Yöneticinin Rolü. Sayı:9, s. 15-31.
- Ada, Ş. ve Akan D. (2007). Değişim Sürecinde Etkili Okullar. *Atatürk Üniversitesi KâzımKarabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:16 s.344-373.
- Akdoğan, H. (2005). Muhasebe Meslek Etiğinde Teleolojik ve Deontolojik Yaklaşımların Karşılaştırılmaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 295-300.
- Aktan, C. C. (1997). *Organizasyonel Değişim ve Yönetim Danışmanlığı*.  
<http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/liderlik.htm> erişim: 22.01.2011
- \_\_\_\_\_ (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*.  
 İstanbul: İgiad Yayınları.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Arslantaş, C.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.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik* (2.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2003). Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir? (Editörler: C. Elma ve K. Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* Ankara: Anı Yayıncılık, 135-161.

- Aysel, L. (2006). *Liderlik Ve Duygusal Zeka*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bahçeci, M. (2009). *Velilerin Okul İmajına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, Ö. (2004). *Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Kurumsal İmaj* (1. Baskı). Konya: Tablet Kitabevi.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başarır, Ç. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Baykal, D. (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*. Cilt 1 Yaz 2010, 5-18.
- Bıçer, E.B. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

- Birçek, A. (2008). *Girişimci Liderlik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bolat, O.İ. (2006). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci. *Balıkesir Üniversitesi, SBE Dergisi*, 9 (15), 107-126.
- Bolat, T. ve Seymen O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi, SBE Dergisi*, 6 (9), 59-85.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (14. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, S. (2002). *Resmi ve Özel Okullardaki Okul Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışı Yönünden Karşılaştırılması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Chang, C.P. (2009). The relationships among corporate social responsibility, corporate image and economic performance of high-tech industries in Taiwan. *Springer Science+Business Media*, 43, 417-429.
- Cüceloğlu, D. (2008). *Korku Kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakmak, H. (2008). *Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çelik, C. ve Sünbül Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 13 (3), 49-66.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Eğitimsel Liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çırpan, H. (t.y.). *Kendi Kendine Liderlik*. İstanbul: Eflatun Eğitim Danışmanlık [http://www.eflatun.com.tr/makaleler/kendi\\_kendine\\_liderlik\\_hcirpan.pdf](http://www.eflatun.com.tr/makaleler/kendi_kendine_liderlik_hcirpan.pdf). Erişim:21.01.2011
- Çoban, S. (2003). Kurumsal İmaj Oluşturma Amacı Olarak Sponsorluk ve İnternet Uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 213-229.
- Demir, E. (2006). *Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World Of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Demir, K. (2003). Örgütlerde İletişim Yönetimi. (Editör: Cevat Elma ve Kamile Demir), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* Ankara: Anı Yayıncılık, 135-161.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, T. (2006). *Yeni Reklam Araçları Ve Kurum İmajı Oluşturma Sürecine Katkıları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dönmez, D ve Aydınlık, A.Ü. (2007). Türkiye’de Faaliyet Gösteren En Büyük 500 İşletme’de Etik Kodları Araştırması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (28), 151-158.
- Durmuş, A.E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Erdoğan, B.Z., Develioğlu K., Gönüllüoğlu S. ve Özkaya, H. (2006). Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı: 15, 55 – 76.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.
- Evgülü, S.İ. (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde Ve Türkiye’de İlköğretim Okul Yöneticileri İçin Geçerli Olan Etik İlkelerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Fidan, Z. (2009). *Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Sponsorluk Faaliyetlerinin Rolü Üzerine Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gemlik ve Sığır, (2007). Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11) 267 – 282.



- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilgiler Dergisi*. Sayı: 6, 147-159.
- Gül, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Okul-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar Sayısı 3 (2), 48-75.
- Gürbüz, S. (2008). *Yönetici, Öğretmen Ve Velilere Göre Ankara İli Özel Ve Kamu İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajı*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürsel, M. ve Negiş, A. (2003). Liderlik ve Roller. (Editör: Hüseyin Izgar), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* Konya: Eğitim Kitabevi, 57-74.
- Gürsel, M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. (25), 351-370.
- Heres, L. (2009). *What Makes the Difference? Ethical Leadership Across the Public Private Continuum*. Published Master Thesis, Virije University, Amsterdam.
- Izgar, H. (2005). Eğitim Liderliği. (Editör: A. Murat Sünbül) *Öğretmenin Dünyası* Ankara: Mikro Basım-Yayın-Dağıtım, 23-38.
- İnceler, S. (2005). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İTÜ Sözlük, (2011). *İstanbul Teknik Üniversitesi Sözlüğü*.  
<http://www.itusozluk.com/goster.php/kazuistik>, Erişim Tarihi: 24.01.2011.
- Johnson, L. (2008). Advertising Corporate Social Responsibility Initiatives To Communicate Corporate İmage. *Melbourne Business School*, University of Melbourne, Carlton, Australia. 14 (4) 420-439.
- Karabey, (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Karagöz, A. (2008). *İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaş, G.H. (2008). *Satış Yönetiminde Etik; Satışçıların Etik Algılamalarının Demografik Faktörleri İle İlişisini Ölçmeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karakılıç, N.Y. (2005). Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2), 181-196.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (18. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, N.M. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12 (2), 107-119.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), 729-754.
- Kınay, S. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönelişsel Etik İlkelerine Bağlılık Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kolibová, H. (2000). Image Of An Educational Institute. School of Business Administration in Karviná *Department of Social Science*. Silesian University in Opava, 578-582.
- Köktürk M. S. , Yalçın A.M. ve Çobanoğlu E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kurtuldu P. S. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kumsaati.org. (2011). *Hizmetkâr Liderlik (servant-leadership)*. <http://www.kumsaati.org/hizmetkar-liderlik-servant-leadership>, Erişim Tarihi: 26.01.2011.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Küçük, F. (2005). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 247-266.

- Kültür, Y. Z. (2006). *Orta ğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik zelliklerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). Kurumsal İmajın Ve Kurumsal nn Müşteri Bağlılığına Etkileri. *KM İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Aralık 2007, 173-193.
- McCann, J, ve Holt, R. (2008). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, 87, 211-220.
- Memişoğlu, S.P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim rgtlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3 (5), 87-97.
- Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010). Liderin Gç Kaynakları zerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 123-140
- Mihelic, K.K., Lipicnik, V. ve Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management and Information Systems*. 14 (5), 31-41.
- Nigel, K., Pope, ve Voges, K.E. (2000). The Impact of Sport Sponsorship Activities, Corporate Image, and Prior Use on Consumer Purchase Intention. *Sport Marketing Quarterly*, 9 (2), 96-102.
- rer L. (2006). *Kahramanmaraş Stğ İmam niversitesi'nin Kurumsal İmajının ğrenciler Açıısından llmesi zerine Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Stğ İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- zdemir, A. (2002). Sağlıklı Okul İkliminin Çeşitli Görünümleri Ve ğrenci Başarıısı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 10 (1), 39-46.
- zdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12 (2), 151-168.
- zdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik. *ZK Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 179-195.
- zdemir, M. (2009). *Lise ğretmenlerinin Etik Liderlik Ve Sosyal Adalet Alguları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özdemir, S. (1995). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, 253-270.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E. ve Erkan, S. (2010). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul İklimine İlişkin Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, Sayı:38 s. 213-224.
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). Eğitim Denetiminde Etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), s. 137-155.
- Özüpek, M.N. (2004). *Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk* (1. Baskı). Konya: Tablet Kitabevi.
- Polat, S. (2009). Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel İmaj Yönetimi: Örgütsel İmajın Öncülleri Ve Çıktıları. *1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*.
- Recepoğlu, E. (2008). Okul Müdürlerinin Mizah Yeteneğinin Öğretmenlerin İş Doyumlarına Etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33 (150), s. 74-86.
- Sağlam, E. (2008) *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik yapıları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H. ve Uğurlu, Ö.Y. (2007). Kurumsal Etik ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (3), 75-96.
- Saylı,H., Ağca, V., Kızıldağ, D. ve Uğurlu, Ö.Y. (2009). Etik, Kurumsal İtibar Ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Fakültesi Dergisi*. 14 (2), 171-180.
- SCU, (2010). *A Framework for Thinking Ethically*. Erişim Tarihi:22.01.2011  
<http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html>
- Sökmen ve Boylu, (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 4 (15), 2381-2402.
- Stroll,A. Long, A.A., Bourke, V.J., ve Campbell, R. (2008). *Etik Kuramları*. (Çeviren: Mehmet Türkeri) Ankara: Lotus Yayınevi.

- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Öğretim Liderliği* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tai, D.W-S. ve diğerleri (2007) The Correlation Between School Marketing Strategy and The School Image of Vocational High Schools. *The Business Review, Cambridge*, 8 (2) 191-197.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 135-154.
- Taslak, S. ve Akın, M. (2005). Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:19, 263-294.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 121-144.
- Temel, A. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, Güz, 144, 48-50.
- Tes, (2010). 18. *Milli Eğitim Şurası Çalışma Raporu*. <http://turkegitimsen-sakarya.org.tr/dokuman/180%5B1%5D.pdf#page=50>, Erişim: 23.03.2011.
- TDK, (2010). *Büyük Türkçe Sözlüğü*. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, Erişim: 22.01.2010
- Thoms, J.C. (2008). Ethical Integrity in Leadership and Organizational Moral Culture. *University of Sydney, Australia*, 4 (4), 419-442.
- Topuzoğlu, A.P. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunalı, A. (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tural, N.K. (2002). *Eğitim Finansmanı*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Turan, S. (2007). İşini Bil Okuluna Sahip Ol (Editör: A. Açıkalm). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 81-100.

- Turhan, M. (2007). *Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tutar, I. (2010). *Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uğurlu, T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Übüs, Ü. Ve Alas R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*. 1 (61), 90-99.
- Ünnü, N. A. A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (4), 1243-1273.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(13), 218 – 238.
- Yıldırım, N. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Kurum İmajı ve Halkla İlişkiler Çalışmaları "Malatya Örneği"*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yılmaz, E. (2005). Etik ve Liderlik, (Editör: A. Murat Sünbül) *Öğretmenin Dünyası* Ankara: Mikro Basım-Yayın-Dağıtım, 39-52.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8).
- \_\_\_\_\_ (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, s. 445-458.
- Wikipedia, (2010). *Özgür Ansiklopedi*. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Teleoloji>, Erişim Tarihi: 23.01.2011

Wong, P. ve Paul, T. (2003). *An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles*. <http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servant-leadership/servantleadership-roundtable-typology.pdf>, Erişim Tarihi: 26.01.2011

# **EKLER**



**Değerli Meslektaşlarım;**

Bu araştırma, ilköğretim okullarının kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Elde edilecek veriler bilimsel çalışma dışında kullanılamayacağı gibi, herhangi bir kişi ya da kuruluşa da verilmeyecektir. Bu nedenle ankete kimlik bildirici yazı veya imza koymanıza gerek yoktur.

Bu araştırmanın bilimsellik derecesi sizin soruları yanıtlamak için gösterdiğiniz sabır ve içtenlik derecesinde olacaktır. Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ahmet Turan KURŞUN  
Selçuk Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Alavardı Mah. Gülköy Sok. No:1/2 Meram/Konya  
e-mail: [a.turankursun@hotmail.com](mailto:a.turankursun@hotmail.com) Tel: 0 505 757 39 89

**BÖLÜM I****1. Cinsiyetiniz:**

- a. Kadın ( )  
b. Erkek ( )

**2. Öğrenim Durumunuz**

- a. Önlisans ( )  
b. Lisans ( )  
c. Yüksek Lisans ( )  
d. Doktora ( )

**3. Branşınız**

- a. Sınıf Öğretmeni ( )  
b. Branş Öğretmeni ( )

**4. Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı**

- a. 1 – 10 Arası ( )  
b. 11 – 20 Arası ( )  
c. 21 – 30 Arası ( )  
d. 31 – 40 Arası ( )  
e. 40 ve üzeri ( )

**5. Okulun bulunduğu yer:**

- a. İl merkezi ( )  
b. İlçe merkezi ( )  
c. Kasaba ( )  
d. Köy ( )

---

**6. Mesleki Kıdeminiz:** ..... Yıl

**7. Bu okuldaki çalışma süreniz:** .... Yıl

---

### ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

Aşağıda çalıştığınız okulun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “**Tamamen Katılıyorum**” seçeneğinden “**Kesinlikle Katılmıyorum**” seçeneğine doğru sıralanmıştır.

Okulunuzun Yöneticisi;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Öğretmenleri teşvik eder.	1	2	3	4	5
2. Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	1	2	3	4	5
3. Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	1	2	3	4	5
4. Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	1	2	3	4	5
5. Kendi kendini değerlendirebilir.	1	2	3	4	5
6. Hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
7. Bencil davranışlar sergilemez.	1	2	3	4	5
8. Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	1	2	3	4	5
9. Öğretmenlere adaletli davranır.	1	2	3	4	5
10. Öğrenme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
11. Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	1	2	3	4	5
12. Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	1	2	3	4	5
13. Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	1	2	3	4	5
14. Doğru sözlüdür.	1	2	3	4	5
15. Dürüst davranır.	1	2	3	4	5
16. Olaylar karşısında cesaretli davranır.	1	2	3	4	5
17. Sabırlıdır.	1	2	3	4	5
18. Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	1	2	3	4	5
19. Alçak gönüllüdür.	1	2	3	4	5
20. Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	1	2	3	4	5
21. İnsanlara eşit davranır.	1	2	3	4	5
22. Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	1	2	3	4	5
23. Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	1	2	3	4	5
24. Tüm koşullarda gerçeği söyler.	1	2	3	4	5
25. İfadeleri gerçeğe yakındır.	1	2	3	4	5
26. Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	1	2	3	4	5
27. Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	1	2	3	4	5

28. Bireysel hakları korur.	1	2	3	4	5
29. İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5
30. Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	1	2	3	4	5
31. Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	1	2	3	4	5
32. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	1	2	3	4	5
33. Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	1	2	3	4	5
34. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	1	2	3	4	5
35. Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	1	2	3	4	5
36. Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	1	2	3	4	5
37. Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	1	2	3	4	5
38. Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	1	2	3	4	5
39. Öğretmenler arasında arabozucu değildir.	1	2	3	4	5
40. Merhametlidir.	1	2	3	4	5
41. Öğretmenlere içten davranır.	1	2	3	4	5
42. Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	1	2	3	4	5
43. Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	1	2	3	4	5
44. Davranışlarının sınırlarını bilir.	1	2	3	4	5

## İLKÖĞRETİM OKULLARI KURUM İMAJI ÖLÇEĞİ

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
1 Bu okulun çalışanları birbirlerine nazik davranır.	1	2	3	4	5
2 Bu okulda çalışanlar arasında işbölümü vardır.	1	2	3	4	5
3 Bu okulda çalışanlar çok başarılıdır.	1	2	3	4	5
4 Bu okulda çalışanlar işten ayrılmak istemez.	1	2	3	4	5
5 Bu okulda çalışanlar maaş ve ücretlerini düzenli olarak alırlar.	1	2	3	4	5
6 Bu okulda çalışanlar arasında bir ekip ruhu vardır.	1	2	3	4	5
7 Bu okulda çalışanlar kurs, seminer gibi etkinliklere katılmaktadır.	1	2	3	4	5
8 Bu okulda çalışanların başarısını yükseltmek için önlemler alınır.	1	2	3	4	5
9 Bu okul temiz ve bakımlıdır.	1	2	3	4	5
10 Bu okul yardım faaliyeti gibi sosyal projelere katılır.	1	2	3	4	5
11 Bu okulda değerli olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
12 Bu okulda başarısı düşük olan öğrencilere de saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
13 Bu okulda sanat, kültür, spor gibi alanlarda ders dışı etkinlikler yapılır.	1	2	3	4	5
14 Bu okulda dile getirilen şikâyetler yönetimce dikkate alınır.	1	2	3	4	5
15 Bu okulda gereksinimlerimin önceden düşünüldüğünü hissedirim.	1	2	3	4	5
16 Bu okulun olanaklarından başka okullar da yararlanır.	1	2	3	4	5
17 Bu okulda işler sistemli olarak yürütülür.	1	2	3	4	5
18 Bu okulda kendimi yalnız hissetmem.	1	2	3	4	5
19 Bu okulda olmaktan pişmanlık duymam.	1	2	3	4	5
20 Bu okulda ödüllendirme ve cezalandırmada adil davranılır.	1	2	3	4	5
21 Bu okulda öğrencilerin beklentilerine önem verilir.	1	2	3	4	5
22 Bu okulda öğrenciyi ilgilendiren kurallar	1	2	3	4	5

öğrenci ile birlikte belirlenir.					
23 Bu okuldan başarılı sporcular yetişmiştir.	1	2	3	4	5
24 Bu okul öğrencilerinden sanatçılar yetişmiştir.	1	2	3	4	5
25 Bu okul, çevreye karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
26 Bu okul öğrencilerine öğrenme coşkusu verir.	1	2	3	4	5
27 Bu okulun bahçesi güzeldir.	1	2	3	4	5
28 Bu okulun önemli sportif başarıları vardır.	1	2	3	4	5
29 Bu okulun eğitim malzemeleri çok kalitelidir.	1	2	3	4	5
30 Bu okulun kütüphanesi zengindir.	1	2	3	4	5
31 Bu okul, sıcak atmosferi olan bir okuldur.	1	2	3	4	5
32 Bu okulun fiziki görünümü güzeldir.	1	2	3	4	5
33 Bu okulun fiziki mekânlarında kullanılan renkler güzeldir.	1	2	3	4	5
34 Bu okul, eğitim sektöründe önde gelen bir okuldur.	1	2	3	4	5
35 Bu okulun eğitim alanında lider olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
36 Bu okul çalışanları aldıkları ücretten memnundur.	1	2	3	4	5
37 Bu okul ekonomik açıdan güçlüdür.	1	2	3	4	5
38 Tanıdıklarımın da bu okulda okumasını isterim.	1	2	3	4	5
39 Tercih şansım olsa hep bu okulu tercih ederim.	1	2	3	4	5
40 Bu okulda başarılar kutlanır.	1	2	3	4	5
41 Bu okulda takım çalışması desteklenir.	1	2	3	4	5
42 Bu okulda başarılı personel ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
43 Bu okulda yeni düşünceler üretilir.	1	2	3	4	5
44 Bu okul, toplum sorunlarına çözüm öneren projeler üretir.	1	2	3	4	5
45 Bu okulunda bulunmak insana mutluluk verir.	1	2	3	4	5
46 Bu okuldan gurur duyarım.	1	2	3	4	5



T.C.  
KONYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.42.00.19/ 5305  
Konu : Araştırma izni

15 ŞUBAT 2010

SELÇUK ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 01/02/2010 tarihli ve B.30.2.SEL.0.41.00.00/360-507 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Ahmet Turan KURŞUN'un "Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ekli listede belirtilen ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmasında sakınca görülmemektedir

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup sonucun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini rica ederim.

Kemal KARADAĞ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EKLER:

- 1-Anket Formu
- 2-Etik Liderlik Ölçeği
- 3-İlköğretim Okulları Kurum İmajı Anketi
- 4-Liste

16.2.2010  
56 1993