

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKOKUL EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜN  
OLUŞMASI VE GELİŞTİRİLMESİ KONUSUNDA LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Yaşar ŞAHİN**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Etem LEVENT**

**EKİM 2015**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İLKOKUL EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜN  
OLUŞMASI VE GELİŞTİRİLMESİ KONUSUNDA LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yaşar ŞAHİN  
Y1212.041257

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Etem LEVENT

EKİM 2015



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041257 numaralı öğrencisi Yaşar ŞAHİN'in "İLKOKUL EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASI VE GELİŞTİRİLMESİ KONUSUNDA LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.02.2016 tarih ve 2016/04 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybirtliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak  *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :18/03/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Etem LEVENT

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ragıp ÖZYÜREK

3) Jüri Üyesi : *Prof.* Dr. Ali YILMAZ

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **İmzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ilkokul eğitim yöneticilerinin okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi konusunda liderlik özelliklerinin incelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yaralandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (07.08.2015)

**Yaşar ŞAHİN**

## **ÖN SÖZ**

Okul, değer üreten, değerlere göre işleyen ve belirli değerleri gerçekleştirmeye çalışan bir kurumdur. Bu kurumu oluşturan insanların ortak paydalarından okul kültürü oluşur. Bu kültür oluşumu iletişim aktiviteleri yoluyla gerçekleşir. İletişim, toplum yaşamının temelidir ve ortak semboller aracılığıyla bireyler, belli eylemlere yönelerek sosyal etkileşimi ve sonunda ortak kültürü oluştururlar.

Eğitim kurumlarında organizasyondan kaynaklanan üst, ast ve denk iletişim düzeyleri vardır. Bu hiyerarşik yapı içerisinde ilkokullardaki eğitim yöneticisi, kurumundaki öğretmen ve diğer çalışanların amiridir. Eğitim yöneticisi, okul kültürünün birleştiriciliği noktasında model durumundadır. Farklı yerlerden gelmiş olan öğretmenlerin kültürel farklılıklarını anlayabilmesi ve onların okul kültürüne adapte olma konusundaki liderlik özelliği ve buna bağlı tutumu büyük önem taşımaktadır. Eğitim yöneticisinin bu anlayış ve tutumu, öğretmenlerin okul kültürünü kolayca kavrayıp kabullenmelerini ve kendilerini eğitim kurumunun bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır.

Bu araştırmada; ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ilkokul eğitim yöneticilerinin okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi konusunda liderlik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Öncelikle yüksek lisans sürecinde, benden desteğini esirgemeyen, beni yönlendiren, katkılarıyla bana yardımcı olan değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Etem Levent' e teşekkürlerimi arz ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince bana destek olan Yavuz Selim İlkolu'nun tüm idareci ve öğretmenlerine, Abdurrahman Kaçmaz ile İsmail Sertkaya beylere, eşime, kızım Elif Sena ve oğlum Metahan'a teşekkür ederim.

**Temmuz 2015**

**Yaşar ŞAHİN**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Amaç.....	4
1.3 Sayıtlar.....	4
1.4 Sınırlılıklar.....	4
1.5 Önem.....	5
1.6 Tanımlar.....	6
<b>2. KAVRAMSAL TEMELLER.....</b>	<b>11</b>
2.1 Yönetim Ve Yönetici Kavramları.....	11
2.1.1 Yönetim.....	11
2.1.2 Yönetici.....	11
2.1.3 Eğitim yöneticisi.....	11
2.2 Liderlik.....	13
2.3 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	16
2.3.1 Vizyoner Liderlik.....	17
2.3.2 Öğretimsel Liderlik.....	18
2.3.3 Kültürel Liderlik.....	18
2.4 Etik.....	19
2.4.1 Etik Liderlik.....	20
2.4.2 Etik Lider Olarak Okul Yöneticileri.....	21
2.5 Örgütsel Güven.....	21
2.6 Okul Kültürü.....	23
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>25</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	25
3.2. Evren ve Örneklem.....	25
3.3. Veri Toplama Araçları.....	26
3.4. Verilerin Toplanması, Analizi Ve Değerlendirilmesi.....	26
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>29</b>
<b>5. TARTIŞMA-SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>39</b>
5.1. Tartışma Ve Sonuç.....	39
5.2. Öneriler.....	42
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>44</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>51</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>59</b>

## KISALTMALAR

<b>SPSS</b>	: İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>ELÖ</b>	: Etik Liderlik Ölçeği
<b>OOKÖ</b>	: Okullarda Okul Kültür Ölçeği
<b>MW</b>	: Mann Whitney U testi
<b>KW</b>	: Kruskal Wallis-H Testi
<b>ORT</b>	: Ortalama
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>F</b>	: Frekans
<b>P</b>	: Olasılık
<b>N</b>	: Kişi Sayısı

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 3.1:</b> Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri .....	26
<b>Çizelge 4.1:</b> Etik Liderliğin Alt Boyutları Olan İletişimsel Etik, İklimsel Etik ve Karar verme etiği. Davranışsal Etiğin Okullardaki Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Olan Personeline olan hassasiyet, Yöneticilere olan Güven , İletişim Ortamı ve Yeniliklere açık olma Düzeyi Üzerindeki Etkisini Gösteren regresyon İstatistiksel Bulgular .....	29
<b>Çizelge 4.2:</b> Cinsiyet Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlköğretim Okullarındaki Örgütsel Güvenin Mann Whitney U Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular .....	34
<b>Çizelge 4.3:</b> Eğitim İlkokulların Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Düzeyinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Bulguları .....	35
<b>Çizelge 4.4:</b> İlkokullardaki Örgütsel Güvenin Alt Boyut Düzeylerinin Sendikaya Üye Olup Olmama Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Bulguları .....	36
<b>Çizelge 4.5:</b> İlkokullardaki Örgütsel Güvenin Alt Boyut Düzeylerinin İl Ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Problemlerle İlgilenme Durumu Göre Anlamlı Farklılaşım Farklılaşmadığının Mann Whitney U Testine İlişkin Bulgular .....	37
<b>Çizelge 4.6:</b> Öğretmenlerin Okuldaki Öğretmenlerle Beraber Okul Dışında Sosyal Etkinlik Yapma Durumuna Göre Örgütsel Güvenin Alt Boyut Düzeylerine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin T-Testi Sonuçları .....	38



## İLKOKUL EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASI VE GELİŞTİRİLMESİ KONUSUNDA LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Bağcılar ilçesindeki İlkokul eğitim yöneticilerinin okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi konusunda liderlik özelliklerini incelemektir. Bu araştırmada bazı değişkenlere göre okullardaki örgütsel güven düzeyinin farklılaşma düzeyi test edilmiştir.

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Bağcılar ilçe sınırları içinde yer alan, Bağcılar ilçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 38 ilkokulda görev yapan 1.622 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin 681'i erkek, 941'i kadındır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlere 535 anket gönderilmiş ve gelen anketlerden 185'i erkek ve 201'i kadın olmak üzere toplam 386'sı değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik düzeylerini belirlemek için "Liderlik Ölçeği" ve ilkokullarındaki okul kültürü düzeyini belirlemek için de "Okulda Okul Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada Liderlik ve Örgütsel Güvenle ilgili kavramlar da ele alınmıştır.

Bu araştırmada şu sonuçlara varılmıştır: Bağcılar ilçesinde görev yapan İlkokul öğretmenleri; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul kültürü seviyesini anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durumda İlkokul öğretmenlerinin eğitim seviyesi arttıkça okullarındaki okul kültür düzeyini yetersiz buldukları görülmüştür. Ayrıca, ilkokul öğretmenlerinin bir sendikaya üye olma durumları ile Örgütsel Güvenin alt boyutları olan Yöneticilere Olan Güven, İletişimsel Ortam ve Yeniliklere Açık Olma arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Lider, Eğitim Yöneticisi, Okul Kültürü, Örgütsel Güven, Okul Müdürü*

## INVESTIGATION OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' PROPERTIES ON THE EMERGING AND DEVELOPING SCHOOL CULTURE

### ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the leadership of primary school managers in Bağcılar about forming and developing school culture . In this study the level of differentiation of organizational trust level in schools is tested according to some variables.

The population of the study contains 1622 teachers working in 38 primary schools which are attached to National Educational Directorate in the boundaries of Bagcilar district in 2014-2015 academic year. 941 of teachers are male and 681 of them are female.

535 survey forms were sent to teachers . 386 of survey forms including 185 belonging to men and 201 belonging to women are evaluated in total assessment.

In this study to determine the level of leadership of school administrators "leadership" scale and to determine the level of primary school culture "school culture scale in school " are used. Also concepts related to " leadership" and "organizational trust" are discussed.

In this study, the following conclusions were reached: Bağcılar primary school teachers working in this district stated that the leadership of school administrators affect the level of school culture in a meaningful way. When primary school teachers' level of education increases, teachers find the level of school culture insufficient in their school. Also there is no significant relationship between being a member of a union of primary school teachers and the sub-dimensions of organizational trust which are confidence in the manager, communicative atmosphere and being open to innovations.

**Keywords:** *Leadership , Education, School Culture, Scale, Organizational Trust, Communicative ethic.*

# 1.GİRİŞ

## 1.1. Problem Durumu

Liderliğin gemişi insanlığın tarihi kadar kadimdir. sosyal bir varlık olan insan topluluğu her zaman bir arada yaşama eğilimi göstermiştir. Birlikte yaşama eğilimi, ufak topluklardan başlamak suretiyle büyük topluluklara kadar değişik seviyelerde etkileşim gösteren sosyal toplum yapılarının oluşmasına sebep olmuştur. Birlikte yaşama eğilimi sonucu bir araya gelen kk veya büyük topluluklarda, bazı insanların diğerlerine göre daha baskın, daha ön planda olduğu ve bu özelliklerin diğer insanlar tarafından da kabullenilmesi sonucu lider ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle liderlik, diğer insanlarla olan iletişimleri ve buna bağlı olarak onlarla etkileşimleri sonucu topluluk içerisinde diğerlerinden farklı bir rol üstlenmesidir. Başka bir değişle, topluluk içerisinde bulunan bu kişinin diğer insanları etkileyen ve kabul gören davranışıdır. Buradan hareketle yönetimde liderlik kavramı, özellikle kişinin taşıdığı liderlik özellikleri ve toplulukla olan ilişkilerini inceler. İnsanlık tarihinin her aşamasında liderler ortaya çıkmıştır. Bir arada yaşamakta olan insan topluluklarının geçmişte olduğu gibi gelecekte de lider arayışında olacağı ve bir lider etrafında toplanacağı vaz geçilmez bir gerçektir. İnsanoğunun ihtiyaçları sonsuzdur, sonsuz olan bu ihtiyaçlarını ferdi olarak karşılayamayacağı açıktır. Bu durumda insanlar bir araya gelerek topluluk oluşturmak ve böylelikle işlerini daha kolay yapmak ve ihtiyaçlarını topluluktan doğan iş bölümüyle karşılamak yoluna gitmişlerdir. Buradan Liderliğin ne kadar önemli bir unsur olduğunu anlaşılmaktadır (Eren, 2007:431).

Asırlar boyunca insan toplulukları bir liderin etrafında toplanma ihtiyacı duymuş ve lider arayışı sürmüştür. Tarihsel değişim ve gelişim sürecinde toplumlarda var olan liderlik kavramının taşıdığı anlam da değişime uğratmıştır. Asırlar boyunca liderler var olmuşlardır. Tarihsel süreç içerisinde, zaman ve mekan bağlamında ele alındığında çok çeşitli liderlik türlerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Toplumlarda oluşan değişimler ve ortaya çıkmakta olan ihtiyaçlar farklı liderlik türlerinin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Bugüne kadar olan liderlik yaklaşımlarını dikkate alıp, genel olarak değerlendirirsek, liderliğin doğuştan gelen bazı özellikler olduğunu savunanlarla, davranışsal liderlik yaklaşımlarını savunanlar görülmektedir. Liderliğin

doğuştan gelen bir takım özelliklerden kaynaklandığını ileri sürenler, bazı kişilerin lider olarak doğduğunu ve insanlık tarihini etkilediğini savunmaktadırlar. Davranışsal liderlik yaklaşımçıları ise liderin gurup veya toplum içerisindeki davranış biçimleri ve söylemleriyle onların üzerinde oluşturdukları etki üzerinde durmaktadırlar. Durumsal olarak liderlik yaklaşımında bulunanlara göre ise en iyi lider; koşulları, gurubu ve gurubu oluşturanların bireysel özelliklerini dikkate almak suretiyle davranış tarzı geliştirendir. Günümüz şartlarında önemi her geçen gün artan ve bir çok araştırmaya konu olan liderlik çeşitlerinden birisinin de etik liderlik olduğu söylenebilir. Bu liderler, kişisel ihtiyaçlara önem veren, olaylara ve kişilere tarafsız ve önyargısız yaklaşan, çalışanların hakkını koruyan, bu hareket tarzıyla çalışanların güvenini kazanan ve etik davranış özellikleri gösteren kişidir. Bu bağlamda eğitim kurumlarının liderleri olan okul müdürleri karar alıp uygularken etik değerlere riayet etmeleri eğitim kurumlarındaki okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesinde önemli bir etkidir. Eğer lider verdiği sözleri yerine getirmez ve söylemleriyle çelişen hareket tarzında bulunursa, çalışanlar arasında inandırıcılığı kalmaz bunun sonucunda da çalışanların lidere olan güvenleri sarsılır. Liderle çalışanlar arasında güven tesis edilebilmesi için liderin verdiği sözleri tutması, uygulamalarında net bir tavır sergilemesi gerekmektedir. Liderin uygulamaları verdiği sözler ile çelişiyorsa, çalışanlarla lider arasında güvenin oluşması için uygun şartların oluşması mümkün olmaz. Verilen sözler yerine getirilmediği takdirde her zaman çalışanlarla lider arasında güven problemi ve buna bağlı olarak değişik olumsuzluklar olur. Liderin vaatleriyle uygulamalarının örtüşmesi gerekmektedir. Lider, özel ve iş yaşamlarında erdemli davranışlardan biri olan dürüstlük ve tarafsızlığa inanır ve hiçbir koşul altında bu erdemlerinden taviz vermez (Aslantaş ve Dursun, 2008, 113).

Liderliğin türleri ile ilgili çeşitli çalışmaların her gün biraz daha arttığı görülmektedir. Bu çalışmalarla birlikte, liderlik çeşidinin yönetim ve örgütle ilgili kavramlarla ilişkisini açıklamaya yönelik araştırmaların yapıldığı da bilinmektedir. Bu araştırma konularından birisi de okul kültürü ve liderlik arasındaki ilişkinin nasıl olduğuna yöneliktir. Toplumların yapısı sürekli bir şekilde değişmekte, gelişmekte ve yenilenmektedir. Bu süreç günümüzde çok hızlı bir şekilde seyretmektedir. Toplumların devamlılığı, birlikte yaşaması, ortak hareket tarzı geliştirmesi, gereksinimlerini yeterli ölçüde ve belli standartlarda karşılama çabaları, oluşturmuş oldukları çeşitli kurum ve yapıların sevk ve idaresi başlarındaki liderlerle mümkün olacaktır. Bu da ancak bir takım uzmanlık alanı ve dallarından oluşan yönetim bilimiyle mümkün olacaktır. Eğitim kurumlarında okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi bağlamında düşünülürse, günümüz eğitim liderlerinin kendi alanlarında donanımlı ve

çok iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir (Bursalioğlu, 2000: 191). Buradan hareketle eğitim yöneticisi olan liderlerin, örgüsel öğrenme, küreselleşme, toplam kalite yönetimi ve enformasyon teknolojileri alanında kendilerini iyi yetiştirmeleri ve oluşan şartlara göre yeni rol üstlenmelidirler. Bu da liderin yeni misyonla sergileyeceği liderlik tavrı ile mümkün olacaktır (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004). Bu bağlamda, gelişmiş ülkeler son zamanlarda, 21. yüzyılın modern eğitim kurumlarını yönetecek Eğitim Yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla çok sayıda çalışma yaparak çağdaş eğitim yöneticisinin liderlik özellikleri yeniden tanımlamışlardır. Bu özelliklere göre liderlik türleri; Etik Lider, Kültürel Lider, Dönüşümsel Lider, Öğretimsel Lider, Örgütsel Lider, Toplumsal Lider, Politik Lider ve Vizyoner Lider biçiminde sayılabilir. Alan yazında yapılmış olan taramalardan, eğitim yöneticilerinin en fazla Etik Lider, Kültürel Lider, Vizyoner Lider ile Dönüşümsel Lider rollerini benimsedikleri görülmektedir. Okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesinde bu liderlik türlerinden en fazla da Etik Liderlik ile Kültürel Liderliğin etkili olduğu saptanmıştır. Kültürel Liderlik kavramı, 1980'li yıllarda örgüt kültürünü konu alan çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda örgütün güçlü yanlarını ortaya çıkarmak, kültürel yapısını biçimlendirmek ve geliştirmek amaçlanmıştır (Erdoğan, 2002).

Kültürel çevrenin liderliği etkilediği ve kültürel çevreye de liderin yeni anlamlar katarak karşılıklı etkide bulunduğu dikkate alındığında, kültürel liderler için, örgütte oluşmuş olan kültürü korumak ve kültüre yeni değerler katarak onu geliştirmekle görevlidir demek mümkündür (Toprakçı, 2002). Kültürel Lider, örgütün içindeki ve dışındaki problemleri tespit eden ve çözümünü konusunda çok etkili yöntemler geliştiren, bunun için de örgüt içi barış ve bütünleşmeyi, örgütle ilgili olan dış çevreyle uyumu tesis eden, aynı zamanda da daha büyük sistemlerle kendi örgütünü kaynaştıran liderdir (Erdoğan, 2002). Kültürel Liderler mesajlarını net bir şekilde vermenin yanında, verilen mesaj karşısında örgütte oluşacak olan dirençleri önceden tahmin edip, bu dirençler karşısında sergileyeceği tavrını önceden kurgulama özelliğine sahiptirler (Çelik, 2000a). Kültürel liderler, iletişimde etkili olmak ve kültürel liderlik rollerini iyi oynamak için çeşitli törenler düzenler ve sembolleri kullanmaktadırlar (Çelik, 2000b). Kültür değişimi en çok eğitim kurumlarında olmaktadır. Bunun için eğitim yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ve rollerini yerine getirmeleri büyük önem arz etmektedir. Kültürel liderler olan eğitim kurumlarındaki yöneticiler, kurumun kültürel yapısının ve değerlerinin kamuya yararlı olmak adına temsilciliğini yapmak hem de var olan kültürü iyi yorumlayarak sunmakla görevlidirler (Çelik, 2000b). Eğitim Yöneticilerinin Kültürel Liderlik rolleri; sunucu, yorumlayıcı ve resmi roller olmak üzere üç gurup altında toplanabilir (Kottkamp, 1984; Akt. Çelik, 2000b).

Kültürel Liderlik, eğitim kurumundaki öğretmenin yanında, öğrencileri de doğrudan etkilemektedir (Çelik, 2000a). İlkokul Eğitim Yöneticilerinin, okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi konusunda Etik ve Kültürel Liderlik rollerini gerçekleştirme ölçülerinin ilkokul öğretmenleri tarafından algısı, bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın amacı İlkokul Eğitim Yöneticilerinin okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi konusunda liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi nicel araştırma deseninde betimsel tarama metoduyla belirlemektir.

## **1.3. Sayıtlar**

1. Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
2. Çalışma kapsamında görüşlerine başvurulmuş öğretmenler, sınırlayıcı etkenleri bilmekte ve yöneticilerini değerlendirebilecek kadar tanımaktadırlar.
3. Çalışmada görüşlerine başvurulmuş öğretmenler, ankete gönüllü katılmışlar ve cevaplandırırken objektif olarak gerçek düşüncelerini belirtmişlerdir.
4. Seçilen örneklem, evreni temsil edebilecek büyüklüktedir.

## **1.4. Sınırlılıklar**

1. Çalışmadaki örneklem grubunu, 2013–2014 eğitim-öğretim yılında, İstanbul İli Bağcılar İlçesi'ndeki 38 İlkokul ve bu okullarda görev yapan 1622 Sınıf Öğretmeni arasından, oransız tabakalı örneklem alma yoluyla belirlenen 310 bayan ve 225 erkek olmak üzere toplam 535 Sınıf Öğretmeni oluşmaktadır.
2. Çalışmada, öğretmenlere anket uygulanması ve literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler değerlendirmeye alınmıştır.
3. Çalışmada Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" ve "Okullarda Okul kültürü Ölçeği" kullanılmıştır.
4. İlkokullardaki Eğitim Yöneticilerinin Etik ve Kültürel Liderlik özelliklerinin, okul kültürünün oluşmasında ve geliştirilmesindeki rollerinin, öğretmenler tarafından değerlendirilmesini kapsamaktadır.
5. Çalışmada veri toplamak için anket uygulanırken, anketi doldurmak istemeyen öğretmenler kapsam dışında bırakılmışlardır.

## **1.5. Önem**

Eğitim kurumları, nitelikli ve etkili eğitim üretim yapabilmeleri için okul kültürünün oluşması büyük önem arz etmektedir. Bunun için Eğitim Yöneticilerinin liderlik özelliklerinden Etik ve Kültürel Liderlik zelliklerinin ne çıkması, buna bağlı olarak da örgütsel güvenin sağlanması zorunludur. Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı Bağcılar ilçedeki İlkokullarda okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesinde Eğitim Liderlerinin Etik ve Kültürel Liderlik özelliklerini hangi düzeyde gerçekleştirdikleri ve kurumda örgütsel güvenin oluşması önemlidir. Yapılan alışmada, İlkokullardaki Eğitim Yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul kültürünün oluşması, geliştirilmesi ve örgütsel güvenin öğretmenlerce nasıl algılandığının incelenmesiyle elde edilecek sonuçların;

1. Eğitim kurumlarında okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi yönünde yapılacak çalışmalara yardımcı olabileceği,
2. İl ve İlçelerin Milli Eğitim Müdürlerinin ğretmen problemleriyle daha çok ilgileneceği ve işbirliği geliştireceği, bu durumun okul kültürünün oluşmasını ve geliştirilmesini olumlu etkileyeceği ve neticesinde ğrenci başarısını artırılabileceği,
3. Yurdumuzda bu konudaki literatür açığının karşılanmasında fayda sağlayabileceği ve sonraki çalışmalara kaynak olabileceği,
4. Eğitim Kurumu yöneticilerinin liderlik özelliklerini etkileyen değişkenlerin belirlenmesi,
5. Eğitim kurumlarında güven temelli ilişkiler kurulması, kurum çalışanlarının eğitim yöneticilerine ve kuruma güven duymaları için yöneticilerde olması gereken etik liderlik özelliklerinin belirlenmesi,
6. Okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi yönünde öğretmenleri olumsuz etkileyen değişkenlerin belirlenmesi, bu yönde öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimlerde ve Milli Eğitim Bakanlığı seviyesinde yapılacak olan programlarda bu araştırmanın kullanılabilabileceği,
7. Eğitim yöneticilerinin okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesindeki rolleri oynayabilmeleri için yönetici atama sisteminin bu yönde etik ilkeler dikkate alınarak yasal düzenlemelerin yapılması, beklenmektedir.

## **1.6. Tanımlar**

**Eğitim Yöneticisi:** İl, İlçe ve Merkez Teşkilatı gibi eğitim politika ve planlarını belirleyen ve uygulatan, teşkilatın yöneticileridir. Bu araştırmada okullardaki Kurumun Yöneticisi ile Okul Müdürü eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

**Kurum Yöneticisi (Müdürü):** Kurumun yasal lideri, kurumda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Eğitim ve öğretimi (kurumda) yönlendirir ve yönetir.

**İlkokul Kurumu:** 66 ayını dolduran çocukların okula başladığı ve öğrenim süresi dört yıl olan ilk kademe eğitim ve öğretim kurumudur.

**İlkokul Kurumu Yöneticisi:** İlkokul Kurumu Yöneticisi, görev yaptığı kurumun günlük işlerinden, yönetsel bakımdan sorumlu olan kişidir.

**Kurum Kültürü:** kurum tarafından benimsenen temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemidir (Akıncı,1998:150).

**Güven kavramı:** Kişiyeye bağlı olarak oluşan ve kişi tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. kişiler arasındaki ilişkilerin başlatılması, sürdürülmesi ve kalıcı hale getirilmesi için gerekli olan temel ölçü güvendir. Güven, İşbirliğini başlatmak ve başarılı bir şekilde sürdürmek için en önemli unsurdur. Güvenin, örgütler arasında stratejik işbirliği başlatmak, geliştirmek ve risk, güç, kontrol sorunlarını aşma konusundaki en önemli etken olduğu ortaya konmaktadır(Vangen ve Huxham 2003).

**Lider :** Önder, şef, *liderlik* de liderin görevi ve lider olma durumudur. (TDK, 2004: 1464).

Liderler, ortak bir gaye ve hedef için bir araya gelmiş kimselerin davranışlarını yönlendiren, Liderlik ise bu kimselerle, onların davranış biçimlerini yönlendiren bireyler arasında oluşan ilişkidir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998)'e göre yöneticiler, başkalarının adına çalışmalar yapan, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için gayret gösteren, yapılması gereken iş ve işlemleri planlayarak uygulayan ve uygulatan, ortaya çıkan sonuçları denetleyerek neticeye ulaşan kişilerdir. Liderler ise sorumluluk alanındaki grubun amaç ve hedeflerini belirleyerek, bu hedefler paralelinde onları etkileyen ve bu yönde davranışlar kazandıran, grupta bulunan üyelerin hissettikleri fakat ortaya koyamadıkları duygulara tercüman olan ortak arzu ve düşünceleri, herkesin kabul edebileceği bir amaç şeklinde ortaya koyabilen, grubun üyelerinin sahip oldukları potansiyeli bu amaçlar döngüsünde faaliyet alanı oluşturan kimselerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:174). Liderlikle ilgili birçok tanım mevcuttur. Öyle ki bazen en basit tanım



en iyisi olabilmektedir. Bu durum karşısında Barth'ın (2001) liderlikle ilgili "neye inanıyorsanız onu yapınız" görüşü daha geçerli kabul edilmiştir.

Son 50 yıl içerisinde Liderlik çok önemli bir kavram haline gelmiştir. 1950'li yıllardan beridir apayrı bir saha olarak gelişen yönetsel bilim alanında liderlik ile ilgili olarak günümüze kadar çokça çalışmalar ortaya konulmuştur (Şişman, 2004: 2).

Liderlik, insanları ikna etmeyi içerir ve bunun gerçekleşebilmesi için iletişimsel becerinin çok iyi olması, ihtiyaç duyulan şeylerin dikkatli bir şekilde gözleminin yapılması, gruptaki üyelerin motive edilerek destek sağlanması, mevcut gücün uygun biçimde kullanılması, gerekli güven ortamının sağlanması ve grup içerisindeki coşkunun canlı tutulması gerekir (Sakallı 2001, 89-90).

Liderlik, bir grupta bulunan insanları belli amaç ve hedefler etrafında toplayarak, bu hedefleri gerçekleştirebilmek adına o insanları harekete geçirmek için gerekli olan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2003: 525). Liderlik bazı zaman kişisel bir özellik, bazen bilinen bir makama ait nitelik, bazı kere de bir davranış türüdür (Tezel, 2006: 22).

Günümüzdeki modern liderliğin yönetsel anlayışta, "lider" kavramı "yönetici" kavramına tercih edilmektedir. Genel olarak, liderin kişisel görüşlerine, ilgi duydukları konulara ve olaylara bakış açılarına göre tanımı yapılmıştır (Aykan, 2004: 215).

Carli ve Eagly (2007:136), liderlik kavramının şimdiye değil, geleceğe odaklı olması gerektiğini ortaya koymuştur. Böylece geleceğe dönük ihtiyaçlara kolaylıkla ulaşabileceğini belirtmişlerdir.

Bir örgütü amaçları doğrultusunda yaşatabilmek için, mevcut insan ve madde kaynaklarını verimli bir şekilde kullanan, liderlikle ilgili vasıflara sahip olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Şişman ve Turan (2001)'a göre "Liderlik gelecekle ilgili olası şeyleri görerek, örgütün gelecek planlamasını inandırıcı bir vizyon ve hedefler bağlamında belirleyerek, insanları bu hedefleri gerçekleştirmek için koşullandırmayı içermektedir" (Yılmaz, 2004).

Liderlik, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için başkalarını yöneltme (Özdemir, 2003) ve onları etkileme sürecidir (Ceylan Keskin ve Eren, 2005; Can, 2002). Burke ve Litwin adlı bilim insanlarına göre liderlik, bir grubun oluşturduğu bireylerin grubun içerisindeki bireylerin rollerine ve bu rolün gruptaki diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesini öngören karşılıklı bir etkileşim süreci içinde oluşmaktadır (Korkmaz, 2006).

Liderlik etkileme sanatıdır ve etkileme çok önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; Yılmaz, 2004). Bir yönetici, yönetiminde bulunan personelin düşünce sistemini, duygu, değer yargıları, inançları ve davranışlarını etkileme, yönlendirme noktasında alışıl gelmiş uygulamaların ve belli otorite kaynaklarının aşılması noktasında bir başarı göstermişse o insanda liderlik özelliği mevcuttur.

Bursalıoğlu (1994), "Liderlik özelliği makam ve statülerden kaynaklanan güçten çok kişilik ürünüdür". Lider, genelde kendisine güvenen, kişisel davranmayan, seri fikir üretebilen, çabucak eyleme geçebilen, çevresinde bulunan insanların davranışlarını dikkate alan ve onlara karşı hassas olan kimselerdir (Erdoğan, 2000).

Liderlik mevcut görevlerin yerine getirilmesinin ötesinde, riskli durumlarda öncü olabilmek, alternatiflerin hepsini değerlendirebilmek, yenilerini sunabilmek ve insanları oluşturulan bu alternatiflerin peşine yönlendirebilmektir. Günümüzde her yöneticinin bir lider olması gerektiği görüşü hakim iken bu çok mümkün olmamaktadır. Yöneticiler, liderlik özellikleri ve yeteneklerine göre etkinlik sağlayabilir (Şimşek, 2002).

"Eğitimin, yirmi birinci yüzyılda ülkelerin kalkınmışlık veya zengin ve müreffeh bir toplum olma hedeflerine varabilmek için sürdürülen uğraşlardaki işlevselliği çok büyük bir önem kazanmıştır" (Gedikoğlu, 2005: 69).

Balcı'ya göre, eğitimin başında bulunan yöneticilerin, mevcut eğitim politikalarının, öğretim programlarının uygulanması, gerçekleştirilebilmesi ve geliştirilebilmesinde çok önemli rolleri ve sorumlulukları vardır. Ayrıca, okulların yöneticilerinin okullardaki eğitim ve öğretim gerçekleştirilmesi bağlamında nerede olduğu, nereye doğru gittiğine karar verebilmek gibi lider davranışını ortaya çıkarmak görev ve sorumluluğu vardır (Balay, 2000).

Girard'ın yaklaşımına göre, okulun eğitimi esnasında ortaya çıkan problemleri yok etmek ve okuldaki eğitimi daima geliştirebilmek için yaratım gücü yüksek, vizyon sahibi, isteklendirmeye dönük, bilgi sahibi, ilkeleri olan liderin rehberliğinde idarecilerin bulunması yaşamsal bir önem taşır. Bunları hayata geçirebilmek için idarecilerin etkin bir biçimde liderliklerini sergileyebilmelerine katkı sağlayabilecek tüm nitelikler ve özelliklerin tespit edilmesi önemlidir (Cerit, 2007).

Çelikten'in yaklaşımına göre okulun etkili oluşu ile idarecilerin akademik yeterliği arasında bulunan pozitif bir ilişkinin farkına varan refah seviyesi yüksek kimi devletler, yöneticilerin sahip olduğu nitelikler, yetiştirilmeleri ve atanmaları gibi konuları eğitim kalitesini yükseltebilecek biçimde düzenlemiştir (Çelikten, 2004).

Bennis liderlik vasıfları taşıyan kişiyi, hem yönetebilen, hem de yönetilebilen bir birey (Yılmaz, 2004) şeklinde tanımlar. Heim ve Chapman'a göre de; liderin kişilikle ilgili yönü ve gücü çok önemlidir. Liderin kişiliğine atfedilen güç, başka insanları etki altında bırakmak maksadıyla sahip olunabilen en güzel özelliklerin geliştirilebilmesi ve kullanılabilmesidir (Heim ve Chapman, 1997).

Goleman'ın yaklaşımına göre de; "Liderlerin en önemli vazifesi sonuca ulaşmaktır" (Goleman, 2002: 61).

Karip ve Köksal (1999)'ın da dile getirdiği gibi; 20 yıl içerisinde ortaya konulan çalışmalar yöneticilerin, okullarında başarılarının anahtarı olduğu sonucunu açık bir şekilde açığa kavuşturmuştur. Bundan dolayı eğitim sistemine ait yapı ve işleyişteki eksiklerin bertaraf edilmesi, bunun için de iyi yetişmiş eğitim yöneticilerine ihtiyacın varlığı ortaya konulmaktadır (www.yayim.meb.gov.tr, 2005). Yöneticilerin bir liderin sahip olması gereken özelliklere sahip oluşu çok büyük önem arz etmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

"Bugünün eğitimci liderleri, her şeyden evvel, bilgi sahibi ve Vizyoner olmalıdırlar" (Bursalıoğlu, 2000: 191). Bundan dolayı idarecilerimiz globalleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yenilikler dolayısıyla yeni rolleri üstlenmek durumunda kalmışlardır. Bu da yeni bir görev ve lider davranışını gerekli kılmaktadır (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004).

Son senelerde hassaten refah seviyesi yüksek devletlerde, içinde bulunduğumuz asrın okullarını yönetecek idarecilerin sahip olması gereken lider rolünü tespit maksadıyla bir takım araştırma faaliyetleri yürütülmüş ve çağdaş okul müdürüne ait lider rolü tekrardan ihdas edilmiştir. Bu lider rolü; Vizyon Liderliği, Öğretimi Liderlik, Kültürel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Toplumcu Liderlik, Örgütçü Liderlik, Etik Liderlik ve Politik Liderlik biçiminde sıralanır. Literatür taramalarından anlaşıldığı gibi; okul kültürünün oluşmasında ve geliştirmesinde müdürlerin en fazla Etik Liderlik ve Kültürel Liderlik özelliklerinin yanı sıra örgütsel güvenin öne çıktığı tespit edilmiştir.

Bu nedenle umumi maksat doğrultusunda aşağıda sıralanan soruların cevabı aranmaktadır:

1. Etik liderliğinin alt boyutları (İletişim Etiği, İklim Etiği, Karar Verme Etiği ve Davranış Etiği) okullarda bulunan Örgüt Güveninin alt boyutları olan (Personeline Olan Hassasiyet, Yöneticilere Olan Güven, İletişimsel Ortam ve Yeniliklere Açık Olma) seviyesini anlamlı olacak şekilde açıklayabilmekte midir?

2. Okullarda var olan Örgütsel Güvenin alt boyutları olan Personele Olan Hassasiyet, Yöneticilere Olan Güven, İletişimsel Ortam ve Yeniliklere Açık Olma seviyesine dair öğretmen değerlendirmeleri;

a. Cinsiyet,

b. Öğrenim durumu,

c. Sendika üyesi olma durumu,

d. İl ve ilçelerin milli eğitim müdürlüklerinin problemle ilgili olma seviyesi,

e. Okul dışındaki sosyal etkinliklerin yapılıp yapılmama düzeyine göre farklılık göstermekte midir?



## **2. KAVRAMSAL TEMELLER**

### **2.1.Yönetim Ve Yönetici Kavramları**

Yönetim ve Yönetici kavramları şu şekilde ele alınabilir:

#### **2.1.1. Yönetim**

Yönetim tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplumsal hayat sonucunda yönetim ve yönetici kavramlarıyla karşılaşmışlardır. Yönetim ifadesi önceleri “iş yönetimi” karşılığında kullanılıyordu. Ancak son elli yılda kullanma alanı çok genişlemiştir. Örgütün amaç ve hedeflerini hayata geçirebilmek için, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarını sevk ve idare eden birim “yönetim”dir.

#### **2.1.2. Yönetici**

Yönetici, yönetime aktif katılım gösteren, örgütlerin planlı olarak çalışmalarını en üst düzeyde sağlayan, gerekli organizeleri yapan, süreçle ilgili kontrolleri yapan ve yönetimle ilgili fonksiyonları gerçekleştiren kişi olarak tanımlanır (Çalık, 2003).

Yöneticiler, örgütler için birer güç sembolü ve enerji kaynaklarıdır. Örgütlerin başarı sağlayabilmeleri veya başarısız olmalarında yöneticiler önemli birer etkidir. Yöneticilerin rolü, belirli pozisyonlar ve konumlar açısından örgütlenmiş olan davranış bütünlüğü olarak adlandırılabilir (Çalık, 2003).

Bir şirket, bir hastane veya herhangi bir eğitim kurumunun başında bulunan yöneticiler, kendilerini özel çıkarları değil, ortak çıkarları temsil eden kişiler olarak görmeleri gereklidir. Kurumların başlarında bulunan yöneticilerin kendilerinin ortak bir iyiyi temsil ettiklerini ve bunun sözcüleri olduklarını kabul ettirmeleri gereklidir.

#### **2.1.3. Eğitim yöneticisi**

Eğitimle ilgili kurum ve kuruluşlar sosyal hayatımızın çok elzem birer parçalarıdır. Bu kurumların yönetiminde oluşabilecek bir karmaşa durumu, şüphe yok ki çok daha geniş bir alanda sosyal karmaşalara sebebiyet verecektir.

İkinci Dünya Savaşından sonra oluşan düzende; bilgi gücü, emek gücünün önüne geçmiştir. Örgütlerin etkinliği ve verimlilikleri bilgi teknolojisinin gücüne paralel olarak artış göstermektedir. Eskiden var olan meslek guruplarının yerlerini yeni meslekler almıştır. Özellikle bilginin üretilmesi bütün ülkeler için gerekli ve zorunlu bir hal almıştır. Bilgi, ulusların özellikle askeri ve ekonomik güçleri açısından çok önemli bir anahtar rol üstlenmiştir. Bilgi, belli bir biçim ve süreç dahilinde, ancak kurumlar aracılığıyla ulaşılabilir ve elde edilebilir. Kurumlar gitgide yetişkinlerin istihdam edildiği paydaşlar halini almıştır. Kurumların etkin ve verimli olması, eğitim sistemine ciddi katkılar sağlar. Kurumların etkinliği ve verimliliği, o örgütü oluşturan tüm bireylerin (öğretmenler, memur, öğrenciler, veliler vb.) aralarındaki uyum, sevgi ve saygı bağlamındaki gayretleri ile olur. Bahsedilen bu uyumun en önemli mimarı okulun müdürüdür.

Eğitim yöneticilerinin görevlerinin en başında, kurumu oluşturan bütün insan ve madde kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde kullanılması, ayrıca da kurumun temel hedeflerine uygun biçimde yaşatılması gelir. Kurumu oluşturan bireylerle, kurumun boyutlarının dengelenmesi için, müdürlerin örgütleri yönetme becerileri kadar topluma dönük sosyal yönlerinin de çok güçlü olması gereklidir. Bunun yanında kurum müdürlerinin mevcut Eğitim Sisteminin öngörmüş olduğu sorumlulukları karşılayabilen, bürokratik iş ve işlemlere hakim olan kişiler olması gereklidir (Bursalıoğlu, 2008).

Örgüt yapılarında kurum yöneticileri, örgütlerin konulan hedefe ulaşabilmesinde, kurumunun başarılı olmasında, bütün alanlarda kurumlarının liderleridirler. Görevlerini ve sorumluluklarını bilen, buna göre davranan kişilerdir. Kurumların yöneticileri, kurumunun gayesini gerçekleştirmek, mevcut yapıyı yaşatmak ve kurumun ikliminin korunması anlamında gerekli olan unsurların yönlendiricileridirler.

Eğitimle ilgili kurumlarda, aile ve mevcut sistemin öğrencilerin başarılı olmaları ile ilgili beklentilerin yüksek olmasından dolayı, öğrencilerin fazla stresli olmalarına neden olmaktadır. Bu durumda da eğitim sürecindeki öğrenciler kendilerini yalnız hissetmektedirler. Tam da bu noktada başarılı bir yönetici böyle durumlar karşısında onların stres ve kaygılarını önleyici tedbirler alır ve onlara danışmanlık hizmeti sunar. Eğitimsel Liderlik, kişinin sahip olduğu sosyal becerilerinin yanında teknik becerisinin de içinde bulunduğu bir meslektir. Öğretim ve kurumların yönetim anlamındaki işlerinin yürütülebilmesi bu işin teknik tarafını oluştururken; öğrencilerin motivasyonu, ailelerin eğitimle ilgili iş ve işlemlere dâhil edilmesi, öğrenciye gerekli olan sosyal ortamın sağlanması ise işin sosyal tarafını oluşturur. Sosyal anlamda ortaya

çıkabilecek bir sorunsalın çözümü teknik anlamdakinden daha zor ve karmaşıktır. Eğitimin yöneticisi rolündeki müdürler, kurumun yönetimle ilgili iş ve işlerinde dengeyi gözetmek zorundadırlar. Öğrencilerin başarısını arttırmalı ve onların hedeflerinin yüksek olmasını sağlamalıdır. Öğretmenlerle ilgili olarak onları mesleki çalışmalara yönlendirmeli, kendilerini geliştirebilmelerine imkan tanımalıdır. Kurumla bağlantılı tüm fertleri ortak bir hedef ekseninde kurumun çatısı altında birleştirmelidirler. Kurum Müdürleri, toplumun farklı kesimlerinden bireylerin temsilcisi olmak zorundadırlar. Karşılaştıkları sorunların çözümünde tarafsızlık ilkesinden ayrılmamalı, çözüme dönük adımlar atmalıdır. Çözüm odaklı çalıştığı süre zarfında lider kimliğini ortaya koymuş olacaktır. Eğitimin başında bulunan yöneticilerin, ülkelerinin eğitimle ilgili politikalarına uygun olan bir eğitim vermek gibi özel bir sorumlulukları vardır. Sürekli bir şekilde, belirlenmiş olan politikalar ve amaçlar paralelinde kurumu etkin tutması ve işler halde bulundurması gereklidir. Bu işlemleri gerçekleştirme sürecinde Yasalar, Yönetmelikler, Yönergeler bağlamında gerekli hassasiyeti ortaya koymalıdır (Bursalıoğlu, 2008).

Kurumların yöneticileri, eğitimi çevreleyen insanların beklentilerine cevap vermeli, kurumun personeli olan bireylere mesleki gelişimlerini sağlayacak ortam ve koşullar sağlamalı, sınıf koşullarını iyileştirerek örnek ve model olacak çalışmalara imkan tanımalıdır. Atamalarla gelmiş olan okul müdürleri, statü olarak liderdirler. Bu statülerin vermiş oldukları formal yetkilerin yanında, sosyal ve teknik yetkilerinde verilmesi gereklidir. Sosyal olan yetkiler, müdürlerin etrafında bulunan gruptan gelecek, teknik yetkileri ise müdürlerin yönetimle ilgili olan bilgi ve becerileri sağlayacaktır. Böylece kurum müdürleri, gerçek anlamda lider rolü kazanacak, çevresindeki unsurları, kurumlarının amacına ulaşması yönünde harekete geçirecektir (Bursalıoğlu, 2008).

Eğitim liderleri, bilgi dolu, geniş düşünebilen insanlar olduklarında belirlenmiş olan amaçlar için çeşitli saptamalar yapabilecek, politikalar belirleyebilecek ve bunları gerçekleştirebilecek olan araçları da temin edebileceklerdir (Bursalıoğlu, 2008).

## **2.2. Liderlik**

Bugüne kadar liderlikle ilgili pek çok tarif yapıldığı bilinmektedir. En iyi tarif bazen en basit olanıdır. Barth'ın (2001), liderlikler ilgili söylediği; "İnandığın şeyi yap" görüşü büyük bir kabul görmüştür. Liderlik, son yarım asırda üzerinde dikkatle durulan ve çeşitli araştırmalar yapılan önemli bir kavramdır. Liderlik, 1950'li yıllardan beri ayrı bir

alan olarak gelişim göstermiş, yönetim bilimi içerisinde önemli yer tutmuş ve bu alanla ilgili olarak bugüne kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır (Şişman, 2004: 2).

Liderlikte ikna etmek çok önemlidir. İkna edilebilmesinin yolu da, gurubun ihtiyaçların iyi tespit edilmesi, çok iyi iletişim kurulması, gurubun desteklenip güdülenmesi, güvenin sağlanması, guruptaki coşkunun canlı tutulması ve gücün yerinde kullanılması gereklidir (Sakallı 2001, 89-90).

Liderlik, insanlara belli hedefler göstermek, bu hedeflere ulaşmak ve bu amaçla insanları harekete geçirmek için gerekli olan kabiliyet ve bilgi birikimi ile yeteneklerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2003: 525).

Liderlik, belli bir makamın niteliği, davranış çeşidi ve bazen de bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir (Tezel, 2006: 22).

Günümüzde çağdaş yönetimler alanında yönetici veya idareci yerine lider kavramı daha çok tercih edilmektedir. Liderlik kavramı daha çok, liderlerin bakış açısına, ilgilendikleri konu ve şahsi görüşlerine göre tanımlanmıştır (Aykan, 2004: 215).

Liderliğin günümüze odaklı olmasından ziyade, geleceğe dönük olması gerektiği ve böylece geleceğe yönelik ihtiyaçların karşılanmasının amacıyla daha başarılı organizasyonların yapılabileceği belirtilmektedir (Carli ve Eagly, 2007:136).

Toplum hedeflerini dikkate alarak onları bu hedeflere yöneltecek ve bu hedeflere ulaştırmak için toplumun maddi ve insani kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilecek vasıflara sahip liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Lider, geleceği kestiren, gurubun geleceğine dair gerçekleştirilebilir projeler üreten, gurubu inandıran, güven veren ve seferber eden kişidir (Yılmaz, 2004).

Belli bir hedefi gerçekleştirmek için diğer insanları etkileme ve yönlendirme sürecinin toplamı liderlik olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2003). Liderlikte en önemli özellik etkileyebilmektir (Sabuncuoğlu ve Tüzemen, 1996; Yılmaz, 2004).

Burke ve Litwin liderlik için, gurubun içindeki kişinin, grup içinde oynadığı rolün ve gurubun diğer üyelerinin beklentisini şekillendirmeye yönelik etkileşme süreci olduğunu belirtmektedir (Korkmaz, 2006).

Eğer bir yönetici, gurubunun değer yargılarını, düşüncelerini, duygu inanç ve davranışlarını etkileyip yönlendirme konusunda bilinen alışılmış uygulamalardan farklı olanı yapmış, ve bunu yaparken de belli otoritelere bağlı kalmayıp inisiyatif alabilmiş ise o zaman lider vasfı kazanmış demektir. Liderlik makam ve mevkiden ziyade kişiliğin eseridir (Bursalıoğlu, 1994).



Lider kendisine güvenen, hızlı düşünen, düşüncesini eyleme geçiren, daha az kişisel hareket eden ve etrafındakilere karşı duyarlı olan kişidir (Erdoğan, 2000).

Lider yöneticiden farklı olarak, sadece kendisine verilen görevi yerine getirmekle kalmaz, karşı karşıya kaldığı risk karşısında öne çıkar, bütün olasılıkları hesaplar, alternatifleri değerlendirir, yeni alternatif sunar ve insanları yeni alternatifin peşinden sürükler. Günümüzde artık her yöneticinin lider olmadığı, ancak yöneticilerin aynı zamanda lider olmaları gerektiği görüşü yaygındır. Bunun nedeni, yöneticilerin etkin olabilmesi ve grupta işbirliği sağlayabilmesi ancak liderlik yeteneklerine sahip olmakla mümkündür (Şimşek, 2002).

21. Yüzyılda ülkelerin gelişmesi ve kalkınması çabalarında, önemi daha iyi anlaşılmış olan eğitim; ülkelerin kaynak aktarımlarında ilk sırada yer almış, milletlerin geleceğlerinin, kalkınma seviyelerinin ve dünyadaki yerlerinin belirlenmesinde en önemli stratejik alanı oluşturmaktadır (Gedikoğlu, 2005: 69).

Eğitimle ilgili politikalarının uygulanmasında ve okullarda eğitim politikaları doğrultusunda öğretimin gerçekleşmesinde, eğitim yöneticilerinin sorumluluğu ve uygulamalarının önemi büyüktür. Bununla birlikte okulun eğitin öğretim bakımından mevcut durumunu ve hedeflerini belirlemek, okulun ileride olması gereken hedeflerine ulaştırmak için liderlik davranışları sergilemek bakımından eğitim yöneticisinin sorumluluğu ve aynı zamanda hakkı bulunmaktadır (Balay, 2000).

Giard'a göre eğitim kurumunu sürekli bir şekilde geliştirme yolunda, kurumda yaşanan problemleri çözerek ortadan kaldıracak bilgili, ilkel, destekleyici, yaratıcı, etkili ve Vizyoner Liderlik vasıflarına sahip, Eğitim Yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Buradan Eğitim Yöneticilerinde bulunması gereken liderlik özellikleri ve niteliklerinin de belirlenmesi gereği ortaya çıkmaktadır (Cerit, 2007).

Bazı gelişmiş ülkeler Eğitim Yöneticilerinin akademik yeterlilikleri ile okullardaki başarı arasındaki olumlu ilişkiyi görmüşler, bunun içinde akademik eğitimin programlarında ve yönetici atama şekillerinde kaliteyi yükseltecek şekilde bazı düzenler yapmışlardır (Çelikten, 2004). Bennis lider için; yöneten ve aynı zamanda da yönetilen kişi olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2004),

Heim ve Chapman kişilik gücünün çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bu güç diğer insanları etkilemek için kişinin sahip olduğu liderlik özelliklerini geliştirmek ve kullanmak olarak açıklanmaktadır (Heim ve Chapman, 1997).

Liderlerin görevi; ulaşmak istediği hedeflerini doğru ve net bir şekilde belirlemek ve sonuç almaktır (Goleman, 2002: 61). Son otuz yılda yapılan araştırmalar, okullardaki

başarısının arkasındaki en önemli etkenin, Eğitim Yöneticisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Karip ve Köksal, 1999).

Bu bağlamda eğitim kurumlarındaki yetersizlikleri gidermek için öncelikle bir bütün olarak eğitim sistemindeki aksayan yönleri tespit etmeli, düzeltilmeli ve en önemlisi eğitim politikalarını alanda uygulayabilecek liderlik özelliklerine haiz Eğitim Yöneticilerini yetiştirmeli ve okullarda görevlendirmelidir (Töremen ve Kolay, 2003).

Liderlerde bulunması gereken başlıca temel özellikler şu şekilde belirtilebilir (Çetin, Akın ve Erol, 1998).

1. Vizyon sahibi olmalıdır.
2. Değişim ve gelişme kapalı olmamalıdır.
3. Muhataplarının öncelikli ihtiyaçlarını tespit edip bu alanda çalışmalar yapmalıdır.
4. Herkesin kişisel farklılıklarını dikkate alarak ona göre yaklaşımda bulunmalıdır.
5. Gurup çalışmalarına önem vermeli ve destek olmalıdır.
6. Paydaşlarını yeterli ölçüde bilgilendirmelidir.
7. Sorunları çözerken kararlı ve tutarlı tavır sergilemelidir.
8. Yetki ve sorumlulukları paylaşmalı ve aynı zamanda da takibini yapmalıdır.
9. Uygulanabilir projeler üretmeli, bu projeleri yönetmeli ve sonuca gidebilmelidir.
10. İdari ve teknik olarak destek sağlamalıdır.
11. Zamanı ve kaynakları iyi kullanmalıdır.
12. Sorumluluğu üstlenebilmelidir.
13. Beklenilenden çok daha inisiyatif üstlenebilmelidir.
14. Karar alırken ve uygularken duygularını karıştırmamalıdır.
15. İnsancıl olmalıdır.
16. Güvenilen kişi olmalıdır.

### **2.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Günümüzün eğitim yöneticileri çok yönlü ve bilgili olmalıdırlar. Bunun için eğitim yöneticisi, bilgi teknolojisi, toplam kalite yönetimi, küreselleşme ve kurumsal öğrenme olarak ifade edilen kavramlar karşısında yeni roller üstlenmelidir. Bu da ancak liderlik özellikleri bulunan, yeni bir misyon ve liderlik davranışları gösteren Eğitim Yöneticileri ile mümkün olabilir (Hosgörür ve Yoncalık, 2004).

Yeni asrın eğitim kurumlarını yönetecek olan Okul Müdürlerinin liderlik rollerini belirlemek için gelişmiş ülkelerde pek çok çalışmalar yapılarak Eğitim Yöneticilerinin liderlikle ilgili rol ve özellikleri yeniden tanımlanmıştır. Liderlikle ilgili yeniden

belirlenen bu rolleri; Öğretimsel, Vizyoner, Dönüşümsel, Kültürel, Etik, Toplumsal, Politik ve Örgütsel Liderlikler olarak sıralamak mümkündür.

Bununla beraber yapılan literatür taramasında Eğitim Yöneticilerinin en fazla; Kültürel, Vizyoner, Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin rollerini benimsedikleri tespit edilmiştir. Ancak yapılan alan yazın taramasında Eğitim Yöneticilerinin en çok Vizyoner Liderlik, Kültürel Liderlik ve Öğretimsel Liderlikle ilgili rolleri benimseyip uyguladıkları tespit edilmiştir. Çalışmada, daha çok benimsenen bu üç liderlikle ilgili kavramı üzerinde durulmuştur.

### **2.3.1. Vizyoner Liderlik**

90'lı yıllardan sonra Vizyoner Liderlik kavramı önem kazanmış ve üzerinde durulmaya başlamıştır (Çelik, 2000). Örgütlerin geleceğinde vizyon büyük önem arz etmektedir. Vizyon bir anlamda örgütün geleceğinin fotoğrafını çekmektir. Bu fotoğrafın oluşturulmasında örgüt çalışanlarının katılımını sağlayan ve onları ortak hedeflere odaklayan liderler dünyanın geleceğini şekillendireceklerdir. Vizyoner liderlerin ortak özellikleri; hedefleri belirlemek, hedeflere yürümek ve yol olarak sonuca gitmektir (Çelik, 1999).

Vizyoner Liderlik, sadece insanları değil toplumu etkileyerek insanları amaçlar doğrultusunda hareket ettirecek vizyonlar oluşturmaya yönelik bir liderlik şeklidir (Erdogan, 2002: 48).

Vizyoner Liderliğin diğer liderlik kavramlarından farklı yanı, örgüt çalışanlarına yönelik özel bir mesajla birlikte enerji vermesidir. Oluşturulan vizyonun örgüt çalışanlarınca kabul görmesi, okullarda Eğitim Liderliği açısından büyük önem arz etmektedir (Memişoğlu, 2003: 95).

Gelecekte örgütlerin yaşayabilmeleri, vizyon sahibi olan güçlü liderlerle mümkün olacaktır (Şahin ve diğ. 2005: 659). Vizyon ise; gelecekte yapılmak istenenlerin, kavramsallaştırılması becerisidir (Cerit, 2007: 90).

Vizyon, eğitim kurumu çalışanları arasında çalışanlarda bağlılık ve heyecan oluşturur, kurumun geleceğinin görülmesinde projeksiyon görevi yapar, çalışanlara ve yöneticiye heyecan verir, ileriye yönelik uzun düşünmeyi ve eğitim kurumunun gelecekteki konumunu belirler (Erdoğan, 2002).

Vizyoner Lider olan Eğitim Yöneticisi, gelecekte okulun yerinin ne olması gerektiğini, açıklamak ve vizyonu da çalışanlara kabul ettirmek zorundadır (Çelik, 2000b). Wallace, Vizyoner Lider olan Eğitim Yöneticisinde bulunması gereken başlıca

özellikleri; değişime ayak uydurabilme, yön verebilme ve öğretmenlik olmak üzere üç başlık altında toplamaktadır (Çelik, 2000a).

### **2.3.2. Öğretimsel Liderlik**

Bu kavram 1970'li yıllardan sonra gelişmiş ülkelerde, etkili veya başarılı eğitim kurumları üzerine yapılan çeşitli çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Bu kavram, eğitim kurumlarındaki çalışanları etkilemek suretiyle onların ve hem de kendisinin sergilemesi gereken davranışları olarak belirtilmektedir (Şişman, 2002). Çelik (1999), Öğretimsel Liderliği; öğretmenler açısından istedikleri eğitim ortamını oluşturmak ve buna bağlı olarak ta başarılı öğrenciler yetiştirmek amacıyla, eğitim kurumunun çevresinin değiştirilmesi ve üretken okul haline getirilmesi için yapılan çalışmalar olarak ifade etmektedir(Toprakçı, 2002).

Yapılan çalışmalarda, etkili eğitim kurumu yöneticilerinin, etkili olmayan eğitim kurumu yöneticilerinden birtakım farklı özelliklere ve davranış şekline sahip oldukları görülmüştür. Bir Öğretim Lideri olan Eğitim Yöneticisi; eğitim kurumunun bağlı olduğu eğitim sisteminin kurumsal yapısını, çevresindeki toplumun özelliklerini, değerlerini, beklentilerini dikkate alarak, çalışanlar ve öğrencileri de işin içine katmak suretiyle ortaya koyduğu misyon ile hedeflerine ulaştırabilir (Akdağ, 2002).

Hallinger ve Murphy Öğretim Liderini, eğitim kurumunda, etkili Eğitim Yöneticisinin rolünü; gerekli olan kaynakları bulan, etkili eğitim ve öğrenimin gerçekleşmesinde öncü olan ve tüm öğrencilerin üst seviyede başarıya ulaşmasını hedefleyen Eğitim Yöneticisini işaret etmektedir (Söğüt, 2003).

### **2.3.3. Kültürel Liderlik**

1980'li yıllardan itibaren Kurum Kültürünü konu alan çalışmaların sonucunda ortaya atılan Kültürel Liderlik kavramı, örgütteki güçlü ve esnek yapıyı biçimlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Erdoğan, 2002).

Kültürel çevrenin liderliğe anlam kattığı ve liderin de kültürel çevreye olumlu katkıda bulunduğu dikkate alındığında; Kültürel Lider, örgütteki olumlu kültürü koruyup devam ettirmekle birlikte bu kültüre yeni kültürel değerler katarak zenginleştirmekle görevli kişidir (Toprakçı, 2002).

Schein'e göre Kültürel Lider, grup içi bütünleşme ile dışa karşı uyum sağlamak, problemlerin tespiti ve çözümünü konusunda çok etkili olmakla birlikte, örgütünün

kültürel yapısını koruyarak, birlikte yaşadığı kendisinden büyük örgütlerin kültürleriyle entegrasyonu sağlamak için çaba gösteren kişidir (Erdoğan, 2002).

Kültürel Liderler; mesajlarını net bir şekilde vermenin yanında, verilen mesaj karşısında örgütte oluşacak olan dirençleri önceden tahmin edip, bu dirençler karşısında sergileyeceği tavrını önceden kurgulama özelliğine sahiptirler (Çelik, 2000a). Kültürel Liderler, iletişimde etkili olmak ve Kültürel Liderlik rollerini iyi oynamak için çeşitli törenler düzenler ve semboller kullanmaktadırlar (Çelik, 2000b). Kültür değişimi en çok eğitim kurumlarında olmaktadır. Bunun için Eğitim Yöneticilerinin Kültürel Liderlik özellikleri ve rollerini yerine getirmeleri büyük önem arz etmektedir. Kültürel Liderler olan eğitim kurumlarındaki yöneticiler, kurumun kültürel yapısının ve değerlerinin kamuya yararlı olmak adına temsilciliğini yapmak hem de var olan kültürü iyi yorumlayarak sunmakla görevlidirler (Çelik, 2000b). Eğitim Yöneticilerinin Kültürel Liderlik rolleri; sunucu, yorumlayıcı ve resmi roller olmak üzere üç grupta toplanabilir (Kottkamp, 1984; Akt. Çelik, 2000b). Kültürel Liderlik, eğitim kurumundaki öğretmenin yanında öğrencileri de doğrudan etkilemektedir (Çelik, 2000a).

#### **2.4. Etik**

Etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefi bir kavramdır. İnsana ait tüm eylem ve davranışların araştırılması etiğin ilgi alanına girmektedir (Aydın, 2002, 5). Bu bakımdan iyi ya da kötü hakkında inancımızı epistemolojik anlamda temellendirme çabaları etik kavramının en temel sorununu oluşturmaktadır (Takış, 1998, 5).

Bu kavram, diğer insanları önemseyip onlara karşı olan sorumlulukları yerine getirmeyi gerektirir (Sarıbay, 1998, 80). Felsefenin çok eski konuları arasında yer alan etik, ahlaklı olmayı analiz eden, ahlakla ilgili kavramları ve yargıların niteliklerini irdeleyen, ahlakı sistemli olarak soruşturan ve tartışan, bütün değerlere ilgi duyan, hayata anlam katan her şeyi kapsayan düşünme tarzı, ahlaka ait ilkeler teorisi yada felsefi disiplin olarak tanımlanmaktadır (Cevizci, 2008, 1-5).

Etik, algılamada ve karar almada asıl unsurdur. Etik ilkeler; amacı gerçekleştirmeye yönelik uğraşılarda kullanılacak araçların tamamını ifade etmektedir. Etik ile yönetim ilişkisi, hakların ve kaynakların kullanımı sırasında gündeme gelmektedir. İnsanların tamamı etik bir yönetimde; tarafsız, herkese eşit, adil, dürüst, sorumluluk ve hoşgörü sahibi, tutumluluk, bağlılık, uygunluk, açıklık, demokrasi, sevgi ve saygı gibi ilkeleri esas alarak davranan yöneticiler isterler (Karslı, 2004, 86).

Etik kavramı; Örgütsel, Mesleki ve Yönetsel Etik olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Örgütsel etik; örgütün içinde bulunduğu topluma verdiği sözlerini yerine getirirken uyması gereken ilkelerin bütünüdür (Aydın, 2006, 71).

Mesleki Etik; doğrudan insanlarla birebir ilgili olan mesleklerde, uyulması gereken davranış ve ilkeler toplamı olarak ifade edilmektedir. Meslek Etiğinin en önemli ilkelerinden biri de, dünyanın her yerinde, insanların mesleğin gerektirdiği davranış ilkelerine uygun hareket etmek durumunda olmalarıdır (Aydın, 2006, 71).

Eğitim Yöneticilerinden; görev yaparken, uymak zorunda oldukları kanunlar, eğitim politikaları yanında, mesleğin gerektirdiği etik ilkelere de uygun davranması beklenmektedir (Taymaz, 2007, 23).

Yönetsel Etik ise; yönetenlerin uyması gereken kurallar ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Thompson, 1985:555). Yönetsel Etik; örgüt içindekilerin ahlaki kurallara göre karar almalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Ahlak, göreceli bir kavramdır, ahlak örgüt içinde belirlenerek ortaya konmuş olan kuralların tamamı olarak ta tanımlanmaktadır (Kılavuz,2002: 258).

Ahlakın çeşitliliği ve değerler, örgütü de etkilemekte ve örgüt kültürü ile birlikte Yönetsel Etik'in oluşmasını sağlamaktadır. Kamusal alanda Yönetsel Etik; yönetimde olanların yönetimle ilgili kararlar alırken, uymaları gereken etik ilkelerin belirlenmesi ve bu ilkelere göre karar alınırken kişisel ve profesyonel sorumluluk gösterecek tarzda davranılmasını ifade etmektedir. Ancak son yıllarda, hiyerarşi yapı ve bürokratik yönetim şartları nedeniyle ahlaki bakımdan Yönetsel Etiğin olumsuz gidişatı sürmektedir. Bu olumsuz değişim, kendini örgütlerde; aşırı şekilde merkezileşme, bürokratik yapılar arasında menfaate dayalı yapıların oluşumu, çalışanlarda ise disiplinli çalışma yerini, kendisini sürekli çalışıyormuş gibi gösteren davranış değişiklikleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Unpan, 2004:3).

#### **2.4.1 Etik Liderlik**

Etik Liderlik, örgütte liderin etrafındakilerin liderle aynı ilke ve değerleri paylaşması, ortamın da uygun olması durumunda gösterilebilir (Erdoğan, 2002, 49). Örgüt içerisinde etik iklim oluşabilmesi, liderin örgüt çalışanlarına etik bakımdan örnek olması ve liderin etik davranışlar göstermesi ile mümkün olacaktır (Aronson, 2001, 245). Etik Lider, öncelikle etik değerler ve ilkeler taşımalıdır. Liderde olması gereken başlıca özellik; örgüt içerisindeki bireylerde ahlaki konular ve problemlerle ilgili olarak farkındalık oluşturmak, olan farkındalığı artırmak, örgüt çalışanlarına ahlaki

bakımdan doğruları ve yanlışları göstermek, birbirleri ile çatışma durumunda olan değerlerle ilgili analiz yapma konusunda örgüt çalışanlarına yardımcı olmaktır (Burns,1978, 20).

#### **2.4.2. Etik Liderler Olarak Okul Yöneticileri**

Yönetici olan Lider, gurubu iyi anlayan, onu canlı ve coşkulu tutan, eğitim kurumunu yönetirken etik değerlere ve insani ilişkilere gerekli önemi veren kişi olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 2010, 178). Bu yöneticilerden beklenen en önemli vasıflarından biri, Etik Okul Kültürü oluşturmalarıdır. Etkili bir okul kültürü, öğretmen, yönetici ve diğer çalışanların ortak amaçlar ve inançlar etrafında bir araya gelmelerini sağlar (Çelik, 2009, 67).

Başarılı bir yöneticinin kurumunun kalite standardının yükselmesinde belirleyici olduğu bilinmektedir (Koontz, Odonnell, Weihrich,1994). Etik lider olan bir yönetici, bilgi ve becerinin yanında etik değerlere sahip olmalıdır.

Yönetimde Etik ilkelere uyulduğunun göstergesinden biri de, yöneticilerin kurumu yönetirken çalışanlara karşı adil olmasıdır. Günümüz toplumu hem yöneticilerden hem de öğretmenlerden etik ilkelere göre davranış sergilemelerini beklemektedir. Kurum yöneticilerinin, etik ilkelere uymayan yönetim tarzlarının, toplumda adalet duygusunu sarsacağı düşünülmektedir. Etik ilkelerin benimsenmesi ve davranış haline gelmesi, en tepedeki yöneticilerden başlanarak, alttaki yöneticilere ve bütün çalışanlara yayılması gereklidir. Türkiye Cumhuriyeti eğitim sisteminde kanunlarla birlikte etik ilkeler de vardır. Eğitim kurumlarında kanun ve etik ilkelere uyulmaması durumunda yaptırımların devreye sokulması ve yetersiz yaptırımlar varsa, daha ağır yaptırımlar devreye sokulmalıdır. Bu açıdan bakıldığında eğitim sistemi içerisindeki Eğitim Yöneticilerinin ne ölçüde lider olarak yetiştirildikleri ve yöneticilerin seçimindeki yöntemler konusu irdelenmelidir. Liderlik davranışı sergileyemeyen yöneticilerin bilinen rutin davranışlar sergilediği bilinmektedir (Aydın, 2002).

#### **2.5. Örgütsel Güven**

Güvenin kavramının beynelmilel bir tanımı yapılmamıştır (Creed ve Miles 1996, Coulson 1998). Güven, belli disiplin alanlarından oluşur (Sullivan and Skelcher 2002). Rus ve İglic (2005), kişilerin çıkarlarını korumak için belirsizlik konusu üzerinde dururken, Gambetta (1988), güven konusu üzerinde durmuştur. Ferrin (2008), çok yönlü olan bu kavram için "ilgili kavramlar ailesi" şeklinde ifade etmektedir. Güven

kişiyeye bağlı oluşmakta, bu kavram yine kişi tarafından anlamlı hale getirilmektedir. Güven kavramı, insanlar arasında ilişki kurulması, sürdürülmesi ve kalıcı olmasındaki en önemli faktördür. Bu kavram kişiden kişiyeye, toplumlara ve farklı kültürlere göre değişik şekillerde algılanmaktadır. Onun için güven kavramı yeniden ele alınmalı ve sağlıklı bir şekilde yeniden değerlendirilmelidir (Demirel, 2008, 180).

Başarılı ve sürdürülebilir işbirliklerinin kurulmasında güven en belirleyici faktördür. Örgütler arasında köklü işbirliklerinin kurulması, güç kontrol ve risk konularının aşılması işbirliğinin sürdürülmesinde güven kavramı çok önemlidir (Vangen ve Huxham 2003). Güven duygusunun hakim olduğu örgütlerde; örgüte bağlılık, açıklık ve katılım, sorumluluk duygusu, örgüte bağlılık ve üretkenlik, takım çalışması, uzlaşma kültürü, kararlara katılım gibi özelliklerin ve çalışanlarında iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir (Büyükdere ve Solmuş, 2006). Bu özellikler bağlamında örgütlere bakıldığında, örgüt içindeki güven düzeyinin yüksek seviyede bulunduğu bütün örgütlerde, örgüt çalışanlarına etik ilke ve değerlere göre davranıldığı görülmektedir.

Güven duygusu bağlamında bakıldığında, Okul Kültürü ile örgüt çalışanları arasındaki ilişkiyi; “güvenmediğin kişilere görev verme, görev verdiğin kişilerden de kuşku duyma” şeklinde ifade edilen Çin atasözü açık bir şekilde anlatmaktadır. Örgütsel Güven, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ölçüsüdür. Örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık arttıkça, çalışanlar arasında örgüte duyulan güven duygusu da yükselmektedir (Gilbert ve Tang, 1998, 322). Örgütsel Güvenin hakim olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında, saygı, dürüstlük ve adalette dayalı ilişkilerin geliştiği görülmektedir (Robinson, 2011).

Yılmaz, (2005), güçlü Örgütsel Güvenin eğitim kurumuna sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamıştır;

1. Eğitim kurumunda geniş kapsamlı katılımın sağlanmasını, bununla birlikte kurumda değişim ve gelişimin önündeki önemli engelin aşılmasını mümkün kılar. Bu bağlamda öğretmenler arasında kuruma ve arkadaşlarına karşı oluşacak olan güven ortamı, onların yenilikler ve değişimler karşısında daha az direnç göstermelerini ve daha açık hale gelmelerini sağlayacaktır.
2. Eğitim kurumunda yapılacak yenilikler ve düzenlemeler bakımından öğretmenleri umutlandırır.
3. Öğretmenler arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulmasının sağlar.
4. Eğitim kurumundaki işlemlerin daha sağlıklı biçimde yapılmasına yardımcı olur.



5. Güvenin yüksek olduğu eğitim ortamı; öğretmenleri, öğrencilerini çok daha iyi bir şekilde yetiştirmeleri ve eğitim kurumunun başarılı olması konusunda motive eder.

## 2.6. Okul Kültürü

Okul Kültürü; Okullarda Eğitim Yöneticisi olan Okul Müdürü, Müdür Yardımcıları, öğretmenler, diğer çalışanlar, öğrenci ve velilerin davranışlarını etkileyen, yönlendiren kavramlar ve anlamlar toplamıdır. Eğitim kurumunun normları, sembolleri, gelenekleri ve kurumun değerleri ile okulun tarihinde yaşanmış olan hikayeler okulun kültürünü oluşturur (Çelik, 2002).

Okullarda iletişim, Formal ve İnfomal olmak üzere iki şekilde olmaktadır. Formal İletişim öğretmenler ve yöneticiler arasındaki resmi kurallara bağlı ilişkiyi, İnfomal İletişim ise daha yaygın bir şekilde kullanılan ve resmi olmayan iletişimi ifade etmektedir. Eğitim kurumunun tarihinde oluşan ve aktarılan hikayeler, İnfomal İletişimin güçlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Kuruma ait semboller, normlar ve geleneklerin varlığı ile kurumsal hikayelerle desteklenen İnfomal İletişim ne kadar güçlü ise, eğitim kurumundaki okul kültürü de o ölçüde güçlü olmaktadır. Eğitim kurumu tarihinin eski olması, o kurumdaki okul kültürünün de eski olması anlamına gelmektedir. Köklü okul kültürüne sahip okullarda, kurumsal hikayelerin gelişme olanağını artmaktadır. Mesela bir asır önce kurulmuş olan eğitim kurumundaki kültürel zenginlik, üç beş yıl önce kurulmuş olan kuruma göre çok daha fazla olacaktır. Onun için kurumun başarılarını anlatan olumlu hikayeler, okul kültürünün oluşmasında önemli etkiye sahiptirler. Kurumsal tecrübelerin gelecek kuşaklara aktarılması, ancak hikayelerin aktarılmasıyla mümkün olabilmektedir. Aktarılan hikayeler sayesinde kurumsal hafıza canlı tutulabilmektedir (Boje, 1991).

Peterson ve Deal (2002), okul kültürünü eğitim kurumunun tarihsel süreci içerisinde şekillenen kurumsal değerler, gelenekler ve inançların toplamları olarak ifade etmektedir. Florio-Ruane (1989), okulların çoklu kültürel yapılarından dolayı, okul kültürünü eğitim öğretim çerçevesinde bir şifreleme dizaynı şeklinde kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Heckman (1993), okul kültürünü; öğretmenlerin, öğrencilerin ve okul yöneticilerinin sahiplenmiş oldukları inançlarından kaynaklandığını söylemektedir. Okul kültürü; öğretmenlerin öğrenciler, veliler, yöneticiler ve öğretmenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinde belirleyici rol oynamaktadır. Yine okul kültürü, okulda ortaya çıkan sorunların çözüm yollarını, kurum çalışanlarının çalışma biçimlerini, yeni fikirlerin kabul görmelerini ve uygulanabilme yollarını da

etkilediği bilinmektedir. Karşılıklı oluşan bu etki yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin demografik yapılarından etkilenmektedir (Rosenholtz,1991:42-44).

Cheng (1993), etkili ve etkisiz örgütsel kültürün sınırlarını belirleyen bir araştırmasında; etkili okul kültürüne sahip olan okullarda görev yapan öğretmenlerin daha iyi motive olduğunu belirtmiştir. Eğitim kurumunda olumlu kültür hakimse o kurumdaki çalışanların verimleri ve öğrencilerin başarısının arttığı, olumlu anlamda okul kültürüne sahip olamayan eğitim kurumlarında ise çalışanların verimliliklerinin düştüğü, öğrenci başarısının azaldığı ve yeniliklere karşı direncin olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında kurum kültürü değişime hız kazandırabileceği gibi değişimin önünde engelleyici bir faktör olarak da rol oynayabileceği ifade edilmiştir (Fullan,2001).

Yine yapılan bir araştırmada okul kültürünün varlığı değişimi hızlandırabileceği gibi, değişime karşı olma ve değişimi engelleme faktörü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Çünkü değişim yalnız yapıdan kaynaklanmamakta olup, kurumsal değerler ile ilişkilerde de değişim ve dönüşümü gerektirmektedir (Şişman, 2002; Çelik,1997).

### **3.YÖNTEM**

#### **3.1.Araştırmanın Modeli**

Bu çalışma ilişkisel tarama modelinde olup, bu model genel tarama yöntemi içerisine giren bir metottur. Genel tarama modeli; fazla sayıdaki elemanın oluşturduğu bir evrende, bu evren hakkında genel kanıya varmak için evrenin tamamı veya evrenden alınan bir grup örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama çalışmalarıdır (Karasar, 2006). Yapılan bu araştırma modelinde, bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki temel değişken bulunmaktadır.

İlkokullardaki okul kültürü düzeyi, öğretmenlerin bazı niteliklerine göre farklılaşma durumu, bu araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

#### **3.2.Evren Ve Örneklem**

Bu çalışmanın evreni 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili sınırları içinde yer alan, Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki ilkokullarında görev yapmakta olan 1.622 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Evrenin tümüne ulaşılmayıp, seçkisiz olarak alınan örneklem üzerinde çalışılmıştır. Oransız tabakalı örneklem alma tekniği ile seçilen ilkokullarda görev yapmakta olan 535 sınıf öğretmenine anket gönderilmiş, bu anketlerin 386'sı değerlendirmeye alınmıştır.

**Çizelge 3.1:** Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Seçenekler	1	2	3	4	5	Toplam	
Cinsiyet	Kadın	Erkek					
	n	201	185			386	
	%	52,07	47,93			100	
Yaş	22-29	30-37	38-45	46-53	54 yaş ve üzeri		
	n	107	126	89	46	18	386
	%	27,72	32,65	23,05	11,92	4,66	100
Eğitim	Lisans	Yüksek Lisans					
	n	356	30				386
	%	91,85	8,15				100
Sendikaya üye	Kadın	Erkek					
	n	177	168				345
	%	88,05	90,81				89,37

Çizelge3.1’de bu çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik değerlerine ait bilgiler yer almaktadır.

### 3.3.Veri Toplama Araçları

Bu araştırmadaki veri toplama aracı olarak, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” ve “Okul kültürü Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Araştırmacı Ercan Yılmaz’dan internet ortamında gerekli kullanım izni alınmıştır.

### 3.4.Verilerin Toplanması, Analizi ve Değerlendirmesi

**Etik Liderlik Ölçeği(ELÖ):** Bu ölçek iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım kişisel bilgiye dayalı sorulardan, ikinci kısımda da eğitim yöneticisinin etik özellikleri ile okullardaki okul kültürü seviyesini ölçen sorulardan oluşmaktadır. Yılmaz, 2005 tarafından geliştirilen ELÖ öğretmen görüşlerine göre, Eğitim Yöneticilerinin Etik Liderlik seviyelerini ölçmek gayesi ile geliştirilmiş olup, Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplanan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir. Yılmaz (2005), ELÖ’de dört faktör tespit etmiştir. Bu faktörler İletişim Etiği, İklim Etiği, Karar Verme Etiği ve Davranış Etiği şeklinde ifade edilmiştir. Hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ise sırayla, .92, .95, .94, .90 olarak bulunmuştur(Yılmaz,2005). Yılmaz(2006) bir diğer araştırmasında Cronbach alfa değerlerini, İklim Etiği 0,79; İletişim Etiği için 0,77; Karar

Verme Etiği için 0,67 ve Davranış Etiği için 0,79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam puanları için güvenilirlik katsayısı da 0,88'dir.

**Okullarda Okul kültürü Ölçeği (OOKÖ):** Yılmaz (2005), öğretmenlerin algılarına göre okulların okul kültürü seviyesini belirlemek amacıyla OOKÖ'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Okul kültürü seviyesini ölçmek amacıyla küçük ölçekli işletmeler ve sorunları hakkında yapılan sempozyumda bir bildiri sunmuşlar ve bu sunularında Okul Kültürü Ölçeğini kullanmışlardır. Kullanılan bu ölçek, örgütlerin okul kültürü seviyesini ölçen, 1 ile 6 arasında puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Bu Likert tipi ölçek Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada Cronbach alfa 0,96 olarak bulunmuştur. Yılmaz (2005), Daboval, ile arkadaşlarının (1994) geliştirmiş oldukları Okul Kültürü Ölçeğini, daha sonra eğitim ve öğretim kurumları olan okullara uyarlanmıştır. Küçük boyutlu işletmeler için geliştirilmiş olan bu ölçek eğitim ve öğretim kurumları olan okullarda kullanılmaya başlanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin içindeki çift ifadeleri sadeleştirerek bu ölçekteki maddelerin sayısını 40'a çıkarmıştır. Okullarda Okul Kültürü Ölçeği; tamamen katılıyorum (6), çok katılıyorum (5), katılıyorum (4), biraz katılıyorum (3), katılmıyorum (2), hiç katılmıyorum (1) biçiminde cevaplanan ve puanlanan 6'lı Likert tipi bir ölçektir. Yılmaz (2005), ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında, Okullarda Okul Kültürü Ölçeği'nde dört etken bulmuştur. Dört etken tarafından açıklanan toplam varyans %53,910'dur. Birinci etken varyansın %19,352'sini (özdeğer:10,352), ikinci etken 16,988'ini (özdeğer:9,107), üçüncü etken %12,649'unu (özdeğer:6,781), dördüncü etkenin ise %4,421'ini (özdeğer:2,638) açıkladığını belirtmiştir. Yılmaz (2005), Eğitim kurumlarında Okul Kültürü Ölçeğinin güvenilirliğini tahmin etmek amacıyla ilk önce Cronbach alfa katsayısını kullanmıştır. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümünü hem de alt boyutları için ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin kriteri olarak belirlemiştir. Bu ölçeğin toplam puanları için güvenilirlik katsayısı 0,97 bulunmuştur. Dört alt ölçek için hesaplanmış olan güvenilirlik katsayıları, Yöneticilere Olan Güven 0,95; Personeline Olan Hassasiyet 0,95; İletişim Ortamı 0,92 ve Yeniliklere Açık Olma alt boyutu ise 0,75 olarak bulunmuştur. Ölçekteki 40 maddenin; madde-test korelasyonu 0,531 - 0,831 aralığında değişmektedir. Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Okullarda Okul Kültürü Ölçeği araştırma verilerine bağlı olarak, güvenilirlik katsayıları yeniden hesaplanmıştır. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından, Yöneticilere Olan Güven alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,68, Personeline olan Hassasiyet alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,87, Yeniliklere Açık olma alt boyutunun güvenilirlik

katsayısı 0,69 ve İletişimsel Ortam alt boyutunun güvenilirlik katsayısı da 0,81 bulunmuştur. Bu ölçeğin puanları için toplam güvenilirlik katsayısı 0,93 bulunmuştur.



#### 4.BULGULAR

**Çizelge 4.1:** Etik Liderlik Alt Boyutlarından Olan İletişim Etiği, İklim Etiği ve Karar Verme Etiği ve Davranış Etiğinin; Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarından Olan Personeline Olan Hassasiyet, Yöneticilere Olan Güven, İletişim Ortamı ve Yeniliklere Açık Olma Düzeyi Üzerindeki Etkisini Gösteren İstatistikî Bulgular.

		İletişim Etiği	İklim Etiği	Karar Verme Etiği	Davranış Etiği
<b>Personeline Olan Hassasiyet</b>	r	0,601	0,712	0,053	0,43
	p	,000*	,000*	0,109	,000*
	F	441,481	979,982	2,13	169,987
	N	386	386	386	386
<b>Yöneticilere Olan Güven</b>	r	0,692	0,689	0,298	0,398
	p	,000*	,000*	,000*	,000*
	F	1001,982	1000,976	78,865	232,48
	N	386	386	386	386
<b>İletişim Ortamı</b>	r	0,498	0,513	0,069	0,29
	p	,000*	,000*	,016*	,000*
	F	368,195	392,937	4,98	68,786
	N	386	386	386	386
<b>Yeniliklere Açık Olma</b>	r	0,69	0,568	0,512	0,298
	p	,000*	,000*	,000*	,000*
	F	976,012	342,012	267,315	132,513
	N	386	386	386	386

Çizelge 4.1'de görüldüğü gibi, Etik liderliğin alt boyutlarından olan İletişim Etiği, okullarda örgütsel güven alt boyutu olan Personeline Olan Hassasiyet düzeyini istatistikî bakımdan anlamlı olarak açıklamaktadır ( $R= 0,601$ ,  $R^2= 0,36$ ,  $F=441,481$ ,  $p<0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından, Personeline Olan

Hassasiyet seviyesine ait toplam varyansın %36'sının, Etik Liderlik alt boyutlarından olan İletişim Etiğini anlamlı bir şekilde açıkladığını gösterir.

Eğitim yöneticisi olan Okul müdürlerinin iletişim etiğindeki etkileri, öğretmenlerin kuruma ve yönetime karşı daha duyarlı hareket ettikleri sonucunu ortaya koyar. Liderliğin alt boyutlarından olan İletişim Etiği, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Yöneticilere Olan Güven seviyesini istatistiki olarak anlamlı biçimde açıklamaktadır. Çizelge 4.1'de bu durum ( $R= 0,692$ ,  $R^2= 0,38$ ,  $F=1001,982$ ,  $p < 0,01$ ) biçiminde görülmektedir. Örgütte güven alt boyutlarından olan Yöneticilere Olan Güvenin seviyesine bağlı toplam varyansın %38'inin etik liderliğin alt boyutlarından olan İletişim Etiğini anlamlı olarak açıklamaktadır. Bu durum, Eğitim Yöneticisi olan Okul Müdürlerinin, İletişim Etiğinde göstermiş oldukları etki sonucunda, öğretmenlerin Okul Müdürüne karşı duydukları güven seviyelerinde artış olmasına sebep olduğu biçiminde açıklanabilir.

Araştırmadaki bulguların sonuçlarına göre, Etik Liderliğin alt boyutlarından olan İletişim Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan İletişimsel Ortam seviyesini istatistiki bakımdan anlamlı olarak açıklamaktadır. ( $R= 0,498$ ,  $R^2= 0,24$ ,  $F= 368,195$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan İletişimsel Ortam seviyesine bağlı toplam varyansın %24'ünün, liderlik alt boyutlarından olan İletişim Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Buna bağlı olarak, Eğitim Yöneticilerinin İletişim Etiği konusunda göstermiş oldukları tutumları, öğretmenler arasındaki örgüt iletişiminin geliştirilmesini pozitif etkilediği söylenebilir.

Çizelge 4.1'de görüldüğü gibi, etik liderlik alt boyutlarından olan İletişim Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından olan Yeniliklere Açık Olma seviyesini istatistiki bakımdan anlamlı olarak açıklamaktadır ( $R= 0,601$ ,  $R^2= 0,36$ ,  $F=976,012$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutu olan Yeniliklere Açık Olma seviyesine bağlı toplam varyansın %36'sının Etik Liderlik alt boyutlarından olan İletişim Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Eğitim Yöneticilerinin İletişim Etiğinde göstermiş oldukları etki, öğretmenler arasında okulun yeniliye açık olma durumlarına dair düşüncelerinin olumlu olarak açıkladığı söylenebilir.

Araştırmadaki bulgular, Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan İklim Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan Personeline Olan Hassasiyet seviyesini istatistiki olarak anlamlı biçimde açıkladığını göstermektedir ( $R= 0,712$ ,  $R^2= 0,50$ ,  $F=979,982$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından, Personeline Olan Hassasiyet seviyesine dair toplam varyansın % 50'sinin etik liderlik alt boyutlarından biri olan İklim Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Eğitim Yöneticilerinin



İklim Etiğine yapmış oldukları etki, öğretmenlerin örgüt çalışanlarına karşı daha hassas davrandığı kanaatini olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Araştırmada, etik liderliğin alt boyutlarından olan İklim Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Yöneticilere Olan Güven seviyesini istatistiki olarak anlamlı biçimde açıklamaktadır ( $R= 0,689$ ,  $R^2= 0,47$ ,  $F=1000,976$ ,  $p<0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan Yöneticilere olan Güvenin seviyesine dair toplam varyan'ın %47'sinin Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan İklim Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Buna göre, Eğitim Yöneticilerinin İklim Etiği bazında gösterdikleri etki, öğretmenlerin yöneticiye karşı duymuş oldukları güveni arttırıcı özellikte olduğu şeklinde söylenebilir. Çizelge 4.1'de görüldüğü gibi, Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan İklim Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan İletişimsel Ortam seviyesini istatistiki olarak anlamlı biçimde açıklamaktadır ( $R= 0,513$ ,  $R^2= 0,26$ ,  $F=392,937$ ,  $p < 0,01$ ). Okullardaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan İletişimsel Ortam seviyesine ilişkin toplam varyansının %26'sının Etik Liderliğin alt boyutlarından olan İklim Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, Eğitim Yöneticilerinin İklim Etiği konusunda gösterdikleri etki, öğretmenlerin örgütle olan iletişimlerini pozitif yönde etkilediği şeklinde ifade edilebilir. Araştırmadaki bulgulardan; Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan İklim Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Yeniliklere Açık Olma seviyesini istatistiki bakımdan anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir ( $R= 0,568$ ,  $R^2= 0,32$ ,  $F=342,012$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan Yeniliklere Açık Olma seviyesine dair toplam varyansın %32'sinin Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan İklim Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Bu durumda Eğitim Yöneticilerinin İklim Etiğinde gösterdikleri etki, öğretmenler tarafından, örgütün yeniliğe açık olarak görüldüğü biçiminde algılandığı söylenebilir. Çizelge 4.1' de görüldüğü gibi, Etik Lderlik alt boyutlarından olan Karar Verme Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Personeline Olan Hassasiyet seviyesini istatistiki olarak, anlamlı biçimde açıklamadığı görülmektedir. ( $R= 0,053$ ,  $R^2= 0,002$ ,  $F=2,130$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre etik liderliğin alt boyutlarından olan Karar Verme Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarında olan Personeline Olan Hassasiyet seviyesinin anlamlı bir açıklayıcısı olmadığı sonucu çıkarılabilir. Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Karar Verme Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan Yöneticilere Olan Güven seviyesini istatistiki bakımdan anlamlı olarak açıkladığı söylenebilir ( $R= 0,298$ ,  $R^2= 0,08$ ,  $F=78,865$ ,  $p<0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından birisi olan Yöneticilere Olan Güven seviyesine dair toplam

varyansın % 8'inin Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Karar Verme Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Eğitim yöneticilerinin Karar Verme Etiğinde gösterdikleri etki, öğretmenler tarafından Yöneticilere Olan Güven seviyelerini etkiledikleri söylenebilir. Çizelge 4.1'de; Etik Liderliğin alt boyutlarından olan Karar Verme Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan İletişimsel Ortam seviyesini istatistiki bakımdan anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir ( $R= 0,069$ ,  $R^2= 0,004$ ,  $F=4,980$ ,  $p < 0,05$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan İletişimsel Ortam seviyesine dair toplam varyansın binde 4'ünün Etik Liderliğin alt boyutlarından biri olan Karar Verme Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Çalışma bulgularına göre, Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Etiği alt boyutunda, örgütsel güven alt boyutlarından biri olan İletişimsel Ortamı az seviyede etkilediği söylenebilir. Çizelge 4.1'de görüldüğü gibi, Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Karar Verme Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Yeniliklere Açık Olma seviyesini istatistiki bakımdan anlamlı olarak açıklamaktadır ( $R= 0,512$ ,  $R^2= 0,26$ ,  $F=267,315$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan Yeniliklere Açık Olma seviyesine dair toplam varyansın %26'sının Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Karar Verme Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Etiğinde gösterdikleri etkiye bağlı olarak, öğretmenlerin yeniliklere ve değişime karşı açık olma durumlarına dair görüşleri pozitif yönde etkilenmektedir.

Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Davranış Etiği, eğitim kurumlarında örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Personeline Olan Hassasiyet seviyesini istatistiki bakımdan anlamlı olarak ortaya koymaktadır. Tespit edilen bu durum, çizelge 4.1'de gösterilmiştir ( $R= 0,430$ ,  $R^2= 0,18$ ,  $F=169,987$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarında örgütsel güven alt boyutlarından birisi olan, Yöneticilere Olan Güvenin seviyesine ait toplam varyansın %18'inin Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan, Davranış Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Bu durum, Davranış Etiğinde Eğitim Yöneticilerinin göstermiş oldukları etkinin, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına karşı duyarlı davrandığı konusundaki görüşlerini düşük seviyede etkilediğini göstermektedir. Bu durum, Bağcılar'daki İlkokul Eğitim Yöneticilerinin, davranışlarıyla çalışma arkadaşlarına güven verme konusunda yetersiz oldukları biçiminde yorumlanmaktadır. Çalışmanın verileri dikkate alındığında; Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Davranış Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan Yöneticilere Olan Güven seviyesini istatistiki bakımdan anlamlı olarak ortaya koymaktadır ( $R= 0,398$ ,  $R^2= 0,15$ ,  $F=232,48$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan, Yöneticilere Olan Güven seviyesine ait toplam varyansın %15'inin Etik

Liderlik alt boyutlarından biri olan, Davranış Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Bu durum da, Eğitim Yöneticilerinin Davranış Etiğinde göstermiş oldukları etkinin, öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerine duymuş oldukları güven seviyesini etkilediği biçimde yorum yapılabilir. Çizelge 4.1’de ki bulgulardan, Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Davranış Etiğinin, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan İletişimsel Ortam seviyesini istatistiki olarak anlamlı biçimde açıkladığı söylenebilir ( $R= 0,290$ ,  $R^2=0,08$ ,  $F=68,786$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan İletişimsel Ortam seviyesine ait toplam varyansın % 8’inin Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Davranış Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Elde edilen bulgulardan; Eğitim Yöneticilerinin Davranış Etiğinde göstermiş oldukları etki, Öğretmenlerin İletişimsel Ortamıyla ilgili pozitif bir algı geliştirmelerinde, az seviyede etkili olduğu ifade edilebilir. Çizelge 4.1’de görüldüğü gibi, Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Davranış Etiği, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan, Yeniliklere Açık Olma boyutu seviyesini istatistiki olarak anlamlı bir biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır ( $R= 0,298$ ,  $R^2= 0,08$ ,  $F=132,513$ ,  $p < 0,01$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven alt boyutlarından biri olan, Yeniliklere Açık Olma seviyesine bağlı toplam varyansın %0,8’inin Etik Liderlik alt boyutlarından biri olan Davranış Etiği ile açıklandığı söylenebilir. Eğitim Yöneticilerinin davranış etiği boyutunda yapmış olduğu etkiler, öğretmenler arasında örgütsel olarak yeniliklere açık davranış göstermeleri hususunda, kendilerini çok daha güvende hissetmelerine sebep olduğu söylenebilir.

**Çizelge 4.2:** Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı İlkokullardaki Örgütsel Güvenin Mann Whitney U Testi Karşılaştırmasına Ait Bulgular

	Cinsiyet	N	Sıra Ortal.	Sıra Toplamı	U	p
<b>Personeline Olan Hassasiyet</b>	Kadın	201	399,06	175.832,00	38.012,00	,000*
	Erkek	185	278,10	73.157,50		
<b>Yöneticilere Olan Güven</b>	Kadın	201	398,15	181.307,00	31.902,500	,000*
	Erkek	185	251,37	66.467,50		
<b>İletişimsel Ortam</b>	Kadın	201	397,26	183.954,00	33125	,000*
	Erkek	185	248,38	68.350,00		
<b>Yeniliklere Açık Olma</b>	Kadın	201	401,24	185.364,00	31386	,000*
	Erkek	185	249,87	66.857,00		

Mann Whitney U testi sonucunda elde edilen bulgulara göre; eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyut seviyesinin cinsiyetlere göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutu olan Personeline Olan Hassasiyet boyutunda, cinsiyet değişkenine göre istatistik olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $u=38.012,000$ ;  $p<0,01$ ). Sıra Ortalamaları dikkate alındığında, Personeline Olan Hassasiyet alt boyutunda bulunmuş olan bu farklılık kadın öğretmenlerin lehinedir. Eğitim kurumlarında örgütsel güvenin alt boyutu olan Yöneticilere Olan Güven, cinsiyete göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $u=31.902,500$ ;  $p<0,01$ ). Sıra Ortalamaları dikkate alındığında, bulunmuş olan bu farklılığın kadın öğretmenlerin lehine olduğu görülür. Bu çalışmada cinsiyet değişkenine göre, örgütsel güvenin İletişimsel Ortam alt boyutunda istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $u=33.125,000$ ;  $p<0,01$ ). Sıra Ortalamaları dikkate alındığında tespit edilen bu farklılık, kadın öğretmenler lehinedir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Yeniliklere Açık Olmanın, cinsiyete göre istatistik bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. ( $u=31.386,000$ ;  $p<0,01$ ). Bulunan bu farklılık kadın öğretmenlerin lehinedir. Çalışmadaki bulgulara göre, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Personeline Olan Hassasiyet, Yöneticilere Olan Güven, İletişimsel Ortam ve Yeniliklere Açık Olma boyutlarında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha duyarlı oldukları belirlenmiştir. Bulunan sonuçlardan Eğitim Yöneticilerine; kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok güvendikleri, kurum içinde kendilerinin daha çok benimsenmiş oldukları algısı hakimdir.

**Çizelge 4.3:** İlkokullardaki Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Düzeyinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortal.	Sıra Toplam.	U	p
<b>Personeline Olan Hassasiyet</b>	Lisans	356	401,67	243.127	6130,5	,000*
	Y.Lisans	30	109,98	9.879,5		
<b>Yöneticilere Olan Güven</b>	Lisans	356	379,68	241.102	10890	,000*
	Y.Lisans	30	179,25	16.967,5		
<b>İletişimsel Ortam</b>	Lisans	356	379,31	229.768,5	11986,5	,000*
	Y.Lisans	30	187,5	17651,5		
<b>Yeniliklere Açık Olma</b>	Lisans	356	365,42	231.463,5	14952,5	,000*
	Y.Lisans	30	220,08	21.201		

Çizelge 4.3' teki Mann Whitney U testi sonuçlarından, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Personeline Olan Hassasiyet, Yöneticilere Olan Güven, İletişimsel Ortam ile Yeniliklere Açık Olma boyutu seviyelerinin, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Örgütsel güvenin personeline olan hassasiyet alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $u=5.927,500;p<0,01$ ). Tespit olunan bu farklılık, Sıra Ortalamalarına göre değerlendirildiğinde lisans mezunlarının lehine olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutu olan Yöneticilere Olan Güven, öğrenim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $u=10890,000;p<0,01$ ). Bu farklılığın, Sıra Ortalamaları dikkate alındığı takdirde, lisans mezunu olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin İletişimsel Ortam alt boyutunda, öğretmenlerin öğrenim durumları dikkate alındığında, istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $u=11.986,500;p<0,01$ ). Bulunan bu farklılık; Sıra Ortalamalarının dikkate alınması durumunda, lisans mezunu öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin Yeniliklere Açık Olma alt boyutunda, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni dikkate alındığında, istatistiki bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $u=14.952,500;p<0,01$ ). Bulunan bu farklılığın, Sıra Ortalamalarına göre değerlendirildiğinde lisans mezunlarının lehine olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular dikkate alındığında, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okul kültürü seviyelerinin, lisans eğitimi mezunu olan öğretmenlere

göre daha düşük seviyede olduğu bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okul kültürü seviyesinin, lisans mezunlarına nazaran düşük olmasının nedeni; yüksek lisans mezunlarının aldıkları eğitim düzeyinin okul ortamındaki yansımalarını lisans mezunlarına göre daha az gördükleri biçiminde yorumlanabilir.

**Çizelge 4.4:** İlkokullardaki Örgütsel Güvenin Alt Boyut Düzeylerinin Sendikaya Üye Olup Olmama Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

	Sendikaya Üyelik	N	Sıra Ortal.	Sıra Toplamı	U	p
<b>Personeline Olan Hassasiyet</b>	Evet	345	381,56	172.685	45192	,000*
	Hayır	41	297,18	798,52		
<b>Yöneticilere Olan Güven</b>	Evet	345	360,27	155.762,5	56128,5	0,617
	Hayır	41	348,15	89.674,5		
<b>İletişimsel Ortam</b>	Evet	345	351,27	155.291,5	57921,5	0,947
	Hayır	41	36,15	89.9101		
<b>Yeniliklere Açık Olma</b>	Evet	345	344,23	156.167,5	55234,5	0,294
	Hayır	41	370,01	96.125		

Çizelge 4.4 deki Mann Whitney U testi bulgularına göre; eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin, sadece Personeline Olan Hassasiyet alt boyutu seviyesinin, eğitim ile ilgili bir sendikanın üyesi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin Personeline Olan Hassasiyet alt boyutunun, eğitim ile ilgili bir sendikaya üye olma durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $u=45192,000;p<0,01$ ). Bulunan bu farklılığın, eğitimle ilgili bir sendikaya üye olan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutu olan Yöneticilere Olan Güvenin eğitim ile ilgili bir sendikaya üye olma durumuna göre, istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $u=56128,500;p>0,05$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin, İletişimsel Ortam alt boyutunda eğitimle ilgili bir sendikaya üye olma durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ( $u=57921,500;p>0,05$ ). Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin, Yeniliklere Açık Olma alt boyutunda; eğitim ile ilgili bir sendikaya üye olma durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir( $u=55234,500;p>0,05$ ).

Araştırmanın bulgularına göre, eğitimle ilgili bir sendikaya üye olan öğretmenlerin, üye olmayan öğretmenlere göre, kurum çalışanlarına karşı daha duyarlı davrandıkları algısının hakim olduğu ifade edilebilir.

**Çizelge 4.5:** İlkokullardaki Örgütsel Güvenin Alt Boyut Düzeylerinin İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Problemlerle İlgilenme Durumuna Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğinin Mann Whitney U Testine İlişkin Bulguları

		İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Problemlerle İlgilenme	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
<b>Personeline Olan Hassasiyet</b>	Evet		281	387,12	235.491	5327	,000*
	Hayır		105	119,20	10.806,5		
<b>Yöneticilere Olan Güven</b>	Evet		281	373,41	226.503,5	13987,5	,000*
	Hayır		105	207,15	19.891		
<b>İletişimsel Ortam</b>	Evet		281	368,81	223.345	16215	,000*
	Hayır		105	225,83	19.526,5		
<b>Yeniliklere Açık Olma</b>	Evet		281	368,48	224.362	18842,5	,000*
	Hayır		105	256,02	248.015,5		

Çizelge 4.5'teki Mann Whitney U testi bulgularına göre; eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından; Personeline Olan Hassasiyet, Yöneticilere Olan Güven, İletişimsel Ortam ve Yeniliklere Açık Olma boyutu seviyelerinin, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorunlarla ilgilenmeleri durumları dikkate alındığında, anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin Personeline Olan Hassasiyet alt boyutunda, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $u=5327,000;p<0,01$ ). Bulunan bu farklılık, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorunlarla ilgilendiği görüşünü taşıyan öğretmenlerin lehine olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin Yöneticilere Olan Güven alt boyutunda, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin öğretmen sorunlarıyla ilgilenme durumu dikkate alındığında, istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $u=13987,500;p<0,01$ ). Tespit edilen bu farklılık, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorunlarla ilgilendiği görüşüne sahip olan öğretmenlerin lehine olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin İletişimsel Ortam alt boyutunda, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin öğretmen sorunlarla ilgilenme durumları dikkate alındığında, istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $u=16215,000;p<0,01$ ). Bu farklılığın, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorunlarla ilgilendiği düşüncesine sahip öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin Yeniliklere Açık Olma alt boyutunda, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorunlarla ilgilenme durumu

değişkeni dikkate alındığında, istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $u=18842,500;p<0,01$ ). Bulunan bu farklılık, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorunlarla ilgilendiği düşüncesine sahip öğretmenlerin lehinedir. Bu araştırmadaki bulgular dikkate alındığında; Bağcılar ilçesinde görev yapan İlkokul Eğitim Yöneticilerinin, öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilendiklerini ortaya koymaktadır. Eğitim Yöneticilerinin bu olumlu yaklaşımları, okul kültürüne uygun davranışlar sergilemeleri yönünde öğretmenleri olumlu olarak etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

**Çizelge 4.6:** Öğretmenlerin Okuldaki Öğretmenlerle Beraber Okul Dışında Sosyal Etkinlik Yapma Durumuna Göre Örgütsel Güvenin Alt Boyut Düzeylerine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin T-Testi Sonuçları

Okul Dışı Sosyal N	X	Ss	t	sd	p		
<b>Etkinlik Yapma Durumu</b>							
<b>Personeline Olan Hassasiyet</b>	Evet	236	57,9810	4,7056	2,379	371	,014*
	Hayır	150	56,0261	5,1462			
<b>Yöneticilere Olan Güven</b>	Evet	236	51,1029	1,5374	2,345	371	,015*
	Hayır	150	50,2154	2,9873			
<b>İletişimsel Ortam</b>	Evet	236	35,9851	2,4952	0,892	371	0,412
	Hayır	150	35,5678	3,1503			
<b>Yeniliklere Açık Olma</b>	Evet	236	16,,9872	1,5516	0,556	371	0,603
	Hayır	150	17,1025	1,7713			

Çizelge 4.6'teki bulgulara göre; öğretmenlerin okuldaki diğer öğretmenlerle birlikte, eğitim kurumu dışında sosyal etkinliklere katılma durumları dikkate alındığında; örgütsel güvenin alt boyutlarından İletişimsel Ortam ( $t=0,892$ ;  $p>0,05$ ) ile Yeniliklere açık olma boyutlarında ( $t=0,556$ ;  $p>0,05$ ) bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bununla beraber öğretmenlerin, eğitim kurumu dışında da diğer öğretmenlerle birlikte sosyal etkinliklere katılma durumu değişkenine göre, örgütsel güvenin personeline olan hassasiyet alt boyutu ( $t=2,379$ ;  $p < 0,05$ ) ile Yöneticilere olan Güvenin alt boyutunda ( $t= 2,345$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur. Bu çalışmadaki bulgularına göre, örgütsel güvenin personeline olan hassasiyet ve Yöneticilere Olan Güven alt boyutları dikkate alındığında; eğitim kurumu dışında sosyal etkinliklere katılan öğretmenlerin, katılmayanlara nispeten daha olumlu bir algıya sahip oldukları ifade edilebilir.



## 5.TARTIŞMA-SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Yapılan bu çalışmada İlkokul Eğitim Yöneticilerinin, Okul Kültürünün oluşması ve geliştirilmesi konusunda liderlik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular, alan yazında bu amaçla yapılmış olan çalışmalarını desteklemektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgulardan anlaşıldığı üzere; okullardaki eğitim yöneticilerine ait etik liderlik becerileri, başlı başına eğitim kurumlarındaki örgüt içi güveni pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Yılmaz (2006), yapmış olduğu araştırmada, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu etik liderlik becerileri, eğitim kurumlarındaki okul kültürü düzeyini anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Yılmaz'ın 2006 yılında elde ettiği sonuçlar, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Garcia (2003), yaptığı araştırmada etik liderlikle kültür arasında olan ilişkiyi ve bu ilişkinin önemini belirtmiştir. Araştırmadaki bulgulara göre, etik liderlik becerisini kazanmaya başlayan eğitim yöneticilerinin, yorucu olan çalışma şartlarına rağmen, iş arkadaşlarını mesleki ve duygusal olarak, daha çok destekleyip yardımcı oldukları tespit edilmiştir. Aslantaş ve Dursun (2008), yaptıkları araştırmada, eğitim yöneticilerinin etik lider davranışı göstermelerinin, örgütsel güveni olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Loke (2001), Singapur'da yapmış olduğu araştırmada, liderin sergilediği davranış ile örgüt çalışanları arasında olan bağlılık arasında büyük bir korelasyon bulunduğu belirlenmiştir. Kupersmith (1983), ilkokullarda görev yapan öğretmenleri konu alan bir çalışmada, eğitim yöneticilerinin okul çalışanlarına karşı olumlu yaklaşımlarıyla okul kültürü arasında müspet yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla okul kültürü arasında olan ilişkiyi konu alan bütün araştırmalarda, yöneticilerin uyması gereken etik ilkeler ve bu ilkelere eğitim yöneticileri arasında ne kadar uyulduğunu konu alan araştırmaların yapılmakta olduğu bilinmektedir. Bu konuda yapılan araştırmada; örgütsel güven alt boyutlarında; personeline olan hassasiyet alt boyutuna en çok tesiri iklim etiği, yöneticilere olan güven alt boyutuna en çok tesiri etik liderliğin iletişim etiği alt boyutu, İletişimsel Ortam alt boyutuna en fazla tesiri etik liderliğin iklim etiği alt boyutu ve Yeniliklere açık olma alt boyutuna en çok tesiri de etik liderliğin iletişim

etiği alt boyutunun yaptığı bulunmuştur. Kılıç (2010), yaptığı araştırmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan Yöneticilere olan Güven, personeline olan hassasiyet, İletişimsel Ortam ve Yeniliklere açık olma boyutlarına ilişkin olumlu algılara sahip olduklarını rapor etmiştir.

Bu bulgular, çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu araştırmanın sonuçları ve Kılıç'ın 2010 yılında elde ettiği bulgular; eğitim yöneticilerinin etik liderlik özellikleri arttıkça, eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin okul kültürü seviyelerinin de arttığını ortaya koymuştur. Yine bu araştırmada, eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticilere olan güven, personeline olan hassasiyet, Yeniliklere açık olma ve iletişimsel ortam boyutlarında, cinsiyete bağlı değişkene göre istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Bulunan bu farklılık, kadın öğretmenler lehinedir. Conn'un 2004 yılında, yaptığı bir çalışmada, erkek öğretmenlerin okul kültürü seviyelerinin kadın öğretmenlere nispeten daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Karagöz (2008), yaptığı bir araştırmada, eğitim yöneticilerinin gösterdiği etik liderlik davranışları algısı, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin lehine olduğunu belirtmiştir. Topuzoğlu (2009), yaptığı bir araştırmada, okul kültürü ve güvene bağlı liderlik özellikleri bakımından, kadın eğitim yöneticilerinin erkek eğitim yöneticilerinden daha çok etik liderlik özelliğine sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), yaptıkları araştırmada, okul kültürü ile okul kültürü alt boyutları hakkında, ilkokul öğretmenlerinin görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Buna Benzer bir araştırma da, Özdil (2005), tarafından yapılmıştır. Özdil'in yaptığı bu çalışmada, okul kültürü seviyesinin, cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılık gösterdiğini rapor etmiştir.

Böylece adı geçen araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular ile bu araştırmanın ulaştığı bulguların tam örtüşmediği görülmüştür. Bu çalışmada eğitim kurumlarındaki Örgütsel Güvenin alt boyutlarından olan Yöneticilere Olan Güven, Yeniliklere Açık Olma, Personeline Olan Hassasiyet ve İletişimsel Ortam boyutu seviyelerinin ilkokul öğretmenlerinin öğrenim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılık lisans eğitimi almış öğretmenlerin lehinedir. Bu çalışmadaki bulgulardan, lisans eğitimi alan öğretmenlerin okul kültürü seviyelerinin, yüksek lisans eğitimi olanlara göre, daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Aydın'ın 2010 yılında yaptığı, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile ilgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırmasında; öğretmenler değişik eğitim kurumlarından mezun olsalar da, yöneticilerindeki etik liderlik becerilerini algılamalarının benzer şekilde olduğu sonucuna vardığı görülmektedir. Yılmaz (2006),

yaptığı araştırmada, öğretmenlerin aldığı eğitim seviyesi yükseldikçe, eğitim kurumlarındaki güven seviyesini daha az bulduklarını ifade etmektedir. Bu çalışmada eğitim kurumlarındaki örgütsel güvenin alt boyutlarından, sadece personeline olan hassasiyet boyutu seviyesinin, öğretmenlerin meslekle ilgili bir sendika üyesi olmaları parametresine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre Bağcılar'daki öğretmenlerin eğitim kurumundaki yöneticilerle, güvene bağlı iletişim kurmalarında eğitimle ilgili bir sendikaya üye olup olmama durumunun etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Eğitim kurumlarındaki Örgütsel Güvenin alt boyutlarından; Yöneticilere Olan Güven, Personeline Olan Hassasiyet, Yeniliklere Açık Olma ve İletişimsel Ortam boyutu seviyelerinin, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorunlarla ilgilenmeleri durumuna bağlı olarak, anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu saptanmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre, Örgütsel Güvenin alt boyutlarından olan Yöneticilere Olan Güven ve Personeline Olan Hassasiyet boyutları konusunda öğretmenlerin geliştirdikleri algı, eğitim kurumu dışında sosyal etkinliklere katılan öğretmenlerin lehinedir. Sheehan (1995), yaptığı çalışmada; ilkokul öğretmenlerinin eğitim kurumu dışında sosyal etkinliklere katılma seviyeleri ile, okul kültürü düzeyi arasındaki ilişkinin düşük seviyede olduğunu belirtmiştir. Sheehan'ın bulguları ile araştırmanın bu duruma ait sonuçları arasında bir benzerlik olmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, şu şekilde sıralanabilir:

1. Eğitim yöneticilerinin etik liderlikle ilgili becerileri, okul kültürünün seviyesini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Örgüte ait güven ve etik liderliğe ait alt boyutları açısından incelendiğinde, Çalışanlara Olan Hassasiyet boyutu ile etik liderliğin alt boyutlarından Karar Verme Etiği boyutu hariç bütün alt boyutlara tesir etmektedir.
2. Örgütsel Güvene ait alt boyutlardan olan Yöneticilere Olan Güveni, Etik Liderliğe ait bütün alt boyutların anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Bu alt boyutlar içerisinde en çok tesiri de, İletişim Etiği boyutunun yaptığı tespit edilmiştir.
3. Örgütsel Güvene ait alt boyutlardan biri olan İletişimsel Ortam boyutunu, Etik Liderliğe ait bütün alt boyutları anlamlı biçimde etki etmektedir. Örgütsel Güvene ait alt boyutlardan biri olan İletişimsel Ortam boyutunu, en çok Etik Liderliğin İklim Etiği alt boyutu etkilemektedir.
4. Örgütsel güvene ait alt boyutlardan biri olan Yeniliklere Açık Olma boyutunu, Etik Liderliğe ait bütün alt boyutların anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Bu alt boyuta en çok tesiri Etik Liderliğe ait İletişim Etiği boyutunun yaptığı tespit edilmiştir.
5. Örgütsel Güvene ait alt boyutlardan; Yöneticilere Olan Güven, Çalışanlara Duyarlı Olma, İletişimsel Ortam ile Yeniliklere Açık Olma boyutlarında, erkek öğretmenler

kadın öğretmenlere göre, eğitim kurumlarındaki Örgütsel Güven düzeyini daha yetersiz algıladıkları görülmüştür.

6. İlkokullardaki Örgütsel Güven alt boyutlarından; Yöneticilere Olan Güven, Personeline Olan Hassasiyet, Yeniliklere Açık Olma ve İletişimsel Ortam boyutu düzeyleri, öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim seviyesi arttıkça, ilkokullardaki Okul Kültürü düzeyini yetersiz bulmaya başladıkları görülmüştür.

7. İlkokullarındaki Örgütsel Güvenin alt boyutlarından olan Personeline Olan Hassasiyet boyutunda, öğretmenlerin meslekle ilgili sendika üyesi olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur. Bulunan bu farklılık; meslekle ilgili bir sendikaya üye olan öğretmenler lehinedir.

8. Eğitim kurumlarındaki Örgütsel Güven alt boyutlarından olan Yöneticilere Olan Güven, Personeline Olan Hassasiyet, Yeniliklere Açık Olma ve İletişimsel Ortam boyutu seviyelerinin İl ile İlçelerin Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorunlarla ilgilenmeleri durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu farklılık dikkate alındığında ilkokullardaki öğretmenlerde, İl ve İlçelerdeki Milli Eğitim Müdürlüklerinin kendilerinin problemleriyle ilgilendikleri algısı vardır.

9. İlkokullardaki öğretmenlerle beraber, okul dışında birlikte sosyal etkinliklere katılan ilkokul öğretmenleri, okul dışında sosyal etkinliklere katılmayan ilkokul öğretmenlerine göre, Okul Kültürü düzeyinin alt boyutlarından olan Personeline Olan Hassasiyet ve Yöneticilere Olan Güven boyutu seviyesini daha olumlu bir biçimde algılamaktadırlar.

## **5.2.Öneriler**

1. İl ve İlçelerdeki Milli Eğitim müdürlükleri öğretmenlerin problemleriyle daha fazla ilgilenmelidirler.

2. Eğitim seviyesi daha yüksek olan öğretmenlerde, Okul Kültürü düzeyine ilişkin algının düşük olmasının nedenleri araştırılmalıdır.

3. Etik Liderlik düzeyleri zayıf olan eğitim yöneticilerine, eğitim programları hazırlanmalı ve hizmet içi eğitim verilmelidir.

4. Eğitim yöneticilerinin etik ilkelerle bağdaşmayan tutum ve davranışlarını tespit eden il ve ilçe seviyesinde kurullar oluşturulmalıdır.

5. Çalışanların Okul Kültürü düzeylerini olumsuz etkileyen faktörler üzerinde araştırma yapılmalı ve bunların giderilmesi konusunda müdürlere yetki verilmelidir.

6. Okullarda örgütsel güveni arttıracak seminerler verilmeli ve toplantılar yapılmalıdır.

7. Okul yöneticilerinin atanmasında mevzuatta öngörülen şart ve kurallar göz ardı edilerek etik dışı uygulamalara gidilmemelidir.



## KAYNAKLAR

**Arslantaş, C, Dursun, M.** (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt, 8 (1) 111–128

**Aronson, E.** (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives, Canadian Journal of Administrative Sciences, 18 (4), 244- 256.

**Aydın, İ. P.** (2002).Yönetimsel, mesleki ve örgütsel etik, PegemA Yayıncılık, Ankara.

**Aydın, İ.** (2006). Eğitim ve öğretimde etik, Pegem Yayınları, Ankara.

**Aydın, T.** (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Aykan, E.** (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (2), 213-224.

**Balay, R.** (2000). Örgütsel bağlılık. Nobel Yayınevi, Ankara.

**Barth, R.** (2001). Learning by heart. San Francisco: Jossey-Bass Bartscher, thomas (2001). Gelebte und erlebte Wertschätzung: Voraussetzungen rfolgreicher Führungsarbeit. Artikel verfügbar unter.

**Boje, D.M.** (1991)The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm.

**Bökeoğlu, Ö, Ç ve Yılmaz, K** (2008). İlköğretim okullarında okul kültürü hakkında öğretmen görüşleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Bahar, Sayı(54) 211-233.M.Teyfur-O.F.Baytekin-M.Yalçinkaya / İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik...105

**Burns, J.M..** (1978). Leadership. New York: Harper Row.

**Bursalioğlu, Z.** (1982). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara

**Bursalioğlu, Z.** (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Yayınları, Ankara..

**Bursalioğlu, Z.**(2000). Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem Yayınları, Ankara.

**Bursalioğlu, Z.** (2010). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, Pegem Yayınları, Ankara.

**Büyükdere, B. ve Solmuş, T.** (2006). İş ve özel yaşamda kişilerarası güven. <http://www.isguc.org/> İndirme Tarihi: 20.05.2012

**Cerit, Y.** (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi. 33, 88-98.

**Carli, L. L. and Eagly, A. H.** (2007) Overcoming resistance to women leaders: the importance of leadership style, in: B. Kllerman and D. L. Rhode (eds) Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change (San Francisco, CA: Jossey-Bass), s. 127– 148.

**Cevizci, A.** (2008). Etiğe giriş, Paradigma Yayınları, İstanbul.

**Coulson, A.** (1998). Trust and contract in public sector management, in: A. Coulson (ed.) Trust and Contracts: Relationships in Local Government, Health and Public (Bristol: Policy Press).

**Conn, S. J.** (2004). "Exploring The Relationship Between Perceptions of Trust and Perceptions of Organizational Justice in A Geographically Dispersed Organization. Psychology", Social (0451); Business Administration, Management (0454) ISBN0-496-80848-2 ProQuest Information and Learning.

**Creed, W. and Miles, R.** (1996). Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of controls, in: T. Tyler and R. Kramer (eds) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, s.16–38.

**Çalık, T.** (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8: 115-130.

**Çelik, V.** (1999). Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayınları, Ankara.

**Çelik, V.** (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi . Pegem Yayınları, Ankara

**Çelik, V.** (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. Pegem Yayınları, Ankara.

**Çelik, V.** (2009). Okul kültürü ve yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara

**Çelikten, M.** (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 12(2), 305-314.

**Akın, B., Çetin, C., ve EROL, V.** (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan. Beta Yayım evi.

**DemireL, Y** (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma yönetim ve ekonomi, Yönetim ve Ekonomi 5/2, 179-195

**Erdoğan, İ.** (2000). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. Sistem yayıncılık.

**Erdoğan, İ.** (2002). Eğitimde değişim yönetimi, Pegam A Yayıncılık, Ankara

**Eren, E.** (2007). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

**Eren, E.** (2003). Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

**Ferrin, D, Bligh, M. and Kohles, J.** (2008). It takes two to tango. an interdependence analysis of the spiralling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 161–178.

**Fullan, M.** (2001). Whole school reform: Problems and promises. Chicago, IL: Chicago Community Trust

**Gambetta, D.** (1988). Can we trust trust? İn: D. Gambetta (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations (New York, NY: Blackwell), s. 213–237.

**Garcia, V. C.** (2003). A Case Study of a Holistic Model For The Professional Development of School Administration, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Education, The University of New Mexico.

**Gedikoğlu, T.**(2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 1.1

**Gilbert, J, A. and TANG, T, L** (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents *Public Personnel Management*, 27(3): 321–338.

**Goleman, D., Richard E. and Annie Mc K.** (2002). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results.: Little, Brown, London.

**Hosgörür, V. ve Yoncalık, O.** (2004). Eğitimde çağdaş yaklaşımlar. Özel Okullar Birliği, İstanbul, s.364.

**Karagöz, A** (2008). İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklar arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Karasar, N.** (2006). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel yayın Dağıtım, Ankara.

**Karip, E., ve Köksal, K.** (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, Eğitim Yönetimi. 5 (18), 193-207. örneği. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.

**Karslı, M.D.** (2004). Yönetimsel etkililik, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

**Kılavuz, U. M.** (2002). Küreselleşen Dünyada Din. Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi 11.2

**Kılıç, A, Ç** (2010). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları okul kültürü ve yıldırma arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**Koontz H. Odonnell C. and Weihrich, H.**(1994). Essentials of Management, Technology and Science Publisher, Hanoi Vietnamese.



**Korkmaz, M.** (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 46(46), 199-226.

**Kupersmith, W. J.** (1983). Leader behavior of principals and dimensions of teacher trust, educated, Rutgers, The State University Of New Jersey New Brunswick, Education, Administration (0514)

**Loke, J. And Chio F.** (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. Journal Of Nursing Management. 9, 191–204.

**Memisoglu, S. P.** (2003). Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(5):87-97.

**Özgül, K.** (2005). İlköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

**Robinson, S.** (2011) Primary headteachers: new leadership roles inside and outside the school. Educational Management Administration & Leadership, 39(1), 63–83.

**Rosenholtz, S.J.** (1991). Teachers' workplace: The social organization of schools New York: Teachers College Press

**Rus, A. and Ilic, H.** (2005). Trust, governance and performance: the role of institutional and interpersonal trust in SME development. International Sociology, 20(3), 371–391.

**Sabuncuoğlu, Z. ve Tüzün, M.** (1996). Örgütsel psikoloji. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, ss.181-189.

**Sabuncuoğlu, Z. ve Tüzemen, M.** (1998). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa/Aktuel Kitapevleri.

**Sakallı, N** (2001). Sosyal etkiler: kim kimi nasıl etkiler? İmge Kitabevi, Ankara.

**Sarıbay, A. Y.**(1998). Siyaset, demokrasi ve kimlik. Asa Yayınları, İstanbul.

**Sheehan, J.** (1995). Trust As Related to School Reform, Specifically Site-Based Management, hD, Marquette University, Education, Administration (0514)

**Söğüt, G.** (2003). Özel ve resmi ilköğretim kurumlarının etkili okulun veliler boyutundaki özelliklerine sahip olma düzeyleri (Bursa ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 13-14.

**Sullivan, H. and Skelcher, C.** (2002). Working Across Boundaries (Basingstoke: Palgrave Macmillan.

**Şimşek, H.** (2002). Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. Ankara Üniversitesi 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.

**Şişman, M.** (2002). Örgütler ve kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

**Şişman, M.** (2004). Öğretim liderliği, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

**Takış, T.** (1998). Etik, Doğu Batı Düşünce Dergisi, Yıl 1, Sayı 4

**Taymaz, H.** (2007). İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

**Tezel, B.** (2006). Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi üzerinde ana-baba ve yöneticilerinin etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

**Toprakçı, E.** (2002). Sınıf örgütünün yönetimi. Ütopya.

**Topuzoğlu A .P** (2009). Demografik özellikler açısından okul yöneticisinin etik liderlik özellikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Töremen, F., ve Kolay, Y.** (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. Milli Eğitim Dergisi, 160(03.07), 2009.

**Unpan.** (2003). Expanding Public Space for the Development of the Knowledge Society. In Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting on Knowledge Systems for Development 4–5 September 2003, NY.

**Vangen, S. and Huxham, C.** (2003). Nurturing collaborative relations: building trust in interorganizational collaboration. Journal of Applied Behavioural Science, 39(1), 5–31.

**Yılmaz, E.** (2005). Okullarda okul kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 567–580

**Yılmaz, E.** (2006). Okullardaki okul kültürü düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

## EKLER

### ANKET

OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ İLE İLGİLİ MEMNUNİYET ANKETİ																	
Değerli meslektaşım,  Bu anket, ilkököl eğitim yöneticilerinin liderlik Özelliklerinin, Okul kültürünün oluşmasında ve geliştirilmesindeki rolü (İstanbul-Bağcılar örneği). konulu yüksek Lisans tezi çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette belirtilen görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.  Yaşar ŞAHİN Bağcılar Yavuz Selim İlkokulu Müdürü																	
Aşağıdakilerden konunuza uygun olanı (x) şeklinde işaretleyiniz.																	
1- Konunuz			2- Cinsiyetiniz			3- Yaşınız			4- Eğitim durumunuz?			5-Sendikaya üye olma durumu					
1	Yönetici	( )	1	Kadın	( )	1	22-29 yaş	( )	1	Yüksek Okul	( )	evet	( )				
2	Öğretmen	( )	2	Erkek	( )	2	30-37 yaş	( )	2	Fakülte (Lisans)	( )	hayır	( )				
						3	38-45 yaş	( )	3	Yüksek lisans	( )						
						4	46-53 yaş	( )	4	Doktora	( )						
						5	54 yaş ve üzeri	( )									
Değerli meslektaşım, anketle ilgili 40 maddeden oluşan yargılar verilmiştir. Bunları dikkatlice okumanızı ve "Tamamen Katılıyorum " "Çok katılıyorum", "Katılıyorum", "Biraz Katılıyorum ", "Katılmıyorum", "Hiç katılmıyorum ", seçeneklerinden size uygun olan birini x şeklinde işaretleyerek belirtmenizi rica ederim.																	
Anketinizin geçerli olabilmesi için 40 maddeyi de doldurmanız gereklidir.																	
ANKET SORULARI																	
(A) Yöneticilere olan Güven																	
a) Yöneticilerin liderlik davranışları.											Tamamen Katılmıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
1	Yöneticilerimiz çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır.																
2	Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.																
3	Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir.																
4	Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.																
b) İyileştirme etkinliklerine destek ve katılımı											Tamamen Katılmıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	

5	Yöneticilerimiz, okulda birlikte çalışmayı (takım çalışmasını) destekler.						
6	Yöneticilerimiz, katıldıkları hizmet-içi eğitim, konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar.						
7	Yöneticiler, çalışanların değişim yaratacak fikirleri desteklenmektedir						
8	Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs..çalışanlarla paylaşır.						
<b>c) Motivasyon tanıma ve takdir yaklaşımı</b>		Tamamen Katılmıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
9	Okul yöneticisi, iyi performans gösteren personeli (veya ekibi) aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir.						
10	Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli/ekibi, öğretmenler kurulu toplantılarında, törenlerde vb. duyurarak takdir eder.						
<b>(B) Personeline olan hassasiyet</b>							
<b>d) Performans Değerlendirme</b>		Tamamen Katılmıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
11	Yöneticinin çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterler çalışanlara duyurulur.						
12	Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırmaktadır.						
13	Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.						
<b>e) İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi</b>		Tamamen Katılmıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
14	Yönetici tüm çalışanlara görevlerini (iş tanımlarını) bildirir.						
15	Okulda düzenlenecek sosyal kültürel faaliyetlere, eğitsel kol vs.lere, çalışanların ilgi ve yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapılır.						
16	Okulda çalışanlar arasında gruplaşmalar, dedikodular vs.. olmaz.						
17	Çalışanların özlük işlemleri düzenli yapılır.						
<b>f) Kararlara Katılım</b>		Tamamen Katılmıyorum	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
18	Okulumuzla çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.						
19	Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır						
20	Okulumuzun kalite politikasını destekliyorum .						
<b>(C) İletişim Ortamı</b>							

<i>g) Çalışma Ortamı</i>		Tamamen	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
21	Okul teknik araç ve gereç yönünden yeterli donanıma sahiptir.						
22	Çalışanların okulda yemek, servis vb. ihtiyaçları karşılanır.						
23	Okulda ihtiyaç duyduğum malzemeye zamanında ulaşabilirim (renkli tebeşir, fotokopi vs...)						
24	Okulda çalışanlara, sınıflara/bürolara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır.						
<i>h) İşbirliği ve İletişim</i>		Tamamen	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
25	Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.						
26	Okulumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.						
27	Okul yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.						
28	Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.						
29	Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.						
<i>i) Motivasyon ve Tatmin</i>		Tamamen	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
30	Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.						
31	Okulda kendimi güvende hissedirim.						
32	Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.						
33	Aldığım ücret yeterlidir.						
34	Okul yönetiminden memnunum.						
<i>(D)Yeniliklere açık olma</i>							
<i>i)Kişisel ve mesleki gelişim</i>		Tamamen	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
35	Yöneticiler, çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar.						
36	Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (HiE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs...)						
<i>j)Sosyal Etkinlikler</i>		Tamamen	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum

37	Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.																			
38	Okulda düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere seveerek katılmaktayım.																			
k)Topluma etki ve katkı durumunun algılanması																				
		Tamamen	Çok katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum													
39	Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.																			
40	Kurumda geri dönüşümü mümkün atıklar toplanmaktadır.																			
Okulumuzda en çok neleri seviyorsunuz.																				
Katkılarınız için teşekkür ederiz.																				

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ İLE İLGİLİ MEMNUNİYET ANKETİ																
Değerli meslektaşım,																
Bu anket, ilkökul eğitim yöneticilerinin liderlik Özelliklerinin, Okul kültürünün oluşmasında ve geliştirilmesindeki rolü (İstanbul-Bağcılar örneği). konulu yüksek Lisans tezi çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette belirtilen görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.																
Yaşar ŞAHİN Bağcılar Yavuz Selim İlkokulu Müdürü																
1- Konumunuz			2- Cinsiyetiniz			3- Yaşınız			4- Eğitim durumunuz?			5- Sendikaya üye olma durumu				
1	Yönetici	( )	1	Kadın	( )	1	22-29 yaş	( )	1	Yüksek Okul	( )	1	evet	( )		
2	Öğretmen	( )	2	Erkek	( )	2	30-37 yaş	( )	2	Fakülte (Lisans)	( )	2	hayır	( )		
						3	38-45 yaş	( )	3	Yüksek lisans	( )					
						4	46-53 yaş	( )	4	Doktora	( )					
						5	54 yaş ve üzeri	( )								
Değerli meslektaşım, aşağıda anketle ilgili 44 maddeden oluşan yargılar verilmiştir. Bunları dikkatlice okumanızı ve "Tamamen Katılıyorum" "Katılıyorum", "Fikrim Yok", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum", seçeneklerinden size uygun olan birini x şeklinde işaretleyerek belirtmenizi rica ederim.																
Anketinizin geçerli olabilmesi için 44 maddeyi de doldurmanız gereklidir.																
ANKET SORULARI																
a) Okul Müdürü																
												Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Uzun dönemli planlarını önceden açıklar															
2	Okulun vizyonunu tartışır															
3	Okulun misyonunu tartışır															
4	Okulun ilke ve değerlerini tartışır															

5	Okulun vizyonunu tartışır					
6	Öğretmenleri över					
7	Öğretmenlere yardımcı olur					
8	Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar					
9	Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir					
10	Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser					
11	Mesleki öğrenme çalışmalarımı gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder					
12	Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir					
13	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar					
14	Çalışanların performansını değerlendirir					
15	Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir					
16	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli Aralıklarla değerlendirir					
b) Liderlik Ekibi Uyumu (Müdür, müdür yardımcıları ve müdür baş yardımcısı arasındaki uyum)		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
17	İyi işleyen bir liderlik ekibi vardır					
18	Liderlik ekibi mümkün olduğunca etkin bir biçimde görevini yerine getirmeye çalışır					
19	Liderlik ekibi, okulumuzla birlikte gerçekleştirmek istediğimiz amaçlarımızı destekler					
20	Liderlik ekibinin üyeleri, okulun temel amaçlarını gerçekleştirmek için aynı gayreti gösterir					
21	Yeterlikler dikkate alındığında, okulumuzda doğru kişi doğru pozisyonda görev yapmaktadır					
22	Yönetim ekibinin üyeleri, zamanlarını işlerin özelliğine uygun bir biçimde dağıtmaktadırlar					
23	Liderlik ekibinin üyelerinin açık ve net amaçları bulunmaktadır					
24	Liderlik ekibinin üyeleri hangi işleri yapacaklarını bilirler					
25	Liderlik ekibi, iyi bir fikrin uygulamaya konulmasında isteklidir					
26	Liderlik ekibi üyelerinin yetkilerinin neler olduğu açıktır					
c) Paylaşılan Liderlik		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
27	Okulun her çalışanı, okul için amaç belirlemede rol oynar.					
28	Okulun her çalışanı, okul vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olur.					
29	Okulda her çalışan, okuldaki sorunların tespit, teşhis ve çözülmesine yardımcı olur.					
30	Okulun her çalışanı, diğer çalışanlarca değerlendirilir ve onlara karşı sorumludur.					
31	Okul çalışanları, okulu etkileyen kararları vermede işbirliği yaparlar.					

32	Okul her çalışını, okulun önceliklerine göre kaynakların nasıl dağıtılacağına karar vermede söz sahibidir.							
33	Okuldaki çalışanlar, okulda bir problemle karşılaştığında en iyi hareket tarzına karar verilmesinde paylaşımda bulunurlar							
34	Okuldaki her çalışan, (kişisel sorumluluk alanı dışında olsa da) okulun yükümlülüklerini yerine getirmesini garantiye almak için söze karşıdır.							
35	Her okul çalışını, bütün çalışanlar işlerinde daha etkili çalışırsınlar diye bilgi paylaşımında bulunur.							
36	Okul çalışanları, genellikle okuldaki diğer iş arkadaşlarından önemli meslek becerilerini öğrenirler..							
37	Okul çalışanları, birbirlerine meslek becerilerini geliştirmek için yardım ederler							
38	Okulda üstün asta hükmettiği ast-üst düzeni (hıyerarşı) vardır							
39	Okul içinde kullanılan meslek unvanlarına rağmen, her çalışan diğerlerine eşit olarak görülür.							
40	Okulda, diğer çalışanların ne yapacağına karar veren bir kişi vardır							
41	Bu okul için iyi bir slogan "Herkes (her erkek/kadın) kendisi için vardır" olurdu							
42	Okul çalışanları okuldaki zor zamanlarda birbirlerini cesaretlendirirler							
43	Okul çalışanları diğerlerine tahammül gösterirler							
44	Okul çalışanları arasında ilişkisel ve mesleki bağ vardır.							
Katkılarınız için teşekkür ederiz.								



## TEZ İZİN BELGELERİ

anket izni - 25yasarsahin@gmail.com - Gmail

Sayfa 1 / 1

**Gmail**

E-POSTA YAZ

**Gelen Kutusu (5)**

Yıldız

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar

Çevreler

Diğer

**anket izni** Gelen Kutusu

**yaşar şahin** <25yasarsahin@gmail.com> 9 Eyl (3 gün önce)

Alın: ercan.yilmaz70

Sayın Hocam Merhaba

09.09.2015 Çarşamba günü 15:30 da sizinle telefonda görüşüştüm. Ben Yaşar ŞAHİN İstanbul ili Bağcılar İlçesi Yavuz Selim İlkokulu sınıf öğretmeni ve Müdürüyüm.

Özel Aydın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programında Tezli Yüksek Lisans Öğrencisiyim. Tez Danışmanım Yrd. Doç.Dr. Etem LEVENT dir.

"İlkokul Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşması Ve Geliştirilmesi Konusunda Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi" konulu tezimle ilgili olarak sizin geliştirmiş olduğunuz "Etik Liderlik Ölçeği İle İlgili Memnuniyet Anketi Ve Okul Kültürü Ölçeği İle İlgili Memnuniyet Anketlerini Kullanmam için izin vermeniz hususunda;

Gereğini arz ederim.

Yaşar ŞAHİN  
05055838739

**Ercan Yılmaz** 9 Eyl (3 gün önce)

Alın: bana

Yaşar bey geliştirmiş olduğum ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim

9 Eylül 2015 16:06 tarihinde yaşar şahin <25yasarsahin@gmail.com> yazdı:



T.C.  
BAĞCILAR KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 91391998/350/2205875  
Konu: Yaşar ŞAHİN  
(Anket)

27/02/2015

T.C. İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

İlgi: 17/02/2015 tarih ve 500/705 sayılı yazımız.

İlgi yazımız ile " İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Okul Kültürünün Oluşmasında ve Geliştirilmesindeki Rolü" (İstanbul Bağcılar Örneği) " tez konusu hakkında, Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Yaşar ŞAHİN tarafından yapılacak üzere anket için onayı istenmiştir.

İlgili öğrenciniz ilgi yazı ekinde listede belirtilen okullarda 03/12/2014 tarihinden itibaren anket görmezdenmiştir.

Bilgilerinizi arz ve rica ederim.

Mustafa YILMAZ  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

Görsel Müdürlüğü - Ulusal Sekreterlik - Bağcılar-İSTANBUL  
Elektronik Adı: Bagcilar.meb.gov.tr  
e-posta: Bagcilar@mbn.meb.gov.tr

Açıkta İlgi için: MEB/İİS/BAĞCILAR/ŞB/MSE  
Tel: (0 212) 474 50 76-77  
Faks: (0 212) 174 50 58

Bu e-posta güvenli değildir. İnternet ortamında güvenli iletişim için lütfen [bagcilar@mbn.meb.gov.tr](mailto:bagcilar@mbn.meb.gov.tr) adresine e-posta gönderiniz. (091-7253-3951-8345-ardış) Eski ile ilgili bilgilere ulaşabilirsiniz.

## ÖZGEÇMİŞ



02/03/1964 tarihinde Erzurum ilinin İspir ilçesinin Karakoç köyünde doğdu. 1975 yılında doğduğu Karakoç Köyü İlkokulu'nu, 1978 yılında Samsun ili Atatürk Ortaokulu'nu, 1981 yılında Erzurum Atatürk Endüstri Meslek Lisesi Motor bölümünü bitirdi. 1982 yılında girdiği, Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Gıda Bilim ve Teknolojileri bölümünden 1986 yılında mezun oldu. 1987 yılında 197. Dönem, yedek subay öğrenci olarak, Tuzla Piyade Okulu'ndan mezun olduktan sonra, Erzurum'da askerlik görevini tamamladı. Askerlik sonrası, 1989-1997 yılları arasında Erzurumda bulunan Doyasan Yağ fabrikasında margarin şefi olarak görev yaptı. 1997 yılında Milli Eğitim Bakanlığı kadrosuna Sınıf Öğretmeni olarak atandı. İlk görev yeri olan İstanbul Arnavutköy Şehit Onbaşı Murat Şengöz İlköğretim okulunda; öğretmen , Müdür Yardımcısı ve Okul Müdürü olarak görev yaptıktan sonra, 2010 yılında Bağcılar Yavuz Selim İlköğretim Okuluna Müdür olarak atandı. 22/09/2014 yılında öğretmenliğe zorunlu dönüş yaptı. Halen Bağcılar Cumhuriyet İlkokulunda Sınıf öğretmeni olarak görev yapmakta olup, evli ve 2 çocuk babasıdır.