

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUNCAY AYDIN

081109123

Danışman Öğretim Üyesi:

Yrd. Doç. Dr. OKTAY AYDIN

İstanbul, Ekim 2010

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUNCAY AYDIN

081109123

Danışman Öğretim Üyesi:

Yrd. Doç. Dr. OKTAY AYDIN

İstanbul, Ekim 2010

TEZ ONAY SAYFASI

TARİH: .../.../.....

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Tuncay AYDIN' a ait

‘‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi’’adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan ...

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye...

Akademik Unvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye...

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate if elementary school teachers' perception differentiated about their principals' ethical leadership.

The study conducted in three districts of Istanbul's Anatolian Side with teachers from twelve elementary school, four schools from each of the districts, in 2009 and 2010 curriculum. In order to investigate teachers' perception about their principals' ethical leadership behaviors, a Likert type questionnaire used. The Ethical Leadership scale used in the study consisted of 7 sub dimension from 46 items. Data collected with the questionnaire were analyzed using frequency, percentage, mean, correlation, independent samples t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) techniques.

Results of the analyses show that teachers' participated in the study, in general, have had mostly a positive perception towards their principals' ethical leadership behaviors for the dimensions of following ethical principles, ethical decision making, creating ethical school culture and climate, behaving socially responsible, being service oriented, being trust based oriented and principles oriented. It was found that female teachers, older teachers, class teachers, private school teachers, senior teachers, and those who have worked longer in the schools have had a more positive perception than the other teacher about their principals' ethical leadership. In addition, it was found that teachers graduated from the faculties of education have had less positive perception about their principals' ethical leadership than the teachers graduated from other faculties.

Key Words: Leadership, Ethical Leadership, School Principals

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının bazı demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir.

İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan bu araştırma, 2009-2010 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Anadolu Yakasında bulunan üç ilçeden seçilen dörder okulda çalışan öğretmenlerle sınırlıdır. Öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını araştırmak üzere 5 derecelik Likert tipi, 46 soruluk ve 7 alt boyuttan oluşan bir ölçek uygulanmıştır. Anket ile elde edilen veriler üzerinde frekans ve yüzde dağılımları, korelasyon, aritmetik ortalama, ilişkisiz gruplar t-testi ve varyans analizi (ANOVA) işlemleri uygulanmıştır.

Yapılan istatistikî işlemler sonucu, araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak yöneticilerini etik ilkelere uyma, etik karar verme, etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma, sosyal sorumluluk, hizmete yönelik liderlik, güvene dayalı liderlik ve ilke merkezli liderlik bakımından üst düzeyde olmasa da olumlu algıladıkları bulunmuştur. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algılamalarında ise kadınların, yaşı daha büyük olan öğretmenlerin, sınıf öğretmenlerinin ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, kıdemleri daha fazla olan öğretmenlerin ve okulda çalışma süresi daha uzun olan öğretmenlerin daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları bulunmuştur. Eğitim durumuna göre ise Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin yöneticilerini etik liderlik davranışları gösterme bakımından diğer fakültelerden mezun öğretmenlere göre daha olumsuz algıladıkları bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, Okul Yöneticisi

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖZET	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
I. GİRİŞ.....	1
1.1. Yöneticilik Kavramı.....	1
1.2. Liderlik Kavramı	2
1.3. Liderlik Kuramları	5
1.3.1. Özellikler Kuramı	5
1.3.2. Davranışlar Kuramı	6
1.3.3. Durumsallık Kuramı	8
1.3.4. Yeni Liderlik Kuramı.....	9
1.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik.....	9
1.3.4.2. Kültürel Liderlik.....	10
1.3.4.3. Vizyoner Liderlik	10
1.4. Etik Kavramı ve Etik Liderlik	12
1.4.1. Etik Kavramı.....	12
1.4.2. Etik Liderlik	13
1.4.3. Yönetimde Etik	16
1.4.4. Etik Lider Davranışları	17
1.5. Etik Liderliğin Türleri	18
1.5.1. Hizmete Yönelik Liderlik.....	18
1.5.2. Otantik Liderlik.....	19
1.5.3. İlke Merkezli Liderlik	21
1.5.4. Üç Liderlik Biçiminin Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi	22
1.6. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları.....	23
1.6.1. Okul Yönetimi ve Etik.....	23
1.6.2. Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan Gereksinim	27
1.6.3. Okul Yöneticilerinin Etik İlkelere Uyma Sorumluluğu.....	31
1.6.4. Okul Yöneticilerinin Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Sorumluluğu.....	38
1.6.5. Okul Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu	40
1.6.6. Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açısından Sonuçları.....	42

1.7. Problem.....	43
1.8. Araştırmanın Amacı.....	45
1.9 . Araştırmanın Önemi	46
1.10. Sayıtlar.....	46
1.11. Sınırlılıklar.....	46
1.12. Tanımlar.....	46
1.13. İlgili Araştırmalar.....	47
1.13.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	47
1.13.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	48
1.13.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	51
II. YÖNTEM.....	52
2.1. Araştırma Modeli.....	52
2.2. Evren Ve Örneklem.....	52
2.3. Verilerin Toplaması.....	55
2.3.1. Veri toplama aracı.....	55
2.3.2. Uygulama.....	58
2.4. İşlem	59
III. BULGULAR VE YORUMLAR.....	61
3.1. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarına Ait Bulgular.....	61
3.2. Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri.....	62
3.3. Öğretmenlerin, Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Alt Boyutu ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	64
3.4. Öğretmenlerin, Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma Alt Boyutu ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	65
3.5. Öğretmenlerin, Sosyal Sorumluluk Alt Boyutu ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	67

3.6. Öğretmenlerin, Hizmete Yönelik Liderlik Alt Boyutu ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	68
3.7. Öğretmenlerin, Güvene Dayalı Liderlik Alt Boyutu ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	69
3.8.Öğretmenlerin, İlke Merkezli Liderlik alt boyutu ve ifadelerine ilişkin algı Düzeyleri.....	70
3.9. Öğretmenlerin, Demografik Özelliklerine Göre Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	72
3.10.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan’’ t’’Testi.....	72
3.11.Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki İlişki.....	75
3.12.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA testi.....	77
3.13.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Branş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi.....	82
3.14.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi.....	86
3.15.Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki.....	89
3.16.Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki.....	92

IV. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER95

4.1. Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algılarının tartışılması.....	95
4.2. Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan’’ t’’Testinin tartışması.....	96
4.3.Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki İlişkinin karşılaştırılması.....	97

4.4.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA testinin sonuçlarının tartışılması.....	98
4.5.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Branş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testinin sonuçlarının tartışılması.....	99
4.6.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testinin karşılaştırılması.....	101
4.7.Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişkinin tartışılması.....	102
4.8. Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin tartışılması.....	103
4.9. Öneriler.....	103
4.10. Araştırmacılara Öneriler.....	105
V. KAYNAKLAR.....	106
VI. EKLER.....	111

KISALTMALAR

(İ.Ö.O.)	İlköğretim okulu
(M.E.B.)	Milli Eğitim Bakanlığı
(Mdr.)	İlköğretim okulu müdürü
(Mrd. Yrd.)	Müdür yardımcısı

SİMGELER

(N)	: Frekans
(%)	: Yüzde

TABLÖLAR LİSTESİ

3.1. Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin İlçe Ve Okullara Göre Dağılımı.....	53
3.2. Etik Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon.....	57
3.3.Öğretmenlerin, Etik İlkelerine Uyuma Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	62
3.4.Öğretmenlerin, Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	64
3.5.Öğretmenlerin, Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	65
3.6.Öğretmenlerin, Sosyal Sorumluluk Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	67
3.7.Öğretmenlerin, Hizmete Yönelik Liderlik Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	68
3.8.Öğretmenlerin, Güvene Dayalı Liderlik Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	69
3.9.Öğretmenlerin, İlke Merkezli Liderlik Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri.....	70
3.10.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi.....	72
3.11.Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki İlişki.....	75
3.12.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA testi	77
3.13.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Branş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi.....	82
3.14.Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi.....	86
3.15.Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki.....	89
3.16.Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki.....	92

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde yöneticilik, liderlik ve etik kavramları üzerinde durularak, teorik araştırmalar ve açıklamalar yer almaktadır. Etik kavramı açıklandıktan sonra, etik liderlik davranışları, çeşitleri ve özellikleri hakkında bilgi verilerek, okullarda görev yapan yöneticilerin, etik liderlik özellikleri açısından incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan kavramlar yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar açıklanmıştır.

1.1.Yönetici

Yönetici olmak dışarıdan görüldüğü gibi kolay ve zevkli bir iş değildir. Hatta bu meslek günümüzde birçok karmaşık ve zor kararlar alma gereğı ve karşılaştığı baskılar nedeniyle en stresli işlerden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin karşılaştığı sorunlar çok yönlü ve çeşitlidir.

“Yöneticilik, bireysel çabalarla çözülemeyecek türdeki işlerin çözümünü için, bir kişi ve ya grup tarafından iş görenlerin faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilmesi sürecidir” (Donnelly ve diğeri, 1998, s. 3).

Okul yöneticisi, okul için gerekli kaynakların (insani, finansal, maddi) sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden kurum çalışanlarının ve öğrencilerin performansından sorumlu olan kişidir (Şişman,2002,s.136).

Okul yöneticisi, çalışanlarının bedensel ve zihinsel güçlerinin yanı sıra moral güçlerini de harekete geçiren kişi olmalıdır. Okul yöneticisinin çeşitli rol ve işlevleri de vardır. Bunlar kaynak sağlayıcılık, koordinatörlük, rehberlik ve liderlik gibi rollerdir. Bunların gerçekleştirilebilmesi içinde yöneticilerin, insani, teknik ve kavramsal yönlerden yeterli birikime sahip olması gerekmektedir (Şişman,2002,s. 136).

Etkili bir okul yöneticisini, diğer yöneticiden ayırt eden temel özelliğin okulun örgüt özelliklerinde gözlenmektedir. Okulda her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının yaratılması, özellikle öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi etik bir yöneticinin ayırt edici nitelikleri olmaktadır. Okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermektedir. Okulun asıl işlevinin farkında olma, okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma etkili yöneticinin temel uğraşlarıdır (Balcı,2007,s. 121 - 122).

1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik hakkında birçok tanım yapılmıştır. Liderlik kavramını açıklayan bazı kavramlar aşağıda sıralanmıştır.

“Liderlik, belirli bir durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranışlarını ve eylemlerini etkileme sanatıdır” (Şimşek, 1999,s.176).

“Lider grubun bir bireyi olarak, öteki personelin üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir” (Çelik, 2003,s.2).

“Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır” (Bursalıoğlu, 1999,s.204).

“Örgütü amaçlarına ulaştırmak için hedefleri belirlemek, bu öncelikler doğrultusunda çalışanları etkilemek ve geleceğe yönelmektir. Lider, stratejik

düşünerek politika belirler, yönetici ise politikaları sürdürmeye çalışır” (Çelik, 2003,s.2).

“Yöneticilik, işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır ” diyerek yöneticilerin planlanmış etkinlikleri yürüttüğünü, liderlerin ise doğru olan etkinlikleri uyguladığını vurgulamaktadır (Drucker, 2003,s.119).

Kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderde aşağıdaki ortak davranışları gözlemlendiği belirtilmektedir (Özden, 2000,s.117 - 118).

- Liderler ‘Ben ne istiyorum, sorusu yerine, ‘Ne yapılması gerekiyor?’ sorusu ile başlarlar.
- Daha sonra da ‘Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim?’ sorusunu sorarlar. Bu yapılması gereken ve liderin güçlü ve yetenekli olduğu alanla ilgili olması gereken şeydir.
- Liderler, zihinlerinde sürekli olarak ‘Bir örgütün misyonu ve amaçları nelerdir? Bu örgütün çalışanlarının performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel etmenler nelerdir? Bu örgütte çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel etmenler nelerdir?’sorularını taşırlar.
- Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara karşı anlayışlı kişilerdir. Onlar hiçbir zaman kendilerinin fotokopilerini aramazlar. Onlar çok ender ‘Ben bu insanı seviyor muyum ve ya sevmiyor muyum?’ sorusunu sorarlar. Fakat iş performansına, standartlara ve değerlere gelince anlayış göstermezler.
- Onlar sabahleyin aynada gördükleri yüzün olmak istedikleri, saygı duyulacak ve inanılacak bir yüz olduğuna inanırlar. Bu nedenle asla

yapılması gereken yerine popüler olanı tercih etme hastalığına düşmezler.

- Yanındakilerin güçlü ve yetenekli olması onları korkutmaz. Onlar kendilerinden daha iyi insanları örgütlerine çekebilen insanlardır.
- “Onlar başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk çeken insanlar değil, yapması gerekeni bizzat yapan insanlardır.”

Yukarıda görüldüğü gibi liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan hareketle, herkesin yönetici olabileceği ama herkesin lider olamayacağı gözükmektedir. Lider grubun yol göstericisi olmakla beraber, hep önden giden grubu da peşinden sürükleyen kişidir.

Lider, kurumun etkin çalışmasında en önemli faktördür. O hiçbir zaman egolarının peşinde gitmeyen personelin içinden kendini geçecek olanlara yol açan kişidir. En zor anlarda bile soğukkanlılığını koruyarak, en önemli ve doğru kararı verecek olan kişidir. Liderlik tanımındaki çeşitlilik, liderlik alanında yapılan çeşitli araştırmalardan kaynaklanmaktadır. Bu araştırma ve modeller çeşitli şekillerde sınıflandırılır. Bu araştırmada, genel kabul görmüş liderlik yaklaşımları hakkında ana hatlarıyla bilgi verildikten sonra araştırmanın değişkeni olan etik liderlik hakkında daha fazla açıklama yapmak uygun görülmüştür.

1.3. Liderlik Kuramları

“Lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört başlık altında incelenmiştir” (Bryman, 1992,s. 19).

1. Özellikler Kuramı
2. Davranışlar Kuramı
3. Durumsallık Kuramı
4. Yeni liderlik Kuramı

1.3.1. Özellikler kuramı:

“ Liderin grubun diğer üyelerinden farklı olduğunu kabul eder. Bu kurama göre lider özellikleri, astları yöneltme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir” (Ertürk, 1998,s.138).

“Liderlikte özellik kuramı, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin niçin bundan mahrum olduklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu durumu kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamaya çalışmıştır (Keçecioglu, 1998,s.37)

Lider özelliklerine sahip kişilerin başarıları, ihtiyaçları, enerjileri, bir işe başlama türü, yönetme arzuları, dürüstlükleri, diğer insanlarla kaynaşabilme yetenekleri, kavrama yetenekleri ve kendine güvenleri başkalarından farklılık göstermiştir (Brestrich, 2000,s.52).

“Özellikler kuramına göre; lideri diğer insanlardan ayıran, liderde olması gereken özellikler ve becerileri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür” (Yuki, 1989 Akt: Brestrich, 2000,s.52).

- a) Duruma uyum sağlama
- b) Sosyal çevreyi değiştirme
- c) Hırslı ve başarı merkezli olma
- d) İşbirliği yapabilme
- e) İnsanları yönlendirebilme
- f) Hedefleri net olarak koyabilme
- g) Güvenilir olabilme
- h) Baskın olma
- i) Israrcı olma
- j) Kendine güvenme
- k) Strese dayanıklı olma

1) Sorumluluk almaya hazırlıklı olma

1.3.2. Davranışlar Kuramı:

‘‘Bu teorinin ana fikri, lideri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Amaç liderlik tarzının, diğer bir anlatımla liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir’’ (Ilgar, 2005,s. 59).

Liderlik hakkında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan diğer bir kuram olan davranışsal kuramı, özellikler kuramının eksikliğine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranışsal kuramın amacı, bu çerçevede davranışların etkili bir liderliği nasıl oluşturacağını belirlemek ve bir liderin etkili bir liderlik ortaya koyabilmesi için ‘‘nasıl davranışlar sergilemesi gerekir’’ sorusuna cevap aramak olmuştur (Keçecioğlu, 1998,s. 61).

Bu kapsamda yapılan araştırmalar sonucunda etkili liderin davranışları ile etkili olmayan liderin davranışları arasında farklılık tespit edilmiştir. Yine bu araştırmalarda buna ek olarak liderin başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için hangi davranışları sergilemesi gerektiğinin tespiti yapılmış ve bu davranışların kazanılmasının eğitimle olabileceği savunulmuştur (Brestrich, 2000,s.52).

Davranışsal yaklaşım alanında da farklı araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda liderin tipinin sergilemesi gereken davranışlar ifade edilmeye çalışılmıştır. Aşağıda Davranışsal Yaklaşım kapsamında yapılan araştırmalar ve teorik çalışmaları incelenecektir.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları, 1950’lerin sonlarında Bennis Rensis Likert ve Michigan Üniversitesindeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, işe yönelik lider; iş ve görevin teknik tarafının üzerinde yoğunlaşır.

Çalışanların önceden tespit edilen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetler, cezalandırma ve resmi yetkisini çok fazla kullanır (Brestrich, 2000, Akt: Yılmaz, 2006,s.55).

Montan ve Blake bu ızgarada liderin tutum ve davranışlarının üretime ve insana dönük olmasına bağlı olarak beş farklı liderlik tarzı geliştirmişlerdir. Bunlardan ilki göreve çok az önem veren liberal liderdir. İnsan ihtiyaçlarına saygıya dikkat etmeyi, rahat ve arkadaşça ilişki kurmayı ama üretime olan ilginin azlığı ile Klüp liderliği diğer bir çeşidi oluşturmaktadır. Devamında yapılacak işin miktarı ile çalışanların morallerini dengede tutmayı ifade eden Örgüt Adamı liderliği vardır. Otoriteyi kullanarak verimliliği sağlarken, insan ilişkilerine verilen azlığı ifade eden Otoriter Liderlik dördüncü liderlik türü olarak ifade edilmiştir (Şimşek,Akt.Yılmaz,1999,s.18).

Tannenbaum ve Schmidt'in yaptığı çalışmada, liderlerin yetki devri sürecinde yaşadığı problemlerden yola çıkılarak, liderlerin karar alma sürecinde kullandığı yetki ile astların hareket serbestisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda liderin karar alma sürecinde sahip olduğu yetki ile liderin hareket serbestisi arasında ters bir orantının olduğu bulunmuştur. Lider karar alma sürecinde otoritesi fazla olduğu durumlarda astların liderin bu kararına itaat etmesi ve buna uyması beklenmektedir. Eğer lider, karar alma yetkisini astlarıyla paylaşıyorsa astlar daha fazla hareket serbestisine sahip olmaktadır (Kılıç, Akt : Yılmaz, 2006,s.16).

1.3.3.Durumsallık Kuramı:

Liderin çalışanların belli amaçları gerçekleştirebilmesi için gerekli yolları gösterebilmesi zorunluluğu düşüncesinden çıkmıştır. Bu kuramda liderin rolü amaçlara giden yolun açıkça anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmak olarak belirlenmiştir. Yol-amaç teorisinin iki temel özelliği

şunlardır. Bunlardan biri liderin izleyenleri; lideri, davranışları doyum kaynağı sağlıyorsa veya gelecekte doyumunu sağlayacak belirtiler gösteriyorsa kabul eder. Diğer ise liderin davranışları, ya izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılayıp performanslarını arttırıyorsa ya da yol gösterici, destekleyici ve ödüllendirici bir yaklaşım içerisinde olursa etkin olabilir. Yol amaç kuramında liderin rolü koşullara bağlıdır. Liderin ilk önce yapacağı iş arzulan beklenenleri tanımlayıp, açıklayarak belirsizliği azaltmaktır. daha sonra astların amaçlara ulaşmasını ve görevlerini daha iyi yapmasını sağlamaktır (Keçecioğlu, 1998,s.131).

Durumsallık liderlik kuramı kapsamında, Paul Hersey ve Kneneth Blanchard yaptığı araştırmada iki tür lider tutumu tespit etmiştir. Bunlar; ilişki tutumu ve görev türü tutumudur. Lider ilişki tutumunda, örgüt üyeleriyle kişisel ilişkiler kurarak, astları için destekleyici ve kolaylaştırıcı olur. Görev türü tutumunda ise, astların rollerini tanımlar, ne yapılması gerektiğini belirler ve iş akışını yönetir (Hersey ve Blanchard, Akt: Kılıç, 2003,s. 87).

Fiedler'e göre liderin içinde bulunduğu durumu belirleyen unsurlar, lider-ast ilişkisi, görevin yapısı ve liderlik makamının verdiği yetkidir. Bunların tanımlarını şu şekilde yapmak mümkündür. Lider üye ilişkisi; liderin izleyenleri tarafından sevilmesi, lidere güvenilmesi, liderin rehberliğinin kabul edilmesidir. Liderin izleyenleri ile etkili bir ilişki temelini, karşılıklı sadakat, güven, saygı ve sevgi oluşturmaktadır. Görev Yapısı; grup üyelerinin görevlerinin açık bir şekilde ifade edilip edilmediğini, bir işin yapılma zamanı, fiziksel tehlike oranı, kabul edilebilir hata oranı, özerklik ve görevin faaliyet alanı, görevin anlamı ve önemi, işle ilgili standartların belirlenmesini ifade eder (Brestrich, 2000,s. 55).

Hersey ve Blanchard'ın çalışmalarında dört çeşit liderlik biçimi belirlemiştir.

Yüksek Görev Düşük İlişki Biçimi (Anlatma):

Bu liderlik biçiminde rolleri lider belirler. Liderin davranış biçimi iş görenlere neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını anlatmaktır.

Yüksek Görev Yüksek İlişki Biçimi (Satma):

Lider bu biçimde davranış sergileme sürecinde hem yönlendirici hem de destekleyici konumdadır.

Düşük Görev Yüksek İlişki Biçimi (Katılım): Bu tür liderlik tarzında lider ve izleyenleri ortak karar almaktadır. Liderin temel görevi gerekli olan koşulları sağlama ve iletişim kurma olarak tanımlanmaktadır.

Düşük Görev Düşük İlişki Biçimi (Delege Etme):

Liderliğin bu tarzında, lider işgörenleri az yönlendirir ve az destekler (Brestrich, Akt. Yılmaz, 2006,s.55).

1.3.4. Yeni liderlik Kuramı

Yeni liderlik kuramları ile daha çok yakın zamanda gündeme gelmeye başlayan yeni bir takım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımları kastedilmektedir.

1.3.4.1.Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lidere sahip idealleştirilmiş etki özelliği; çevresindeki insanların idealleştirdiği özelliklerdir. Bu iki şekilde olmaktadır. Bunlar davranış olarak idealleştirilmiş etki diğeri ise atfedilen idealleştirilmiş etkidir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki; liderin kendisi için önemli olan değer ve inanç hakkında konuşması, eylemlerinin etik sonuçlarını dikkate alması, ortak görev duyusunun önemini vurgulaması gibi davranışları kapsar. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise, liderin, çevresindeki insanların kendisi ile beraberliliğini mutlu ve gurur verici hale getirmesini, grup yararını ön plana çıkarmasını, kendisine saygı duyacak eylemleri

sergilemesi ve güçlü biri olduğunu gösterebilmesi özelliğini kapsamaktadır (Karip, 1998,s.58).

Bunun yanında dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:(Brestrich, 2000,s.73).

- Geleceğe dönük somut amaçlar koyma ve bu amaçları gerçekleştirmek için ortak görev bilinci oluşturmak,
- İzleyenlerinin sahip oldukları düşüncelerini yeni paradigmalarda ve perspektiflerle tanıştırmak onlarda ilgi uyandırmak,
- İzleyenlerinin kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlayabilme ve bu yeteneklerini üst düzeyde kullanabilme isteği uyandırmak,
- İzleyenlerine takım halinde hareket edebilmeyi ve bireysel menfaatlerinden takım için vazgeçebilmeyi teşvik edebilmektir.

Dönüşümcü liderin telkinle güdüleme özelliği; çevresindeki insanlara somut ulaşılabilir bir gelecek sunabilme, bu tasavvur edilen geleceği oluşturmak için ortak görev duygusu içinde başarıma dürtüsünü harekete geçirebilme, bu süreçte sembollerini kullanabilme, moral kaynağı olabilme, azim ve kararlılık oluşturabilme özelliğini kapsamaktadır (Eraslan, 2003,s.49).

1.3.4.2.Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek kültürel yapısını biçimlendirmeyi, geliştirmeyi, hem liderin kendisi tarafından hem de astları tarafından örgütün sahip olduğu değer ve yargıları içselleştirmesini kapsar(Erdoğan, 2002,s.48).

Kültürü oluşturan lider, yönettikleri grubun beklentilerini karşılama duyarlılığı yanında grupların dışsal uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde de büyük bir etki gücüne sahiptir. Özellikle örgüte

yeni başlayan üyelerin örgütle iletişimini sağlayarak örgütle bir bütün olmalarına yardımcı olma yanında örgütün kültürünü korur ve geliştirir ama örgüt kültürüne aşırı bağlılık göstermez. Örgütün iç çevresiyle ne kadar ilgiliyse dış çevresindeki gelişmelerden de her zaman haberdar olur. Bu durumda örgütün değişimlere açık olması kültürel lideri başarıya götürür (Yılmaz, 2006,s.56).

1.3.4.3.Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik ile çoğu zaman benzer anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bazı yönetim bilimcileri, vizyoner liderliği, vizyonu açıklamak, örgütsel kültürü değiştirmek gibi özellikleriyle diğer liderlik türlerinden farklı ortaya koymaktadır. Vizyoner lider, gelecekte örgüt tarafından gerçekleştirilmesini gereken amacı açıkça ifade eder. Bu amaç kapsamında örgüt kültürünün değişimini sağlamaya çalışan davranışları benimser (Yılmaz, 2006,s.22).

“Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletebilmeyi içinde bulunduran bir liderlik yaklaşımıdır” (Erdoğan, 200,s. 48).

Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik ile çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak bazı yönetim bilimciler, vizyoner liderliği, vizyonu açıklamak, örgütsel kültürü değiştirmek gibi özellikleriyle diğer liderlik türlerinden ayırmaktadır. Vizyoner lider, gelecekte kurum tarafından gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eder. Bu amaç kapsamında kurumsal kültürün değişimini sağlamaya çalışan becerileri ifade eder (Yılmaz, 2006,s.22).

1.4.Etik Kavramı ve Etik Liderlik

Bu bölümde etik kavramı ve etik liderlikle ilgili açıklamalar yer almaktadır. Etik kavramı ile liderlik kavramı ilişkilendirilerek etik liderliğin tanımı yapılmıştır.

Etik liderliğin önemi, davranışları ve etik liderliğin toplumsal sorumluluğu hakkında bu düşünceler yer almıştır. Etik liderliğin türlerinden bahsederek, bu tür üç liderlik biçiminin okul yöneticileri açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Son olarak ta okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ele alınmıştır.

1.4.1. Etik Kavramı

“Etik bir etkinlik alanı olarak felsefenin bir dalı, bir ahlak felsefesi alanı; ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bir felsefe etkinliğidir. İnsanın kişisel ve toplumsal yaşamdaki ahlaki sorunlarını ele alıp inceler”(Akarsu,1998,s.74).

“Türkçede ahlak kavramı, Latince moral sözcüğünün karşılığıdır. Arapça’dan dilimize giren Ahlak sözcüğü, ‘hulk’ sözcüğünden türemiştir ve huy, mizaç, karakter anlamlarına gelmektedir”(Cevizci, 2002,s.17).

“Etik sözcüğü, Yunanca ‘karakter’, ‘adet’, ‘usul’ veya gelenek anlamına gelen ‘ethos’ sözcüğünden türetilmiştir. Latince ‘morality’ kavramı ise Türkçe’de ‘ahlak’ olarak kullanılmaktadır” (Mengüşoğlu, 1965,s.15).

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın denetlenmesiyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara cevap aramaktadır. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne derecede etkili olduğunu araştırır (Thiroux, 1998,s.25).

“Felsefenin bir disiplini olan etik, kendisini ahlâkî eylemin bilimi olarak anlar ve ahlâkîlik kavramını temellendirmek üzere insan pratiğini, mevcut ahlâkîlik koşulları açısından araştırır” (Pieper, 1999,s.22).

“Etik insan ilişkilerinde toplumsal, kültürel, siyasi, ekonomik, hukuki, bilimsel, teknolojik gibi tüm alanlarda insanın tutum, davranış, eylem ve

kararlarında belirleyici olan hiç kimsenin dışında kalamayacağı ilke ve değerler bütünüdür'' (TMMOB, 2003,s.12).

''Etik, bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefi bir bilimdir'' (Werner, 1993,s.209).

1.4.2.Etik Liderlik

Etik liderlik, liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesi olarak belirtilir. Etik liderlik, insanların karakter yapılarına bakmaksızın ve önyargı olmaksızın onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmektir. Etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dahil etme ve bu sistemi oluşturma becerileridir (Josephson, 2001,s.81).

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken var olan kanunlar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar gösterdiği bir liderlik türüdür. Etik liderliğin en belirgin özelliği liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olduğu ve morale bağlı bir liderlik biçimi olduğu söylenmektedir.

Etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikteki on temel özellik sıralamaktadır. Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şunlardır:

- Değerleri ve etik bilinci oluşturmak. Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.
- İnsanlara sorumluluk vermek. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- Başkalarına örnek olmak. Bu liderlerin "özü ile sözü bir olduğu" için başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır.

- Değerler çerçevesinde karar vermek. Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.
- Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek. Bu, liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikileme karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.
- Değerler ve etik konusunda eğitim vermek. Bu liderler insanların doğru inanışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
- Algılara dikkat etmek. Bu liderler meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
- İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak. Bu liderler pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.
- Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek. Bu liderler şirkete insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- İnisiyatif almayı desteklemek; Bu liderler, izleyenleri, yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler(Harvey, Akt. Turhan,2004, s.23).

Etik lider örgütsel amaçları gerçekleştirmeye uygun hareket ederek amaca odaklanmalı ve dengeyi kurmalıdır. Etik lider karar verirken, konuyla ilgili gerekli bilgiye sahip olmalı ve örgüt ortamındaki bütün bireylerle bilgileri paylaşmalıdır.

Etik liderler, amaçlarını gerçekleştirirken yalnız kendini değil, başkalarının kişisel amaçlarına da saygı duymalıdır. Örgütteki tüm bireylere eşit şekilde davranmalı ve karar verme sürecinde adaletli davrandığını ortaya koymalıdır; verdiği kararların arkasında durma gücüne de sahip olmalıdır. Aynı zamanda verdikleri kararlarla ve benimsedikleri tutumlarla toplumu şekillendirme davranışına da sahip olduklarını göstermelidirler.

Etik liderin, etrafındaki dünyayı dikkatle algılaması ve kavramsallaştırması gerekmektedir. Bundan ötürü de sosyal sorumluluk ve örgütsel etik birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Etik lider, insan kaynağını, zamanını iyi kullanmak için etkili, yeterli ve en üstün etik ilkeleri uygulamalıdır. Etik lider örgüt ve çevresinde güven ortamı oluşturmali herkese eşit mesafede davranmalıdır.

Son yıllarda “Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Etik liderlik, durumsallık kuramları ve özellik kuramlarıyla benzer yönleri bulunmaktadır. Etik liderin ilk önce bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün kuvvetli ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen en önemli etkidir” (Çelik, 2000,s.78).

1.4.3. Yönetimde Etik

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulamasını kapsar. Bu nedenle yönetimin bir tanımını vermek, alan ile ilgili farklı bilim dallarındaki tanımların ışığı altında bütünlemeye gitmeyi gerektirecektir. Yönetici bu farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan insandır. Bu bakımdan bir yandan genel teknikleri özel durumlara

uydurmak zorunda olduğu gibi diğer taraftan da tüm örgütün farklı yönlerini içeren bir çerçeve oluşturmak durumundadır (Can ve Tecer, 1978,s.4).

“En genel anlamda yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleşerek eyleme geçirme sürecidir” (Başaran, 1989,s.152).

Peki, etiksel bir yönetim neyi hedeflemekte ve neyi içermektedir? Yönetimsel etik, yönetimsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayanmayı, bireylerin varlık ve kişiliklerine saygı duymayı, herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve bu eylemlerde; adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, açıklık, sevgi, hoşgörü gösterme gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan ve yöneticilere kamu hizmetlerini sunarken eylemlerinde yol gösterici, rehber olan davranış ilkelerini içermektedir (İnayet, 1998,s.89).

Doğru bir yönetim için gerekli kuralları sağlayacak bir bireye veya gruba adapte edilen ahlak ilkelerinin ifadesi olan yönetim etiği anlayışının yaratılmasında, şu prensipler göz önünde bulundurulmalıdır. Kamu hizmetlerinde etik standartlar açık ve anlaşılır olmalı, etik kurallar yasal düzenlemelerle çelişki içinde olmamalı, kamu görevlileri için etik kılavuz ve danışmanlık mekanizmaları kurulmalı, kamu görevlileri, kendilerine karşı yapılan haksız eylemlere karşı hak ve yükümlülüklerini bilmeli, etiksel altyapıya siyasilerin katkısı, kamu çalışanlarının etiksel yönetimini güçlendirmeye dönük olmalı, karar alma süreçleri şeffaf olmalı ve kamuoyu bilgilendirilmeli, yönetim sistemi, bozulmalarla mücadele edebilir hale getirilmeli, yönetim karar ve politikaları, etik davranışları ilerletmeye dönük olmalıdır (Corey, 1998,s.126)

Klasik yönetimde temel amaç, üretim ve verimin artırılması iken, çağdaş yönetim, üretim ve verim kavramları kadar iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını da temel amaçları arasına katmıştır. İş görenlerin insan olmalarından

dolayı kazandıkları haklar ve özgürlükleri kullanmaları, birey olarak saygınlıkları dikkate alınmaya başlamıştır. Çağdaş toplumun özgür bireyleri olarak iş görenler, çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmek isterler (Pehlivan,1998,s.58).

1.4.4. Etik Lider Davranışları

Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Doğrunun ötesinde hiçbir şey yoktur. Etik lider olmak demek her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar (Erbaş, 2009,s.15).

İlham vermek; Örgüt üyelerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymak ve onları motive etmektir.

Kolaylaştırmak; Örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine, gerekli olan yerlerde yol göstermek ve tüm kapasitelerini kullanmalarını sağlamaktır.

İkna etmek; Örgüt üyelerinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirmek; Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bularak yeniliğe açık olmalarını sağlamaktır.

Zorlamak; Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamak gerekmektedir.

1.5. Etik Liderliğin Türleri

Son yıllarda liderliğe ilişkin araştırmaların artmasıyla ortaya çeşitli liderlik tanımlamaları ortaya çıkmıştır. Liderliğin; güven, sadakat, hizmet, insan hakları, demokrasi gibi boyutlarını vurgulayan bu liderlik biçimleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmasına karşın, ortak olan noktaları etik liderlik

temelli olmalarıdır. Bu başlık altında hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik biçimleri incelenecektir.

1.5.1. Hizmete Yönelik Liderlik

Hizmete yönelik lider özelliklerinin, hem okul yöneticisinin de hem de öğretmenlerde bulunması gerekmektedir. Bunun nedeni ise okul müdürünü öğretmenler ve öğrenciler izlemesi ve örnek almasıdır. Öğretmenleri ise öğrenciler örnek almaktadırlar. Bu yüzden okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hizmete yönelik birer lider olmaları gerekmektedir. Bu nedenle toplumun geneline hizmet veren okulların yapı taşı konumundaki öğretmen ve yöneticiler yaptıkları mesleğin kutsallığı ve toplumsal açıdan önemi ile motive olmaktadır (Turhan, 2007,s.34)

Toplum içinde yaşayan ve öğrenen liderler, ahlaki ve sosyal sorumluluklarının liderlik kavramıyla derinden ilişkili olduğunun farkındadırlar. Onlar, başkalarının yaşamlarında bir fark oluşturmak için derin bir isteğe sahiptir ve bu istek onların sosyal etki alanlarını genişletmelerini sağlar. Hizmete yönelik okul liderleri, öğrenciler, personel ve aileyle olumlu ilişkiler içinde bulunarak, sorumluluk alanlarını da genişletirler (Norris ve diğerleri, 2002,s.76).

Hizmete yönelik lider, insanlara hizmet etmeyi etik bir değer ve sorumluluk olarak görmektedir. Liderliğin temel amacı örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek ve hizmeti kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktır. Bu nedenle geliştirdiği ahlaki değerler sisteminin çerçevesi, örgütün hizmetlerini kullanan kişilerinin çıkarlarını en üstte tutmayı öngörmektedir. Bu değerleri örgüt üyelerine benimseterek, örgütünü de hizmete yönelik bir örgüt yapmaya çalışmaktadır. (Turhan, 2007,s.38).

Hizmete yönelik lider özelliklerinin, hem okul yöneticisinin de hem de öğretmenlerde bulunması gerekmektedir. Bunun nedeni ise okul müdürünü

öğretmenler ve öğrenciler izlemesi ve örnek almasıdır. Öğretmenleri ise öğrenciler örnek almaktadırlar. Bu yüzden okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hizmete yönelik birer lider olmaları gerekmektedir. Bu nedenle toplumun geneline hizmet veren okulların yapı taşı konumundaki öğretmen ve yöneticiler yaptıkları mesleğin kutsallığı ve toplumsal açıdan önemi ile motive olmaktadır (Turhan, 2007,s.34).

1.5.2. Otantik Liderlik

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın, doğru, içten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir. Otantiklik, son yıllarda eğitim alanında oldukça sık tartışılan bir konu olmuştur. Eğitimciler otantik eğitim programları ve değerlendirme anlayışlarından söz etmektedir. Buradaki anlamıyla otantik, gerçeğe uygun öğrenme durumlarını ifade etmektedir. Liderlik açısından ise; otantik; “güven, itimat, inanç” ve lider açısından ise “güvenilir olma” ve etiğe uygun davranma şeklinde düşünülmelidir. Güven, liderliğin temelidir ve erdem en belirgin göstergesidir (Cunningham and Cordeiro, 2003 Akt. Turhan, 2007,s.36)

Otantik lider bilgiye değer vererek anlam yaratmayı, sıra dışı yaklaşımları, sezgisel karar vermeyi benimsemektedirler. Bu liderlerin, değer merkezli bir idare anlayışlarının yanında insan olmanın anlamını oluşturan değerleri bu liderlik sıfatına taşımaya gayret göstermektedirler. Samimiyet, güven, sevgi, dayanışma, hoşgörü, dürüstlük gibi insani değerlerin yönettikleri örgütte bulunup, artması için çaba göstererek, bu değerleri bizzat yaşayarak örnek olmaktadır. Katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışlarının yanında değişime açık olmaları da çevresel değişikliklere hızlı uyum sağlamalarını göstermektedir. Esnek olmak, belirsizlikle baş etmek ve zamana direnmek değil zamanın akışına uyum sağlama becerilerine

sahipler. Farklı kültürel, sosyal ve zihinsel kaynaklardan yararlanmasını biliyorlar. Örgüt içerisinde tek tip, kendilerini onaylayan insanlar yerine yaratıcı fikirleri ortaya koyanları destekliyorlar (Aksoy,2009,s.5).

Değer merkezli bir yönetim anlayışları var. Onlar insan olmanın anlamını oluşturan evrensel değerleri liderlik pratiğine taşıyorlar. Samimiyet, güven, sevgi, dayanışma, hoşgörü, dürüstlük gibi insani değerlerin yönettikleri yerde yeşermesi için çaba gösteriyor ve bu değerleri bizzat yaşayarak örnek oluyorlar. Bilgiye değer veriyor ve anlam yaratmayı, sıra dışı yaklaşımları, sezgisel karar vermeyi benimsiyorlar. Katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışları var.

Değişime açıklar, çevresel değişikliklere hızlı uyum gösteriyorlar. Esnek olmak, belirsizlikle baş etmek ve zamana direnmek değil zamanın akışına uyum sağlama becerilerine sahipler. Farklı kültürel, sosyal ve zihinsel kaynaklardan yararlanmasını biliyorlar. Etraflarında tek tip, kendilerini onaylayan insanlar yerine yaratıcı fikirleri olanları barındırıyorlar. Bütünsel bir bakış açıları var. Kısa vadeli davranmıyorlar. Resmin bütününe kavrayarak parçaları birleştirebilme ve geleceği inşa etme becerilerine sahipler.

Değişimin ve belirsizliğin arttığı dönemlerde özgün (otantik) liderliğin yükselmesi, bir anlamda alçak gönüllülüğün ve içtenliğin de organizasyonların içine yerleşmesi anlamına geliyor. Sadece çalışanların değil, tüketicilerin (ve genelde bütün insanların) aradıkları 'güven'in cevabı da özgün liderlerin yönettiği organizasyonlarda bulunabiliyor.

1.5.3. İlke Merkezli Liderlik

Liderlik belirli davranış kurallarına dayalıdır Bu liderlik biçiminde paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle çevrelenmiş karşılıklı güven, saygı ve sadakat bulunmaktadır. Yaşamlarımızın ebedi ve değişmeyen ilkelere dayandığı ve doğal

kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayandığı görüşünü savunan Covey dört faktör üzerinde durmuştur. Bunlar: 1. Güvenlik, 2. Akıl, 3. Bilgelik ve 4. Güçtür. Bunların hepsi birbirinden bağımsızdır ve büyük bir kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir birey oluşturur. İnsanlar başarmak istedikleri şeyin, kendi elinde olduğuna inandıkları için yollarına devam ederler (Covey, Akt:Starratt, 2003,s. 196).

İlke merkezli liderin görevi, kabul edilebilir örgütsel davranış standartları oluşturmak için ilkeler belirleyip, bunları örgüt kültürünün bir bütünü yapmaktır. Bu liderlik anlayışında, izleyenleri etkilemek için kullanılan araçlar liderin etkili kişilik özellikleri göstermesi ve belli ilkelere sadık kalarak hareket etmesidir. Etkili kişilik özellikleri gösteren lider, izleyenlerin güvenini kazanırken, örgüt kültürüne yerleştirilen ilke ve kurallar, yasalardan bile daha etkili olabilmektedir. Çünkü bu ilke ve kurallar izleyicilerin dışında değildir (Turhan, 2007,s.41).

Covey'e göre ilke merkezli liderin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekiyor (Özel, 2005,s.16).

Etkili lider, ders alan, dinleyen, soru soran yani kesintisiz öğrenime açık olan kişidir.Etkili lider, hayatı bir memuriyet olarak değil, misyon olarak görerek hizmet yönü açık olan kişidir.

Etkili lider neşeli, lâtif, mutlu, iyimser, kanlı canlı, coşkulu, umutlu olup etrafına pozitif enerji yayan kişi olmalıdır.Etkili lider olumsuz davranışlara aşırı tepki göstermeyen, kin beslemeyen, insanları şu bu diye etiketlemeyen ve dinlemeden yargılamayan yani insanlara inanan kişi olmalıdır.

Etkili lider dengeli, ılımlı, akıllı, makul, basit, fiziksel ve toplumsal bakımlardan aktif olan, başarısızlığı ölçüsüz değerlendirmeyen ve başkalarının başarılarını kıskanmayan daha iyi olmaları için onları destekleyen kişi olarak dengeli bir hayat sürmelidir.

Etkili lider hayattan tat alan cesur, temkinli, tamamen esnek bir araştırmacı olarak hayatı biraz serüven sayarak yaşamalıdır.

Etkili lider akıllıca uğraş veren, bu uğraşların karşılığı olarak ta devamlı üreten bir değişim uzmanı olmalıdır. Aynı zamanda örgüt içindeki bireylerin birbirlerine kenetlenmesini sağlayarak ortaya bir sinerji yaratan kişi olmalıdır

Etkili lider her zaman madden ve mânen yenilenmeyi bilmelidir. Lider kendini hem iç dünyasına hem de dış dünyasıyla ilgilenererek bu yaşantılarını denge de tutmasını bilen kişidir. Duygusal, sabırlı, problem çözmeyi seven, gerektiği zaman kendini başkasının yerine koyabilen ve ona göre davranan, karşılıksız sevgi verebilen kişi olmalıdır. Aynı zamanda kendini fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal bakımlardan yenileme arayışında bulunurken, dua edip, ibadetlerini de yerine getirebilmelidir.

1.5.4. Üç Liderlik Biçiminin Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi

Hizmet, güven ve ilkeler okul yöneticisinin etik liderliğe ilişkin davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Okul yönetiminde gerek doğru kararları alabilmek ve gerekse bu kararların uygulamasında doğru yönelimleri belirleyebilmek için, bu üç unsur büyük önem taşımaktadır. Tüm faaliyetlerde hizmet odaklı düşünen ve bunu diğerlerine hissettiren, herkese eşit ve dürüst davranarak bir güven ortamı oluşturan okul yöneticisi izleyenleri etkilemek için başka bir çabaya ihtiyaç duymaz. Bu şekilde belirleyeceği etik ilkelerin inandırıcılığını artırarak, bu etik ilkelere uygun davranmayı sağlayabilir (Turhan, 2007,s.51).

1.6. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları aşağıdaki şekilde alt başlıklarda incelenecektir.

1.6.1.Okul Yönetimi ve Etik

Mesleki ve toplumsal değişmeler yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Yöneticinin gösterdiği davranışlardan bazıları yasa hükümlerine uygun, ancak etik anlamda doğru olduğu kabul edilmeyebilir. Eğitim yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken var olan yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir. Bu nedenle etik değerler ve ilkeler yönetici davranışlarının biçimlendirilmesinde sağlam bir temel oluşturur. Çünkü yöneticinin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkiler(Pehlivan,1998, Akt: Taymaz, 2009,s.23).

Okul yöneticisinin etik liderliği kurumda bulunan herkesi etkiler. Okul yöneticisi, örgütsel etiği öğrencilerin anlayabileceği biçimde sunmalıdır. Bir başka deyişle, örgütsel etiğin ruhunu öğrenciye açıklayabilmelidir. Bunun nedeni ise, özellikle ergenlik dönemindeki öğrencilerin kurallara körü körüne uymak istememesidir (Çelik, 2003,s.107).

Okulun etik kuralları ile toplumun etik kuralları arasında çelişki olmalıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi, toplumsal yaşamda yaşadığımız ikilemlerin kökeninde, okulda öğretilenlerin genellikle gerçek yaşama uyarlanmaması yatmaktadır. Bunu önlemek için, çocuğu toplumun bir üyesi olarak düşünmeye alıştırmak, onu bütün toplumsal ilişkilerini akıllıca değerlendirebilecek ve bu ilişkileri sürdürmede yaşına düşeni yapabilecek duruma getirmek için ne gerekiyorsa, okul yöneticisi bunu yerine getirmek zorundadır (Çelik, 2003,s.108).

Eğitim yöneticisinin liderlik yöntemi ve her gün karşılaştığı durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki tutumlarında, sahip olduğu etik değerlerin etkileri görülmekte ve eğitim sistemi içinde çok önemli bir birimi ifade etmektedir. Günlük kararlar verirken bilinçaltında yer alan ahlaki değerleri davranışlarını da

etkilemektedir. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların moralini bozan en önemli etkenlerden biri yöneticilerin dürüstlüğü ve adaletinden şüphe duyulmasıdır.

Etik ilkeler yöneticilerin yoruma açık davranış ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak cazip gelen tutumlardan kaçınmalarını sağlar. Eğitim yöneticiliğinde etik ilkeler aşağıdaki şekilde olmalıdır (Sevedekilim, 2009,s.6).

- Eğitim Felsefesine Uyan Bir Vizyon Geliştirilmesi; Eğitim felsefesine uyan vizyon geliştirmemiş bir eğitim yöneticisi, büyük olasılıkla insan ilişkileri ve karar verme sürecinde tutarsızlıklar yaşayacaktır. Eğitim yöneticileri geliştirdikleri vizyonu uygulamalıdır. Bu uygulama duygularla değil, sınanmış etik ilkelerle yapılmalıdır.

- Güçlü Bir Etik Liderlik Uygulanması; Bir eğitim yöneticisi, okuldaki etik havanın oluşmasında en temel etkidir. Eğitim yöneticisinin verdiği kararlar, okulun etik havasını oluşturur. Eğer eğitim yöneticisi, okulda kalitesiz eğitim verilmesine tolerans gösteriyorsa bu durumda toplumun ve öğrencilerin aldatıldığı bir hava oluşur. Bunun yanında örneğin okul yöneticisi öğrenci devamsızlığını önemsemeyip görmezden gelirse okulun havası "okul önemli değildir" mesajını verir. Eğitim yöneticisi aşağıdaki soruları kendine sormalı ve yanıtlamalıdır.

- ✓ Okulda başarmayı düşündüğümüz şey nedir?
- ✓ Okulun öğrencilere ve topluma karşı sorumlulukları nelerdir?
- ✓ Okul içerisinde öğretmenlerin ve öğrencilerin hal ve hareketleri neden önemlidir?

İşte yukarıdaki soruların cevaplarını vermek okulun amaç ve havasının şekillenmesinde belirleyicidir.

- Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması; Eğitim yöneticisi ayrımcılığa müsamaha göstermez. Eğitim yöneticileri ayrımcılığı bir etik ve eğitim meselesi olarak ele almalıdır.

- Etkili Öğretimin Bir Ödev Olarak Görülmesi; Okulda eğitim ve öğretimin yetersiz olması, öğretmenlere, öğrencilere ve topluma zarar verir. Öğretimde ve eğitimde yetersiz öğretmenler, öğrencilere zengin bilgilerin ve gerekli bir öğrenme ortamının oluşmasını engeller. Öğretmenin başarısızlığı öğrenciyi hayat boyu olumsuz olarak etkiler. Eğitim yöneticisi, toplumun, öğretmenin ve öğrencinin hakları arasında adil bir denge kurmalıdır(Sevedekilim, 2009,s.6).

Öğrenciler; öğretmeni değiştirme yetkisine sahip değildirler. Bu nedenle yetersiz öğretmenlerin geliştirilmesi ve başarılı olabilmeleri için teşvik edilmeleri okul yöneticilerine bağlıdır.

- Toplumla İlişkilerin Geliştirilmesi; Okulla bağlantısı olan pek çok kişi kendisini okulun bir parçası gibi hissetmez. İyi ve etkili okul yöneticileri, okulla toplum arasında iyi bir bağ ve etkileşim oluştururlar. Okul sıcak ve çekici bir yer haline dönüşürse, öğrenci, öğretmen ve veliler okul tarafından istediklerini hissederler. Ortak amaçlara ve değerlere sahip bir okul toplumu yaratma çabası, etkili bir eğitim yöneticisinin ana amacı olmalıdır.

- Tüm Grupların Hakları Arasında Denge Kurulması; Okul içindeki farklı grupların hakları arasında denge kurulması zor bir iştir. Önemli olan etik açıdan tüm gruplara eşit hakların verilmesidir (Sevedekilim, 2009,s.6).

- Herkesin İsteddiği Karar, Her Zaman Doğru Karar Değildir; Eğitim yöneticilerinin, herkes tarafından istenen, beklenen kararlar ile doğru kararları birbirinden ayırt edebilmesi gerekmektedir. Bazen arzulanan kararlarla doğru kararlar birbiri ile örtüşmez. Bilinçli eğitim yöneticileri sorunları her yönü ile ele alır ve etik sorunları göz ardı etmezler.

▪ Kararlarda Belirleyici Olarak, Okul Üyeleri İçin Doğru Olan Kararları Almak; Kararlarında belirleyici olarak sadece örgüt için iyi olan kararları alan eğitim yöneticileri, örgütlerin üyelerinin gereksinimlerini de karşılamak zorunda olduklarını unutabilirler. Böylece okullar; ailelerin yakınmalarını görmezden gelen, öğrencilerin gereksinimlerini göz ardı eden, yöneticileri sadece belli işleri yapan kurumlar olarak görülür. Okul yöneticisinin öncelikli amacı, hizmet etmektir. Hizmetin amacı: Öğrencilerimize, öğretmenlerimize ve velilerimize nasıl yardımcı olabiliriz? Öğrencilerimize, öğretmenlerimize ve velilerimize yardım yollarını nasıl arttırabiliriz (Erbaş, 2009,s.12).

▪ Etik Kararlarda Cesaretin, Eğitim Yöneticisinin Rollerinin Ayrılmaz Bir Parçası Haline Getirilmesi; Etik davranış, etik cesaret olmadan mümkün değildir. Eğitim yöneticisi davranışının etik olduğunu savunabilir, fakat kızgın bir veli ile, üst düzey yöneticilerle, öğretmenlerle veya bir baskı grubu temsilcisi ile karşı karşıya kaldığında etik cesaretini kaybederse, kararını savunamaz. Eğitim yöneticisi, okulunun veya kurumunun kuralları ihlal edildiği zaman karşı koyabilmelidir.

▪ Etik Davranış, Doğruluk ve Ahlaki Davranışların Bütünleşmesi; Eğitim yöneticisi etik değerleri astları ile paylaşmıyorsa, okulda etik bir hava sağlanamaz. Eğitim yöneticisi, toplum değerlerine uygun bir etik ilkeler dizisi geliştirmeli ve bunu mutlaka okulun tüm üyeleriyle paylaşmalıdır. Eğitim yöneticisinin etik yönden de liderlik yapması gerekir (Sevedekilim, 2009,s.6).

Okul yöneticisinin bağlı kalacağı etik değerler konusunda muhtelif çalışmalar yapılmıştır. Yönetimde etik değerler konusu, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince çok önemli bir konu olarak kabul görmüş ve etik davranış ilkeleri geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Bu ilkeler geniş bir çerçevede kabul görmekle beraber, bireylerin karşılaştıkları özel durumların doğru veya yanlış olduğuna karar

verebilecekleri ve davranışlarına yön verebilecekleri ilkelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yasalara uygun davranmak ya da yasaları takip etmek; okul siyasalarına uyum sağlama, etik ilkelere uygun davranış için yeterli değildir. Bu ilkeler şunlardır (Aydın, 2003,s.93).

Eğitim yöneticileri:

- Bütün karar ve davranışlarında, öğrencilerin iyiliğini temel ilke olarak kabul ederler,
- Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle ifa ederler,
- Tüm bireylerin yurttaşlık ve kişisel haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler,
- Ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan veya dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bölücü örgütlere katılmaz ve bu örgütleri desteklemezler,
- Eğitim amaçları ile bağdaşmayan yasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür avantajlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- Yalnızca kabul edilir kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler,
- Mesleki etkinliklerini arttırmak için sürekli araştırma yapar ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar,
- Bütün anlaşmalara, sona erinceye veya sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

1.6.2. Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan Gereksinim

Okulları yönetme basit bir iş değildir. Uygulamada beyin, kalp ve eli birlikte çalıştırmanın gerekliliği, okulun misyonunun eşsiz doğası ve kapalı yapılanmış,

tekdüze olmayan karmaşık bağlamı, etik bir otoriteyi zorunlu kılmaktadır. Aşağıdaki beş madde nedeniyle okul yöneticilerinin etik birer lider olması gerekmektedir (Sergiovanni, 2001,s.345).

▪ *Okul yöneticisinin görevi, okulu objektif çıktılar sağlayan tekdüze bir örgüt olmak yerine bir toplum yapmaktır. Okullar bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlar olarak görülürse, onlara, doğru işler yapmak yerine işleri doğru yapan bürokratik bir örgüt özelliği kazandırılmış olur. Ancak okullar, farklı düşünceleri barındıran, informal boyuta sahip, zaman içinde kendi tarihini oluşturan etkin kurumlardır. Okulları bir öğrenme toplumu olarak düşünmek yerinde olur. Toplumu birlikte tutan şey ise, geliştirilen ortak ilkeler ve anlayışlardır.*

▪ *Okulun görevi, öğrencilere bilgi ve becerilerle beraber, dengeli bir kişilik ve erdem kazandırmaktır. Bu nedenle okuldaki öğretim ve yönetimde teknik ve ahlaki olmak üzere iki boyut mevcuttur. Okulun teknik boyutunu bilgi, etkinlik, verimlilik ve sosyal yararlılık oluşturmaktadır. Ahlaki boyutunu ise, kişilik oluşturma, davranış geliştirme, erdemli ve sorumlu bireyler yetiştirme belirlemektedir. Yönetimdeki teknik ve ahlaki boyutlar, fiiliyatta birbirlerinden ayrılamazlar. Her teknik karar ahlaki bir etkiye dayanır.*

▪ *Okul yönetiminde, erdemi ve verimli çalışmayı ölçen bazı standartlar belirlenmesi gereklidir. Bu durumda verimli çalışma ne demektir? Erdem ne şekilde tanımlanabilir? Etkili öğretim ölçütlerini belirleme, doğru disiplin politikasının ne olduğuna karar verme, terfi ve yükseltme kriterlerini belirleme nasıl sağlanacaktır? Nasıl ve ne sorularının yanıtları objektif olarak belirlenemez. Bunlar normatif unsurlar olarak değerlendirilmelidir ve bunlar normatif karar sürecini gerektirirler. Bu kararları verebilmek için, okul lideri etik bir çerçeveye sahip olmalıdır.*

▪ *Karara katılma ve yetkilendirme anlayışlarının vurgulanmasına rağmen, okul yöneticileri ve diğerleri arasında eşitsizlik mevcuttur. Onlar istese de istemese de,*

okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve çalışanlardan daha fazla güce sahiptir. Bu güç onun hiyerarşik konumundan gelmektedir. Kişiler arasında güç dağılımının eşitsizliğinden bahsediliyorsa, ilişkinin etik bir boyutu olması gerekir. Okul yönetiminde izleyenler, bu güce dayanılarak sömürülmeyeceklerini bilmek isterler. Bu durumda liderlik bir hak değil, sorumluluktur.

▪ *Okuldaki yönetim bağlamı dağınık, karmaşık ve belirsizdir. Bu yüzden, okul yöneticisinin davranışlarını sınırlayan talepler ve beklentilere rağmen, iş içerisinde bir sağduyusu vardır ve bu sağduyu etik bir anlama sahiptir.*

Okulun tek işlevi öğrencilere yeni bilgi ve beceriler kazandırmak değildir. Aynı zamanda onların olumlu kişilik özellikleri kazanmalarına yardımcı olmak ve erdemli bir insan olmalarını sağlamaktır. Rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma, görevi kötüye kullanma, ihmal gibi etik dışı davranışların arttığı bir toplumsal düzen içerisinde, okulun bu işlevi daha anlamlı bir hale gelmektedir. Bu işlevi yerine getirebilmesi için ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır (Turhan, 2007,s.43).

Yönetici, eğitim sistemi içinde çok önemli bir yer almaktadır. Yöneticinin liderlik şekli ve her gün karşı karşıya kaldığı durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin etkileri görülür. Günlük kararlar alırken bilinçaltında yer alan ahlaki eğilimler davranışları etkilemektedir. Dürüstlükten sapmalar, kısa zamanda alt düzeydeki yöneticilerin de ahlaki bozulmaya uğramalarına ve örgütte yolsuzluklar görülmesine neden olmaktadır. Göreve yeni başlayan yöneticilere verilen en önemli öğüt, dürüstlüklerini kaybetmemek için kendi etik değerlerini geliştirmeleri ve davranışlarında bu değerleri bir yol gösterici olarak kullanmalarındır. Etik değerler, yöneticilerin yoruma açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak cazip gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. İş arkadaşlarının ve astlarının, yöneticinin etik değerlerini benimsemesi, yöneticiyi

davranış ve işlemlerinde dürüstlüğünün tartışılması ve bazı imalardan korur (Drake ve Roe, 1994, Akt: Aydın,2003,s.157).

“Okul yönetiminin başarılı olması için yönetici, mesleki bir değerler sistemine sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir” (Bursalıoğlu, 1999,s.57).

Okul çatışan değerlerin tam ortasında bulunmaktadır. Toplumsal bir düzenleme olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler, bir amaç için bir araya getirilir ve her bireye kendi değer yargılarını, inançlarını durulaştırma, netleştirme, bütünleştirme ve gerekçelenme fırsatı ve olanağı verilir (Aydın, 2000,s. 170).

“Okul yöneticileri okulun liderleri olarak bir takım sorumluluklara sahiptirler. Bu sorumluluklar okuldaki eğitim ve öğretim sürecini etkilemektedirler. Bu sebeple etik ve ahlak onlar için önemlidir” (Dobel, 1998,s.76).

Bir kurum, bireyler ve gruplarla çalışırken değerler ve ilkeler çerçevesinde hareket etmelidir. Etik açıdan duyulan toplumsal sorumlulukta kurumdaki bireylerin değerleri, inançları, ve ahlaki davranışları büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda tüketicilerin ve toplumun davranışları da çok büyük önem taşımaktadır. Etik sorumluluk, kurumun insan ve madde kaynaklarının, kurum amaçları doğrultusunda nasıl kullanılacağını kararlaştırmada önemli bir belirleyici olacaktır. Pek çok kişi bireylerin yetiştirilmesi ve her yönden geliştirilmesi görevini üstlenmiş olan “okul” denilen özel kurumda, “iyi” ve “doğru” kavramlarına gereken vurgunun yapılmamasından yakılarak, etik eğitiminin öğrencilerle ilgilenen bazı eğitimcilerin bireysel potansiyeli ve ilgileri ile sınırlı kaldığına inanmaktadırlar.

Oysa eğitim ve okul kavramlarının doğasında etik bir çaba yatmaktadır. Toplumun bireylerinin istenilir iyilikleri kazanması ve bunu kazandıracak kurumun da etik değerler çerçevesinde işlev göstermesi beklenmelidir (Aydın, 2006,s.190).

1.6.3. Okul Yöneticilerinin Etik İlkelere Uyma Sorumluluğu

Minnesota Eyaleti Yasaları Düzenleme Ofisi (Minnesota Office of the Revisor of Statutes) okul yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeleri ve mesleki davranışları belirlemiştir. Bu ilke ve davranışlar şunlardır (Minnesota Office of the Revisor of Statutes, 2003, Akt:Turhan, 2007,s.46).

Okul yöneticisi;

- a) Eğitim hizmetlerinde ayırım gözetmemelidir.
- b) Öğrencileri ve personeli sağlığa ve güvenliğe zararlı şartlardan korumak için makul bir yol izlemelidir.
- c) Öğrenmeye yardım eden bir atmosfer sağlamak için makul bir yol izlemelidir.
- d) Özel çıkar sağlamak için öğrenciler, aileler, personel ya da meslektaşlarıyla ilişkilerini kötüye kullanmamalıdır.
- e) Kanunlar ve okul politikaları gereğince, zorunlu bir mesleki amaca hizmet etmesi dışında, bireyler hakkındaki gizli bilgiyi açıklamamalıdır.
- f) Yöneticilerin ya da diğer personelin niteliklerine ilişkin kayıtları ya da gerçekleri bile bile tahrif etmemeli ya da yanlış bir şekilde tanıtmamalıdır.
- g) Öğrenciler, öğrencilerin aileleri, personel ya da meslektaşlar hakkında yanlış ya da çirkin ifadeler kullanmamalıdır.
- h) Kendi özel çıkarlarına hizmet edecek ve mesleki yargısını etkileyecek hediye, ödül ya da iltimasları kabul etmemelidir.
- i) Bir sözleşme ya da mukaveleyi yetkili olduğunda onaylamalıdır.
- j) Personele ihtiyaç duyulan konumları doldurmada, yalnızca ehliyetli personeli ya da insanları atamalı, atama için tavsiye etmeli ya da görevlendirmelidir.
- k) Mesleki görevlerin ifa edilmesinde dürüst olmayan, aldatıcı ya da yanlış tanıtıcı davranışlar göstermemelidir.

Aydın diğer uzmanlarla vardığı görüş birliği üzerine eğitim yöneticilerinin uygun davranmaları beklenen etik ilkeler listesi geliştirmiştir. Altı bölümden (hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüşlük, demokrasi, saygı) oluşan anketteki etik ilkeler şunlardı (Aydın,2003,s. 94):

A.HOŞGÖRÜ

1. *Başkalarının görüşlerine değer verir.*
2. *Eleştirilere açıktır.*
3. *Farklılıklara karşı hoşgörülüdür.*
4. *Başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar.*
5. *Astlarını yargılarken katı davranmaz.*
6. *İyi bir dinleyicidir.*
7. *Astlarını korkutmayı bir baskı aracı olarak kullanmaz.*
8. *Astları ile takım çalışması yapar.*
9. *Saldırgan ve kırıcı davranmaz.*
10. *Astlarının kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlar.*
11. *İnsanları tanımaya çalışır.*
12. *İnsanlara zaman ayırır.*
13. *Astları arasında meydana gelen çatışmalarda hakemlik yapar.*
14. *Astlarının haklarını kullanma özgürlüklerini engellemez.*
15. *Astlarıyla ilişkilerinde güven vericidir.*
16. *İnsanların tek ve değerli olduğuna inanır.*
17. *Astlarının olumlu eylemlerini destekler.*
18. *Astlarını rakip olarak değil, aynı sistemin parçaları olarak görür.*
19. *Deneyimlerini astları ile paylaşır.*
20. *İnsan ilişkilerinde yapıcıdır.*
21. *Bencil davranmaz.*

22. *Eylemlerinden dolayı hesap verir.*
23. *Başkalarını çekiştirip, dedikodu yapmaz.*

B. ADALET

1. *Ödülleri hak edenlere verir.*
2. *Kuralları herkese eşit olarak uygular.*
3. *Bireylerin emeğinin karşılığını verir.*
4. *Bireylere eşit davranır.*
5. *Başkalarının hakkını sömürmez.*
6. *Astları arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmaz.*
7. *İş yükünü dengeli olarak dağıtır.*
8. *Haksızlıkların düzeltilmesi için çaba gösterir.*
9. *Cezalandırmayı işlenen suça denk olarak yapar.*
10. *Bireylerin yasal haklarını kullanmalarını sağlar.*
11. *Değerlendirmelerde objektif davranır.*
12. *Gerçekleri çarpıtmaz.*
13. *İnsanlara zarar verecek eylemlerden kaçınır.*
14. *İnsan haklarına saygılıdır.*
15. *Kişilere dinsel, siyasal, ırksal ve politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmaz.*
16. *Astlarından yeterlilikleri oranında üretim bekler.*
17. *Sahtekârlık yapmaz.*
18. *Kadın ve erkeklere eşit davranır.*

C. SORUMLULUK

1. *Meslek ilkelerine içten bağlıdır.*
2. *Çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalışır.*
3. *Mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görür.*
4. *Eğitsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır.*

5. Mesleğın gerektirdiği davranışları benimser.
6. Kamu çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar.
7. Araç gereçlerin bakımını zamanında yaptırır.
8. Ulusal eğitim politikalarına bağlıdır.
9. İnsan gücünü etkili kullanır.
10. Zamanı etkili kullanır.
11. Sorumluluk almaya isteklidir.
12. Kurumun kaynaklarını gereksiz yerlere harcamaz.
13. Savurganlıktan kaçınır.
14. Görevini yasalarca kendinden beklenen yönde yerine getirir.
15. Mesleğini sever.
16. Çalışma saatlerine özen gösterir.
17. Yetkisini yasal sınırları içinde kullanır.
18. İnsanları sever.

D. DÜRÜSTLÜK

1. Yolsuzluk yapmaz.
2. Okulun kaynaklarını kendine çıkar sağlamak için kullanmaz.
3. Yolsuzlukları örtbas etmez.
4. Rüşvet kabul etmez.
5. Hediye kabul etmez.
6. Astlarını kişisel işlerinde kullanmaz.
7. Amaçlarını gerçekleştirmek için yasa dışı yollara başvurmaz.
8. Kişisel işlerini işyerinde yapmaz.
9. Yalan söylemez.
10. Verdiği sözde durur.

E. DEMOKRASİ

- 1. Astlarına inançlarından dolayı baskı yapmaz.*
- 2. Astlarının inançlarına karışmaz.*
- 3. Astlarının vicdan özgürlüğünü engellemez.*
- 4. Kimseyi kendi inançları için zorlamaz.*
- 5. Yönetmel işlere dinsel inançlarının karışmasına izin vermez.*
- 6. Astlarının örgütlenme haklarını engellemez.*

F. SAYGI

- 1. Astlarıyla cinsel duygusal yakınlığa girmez.*
- 2. Astlarına bedensel tacizde bulunmaz.*
- 3. Öğrencilerle cinsel duygusal yakınlığa girmez.*
- 4. Öğrencilere dayak vb. bedensel tacizde bulunmaz.*

Etik liderliğin eğitimsel liderlik bakımından temel sonuçları şunlardır (Çelik, 2000,s. 89):

- Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir anlam kazandırmaktadır. Okul yöneticisi daha etkili bir okul oluşturmak için, okulun iş ahlakının temel ilkelerini ortaya koymak zorundadır.
- Etik liderlik, etkili okul modeline, erdemli okul modelini kazandırmıştır. Erdemli okul, ideal seviyede bir etik kültüre sahip olan okuldur. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, erdemli okul oluşturmalı, yönetmeli ve yaşatmalıdır.
- Etik liderlik demokratik bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Çünkü erdemli okulun doğasında demokratik davranış bulunur. Etik liderin başarısı, etik değerlerin bütün okul personeli tarafından benimsenmesine bağlıdır.

- Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağının etik ya da moral güç olduğunu kabul etmektedir. Etik liderlik teorisine göre liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır.
- Etik liderlik, sağlam bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne benimsetmesi, etiksel lider olarak etkinliğini gösterir. Bu bakımdan okul yöneticisinin etiksel liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki bulunur. Ancak kültürel liderlik, etik ya da moral liderliğe karşılık daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik okul kültürünün tüm öğelerini kapsarken, moral liderlik sadece moral değerlerini kapsamaktadır.
- Etiksel değerlendirmeye sahip olan okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak kabul etmez. Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlerden uzaklaşmaz. Etik liderin güçlü bir vicdani sorumluluğu olmalıdır. Okul yöneticisi, etik değerlere bağlı kalmanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunu da farkındadır. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlaki bir iç derinlik katar.
- Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun sınırlarından dışarı bakmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Etik lider küresel, ulusal ve okul düzeyinde kabul edilen etik değerler arasında bütünlük kurmak zorundadır. Bu nedenle etik liderlik, değişen dünyadaki etiksel değer dönüşümlerini çok iyi takip etmeyi gerektirmektedir.
- Etik lider ahlaki davranışlar açısından model olan kişidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin etiksel davranış yönünden model aldığı kişi olmalıdır.

- Etiksel lider, iyi bir değer filtreleyicisidir. Okul yöneticisi okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri, okul ortamına sokmaz. Okulun etiksel değer ve ilkelere uygun özel bir çevre olmasına dikkat eder (Çelik, 2000,s. 89).

1973 yılında Amerika’da Okul İşletme Görevlileri Derneği, Amerikan Personel Yöneticileri Derneği ve Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi, yöneticiler için aşığıdaki etik ilkeleri kabul etmişlerdir; Eğitim yöneticileri (Pehlivan, 2001,s. 67):

- Bütün karar ve davranışlarında öğrencilerin iyiliğini temel ilke olarak kabul ederler.
- Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle ifa ederler.
- Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını en iyi şekilde korur ve desteklerler.
- Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bölücü örgütlere katılmaz ve desteklemezler.
- Eğitim kurulunun eğitim siyasaları ile yönetsel kural ve düzenlemelerini uygularlar.
- Eğitim amaçları ile bağdaşmayan yasa, siyasi ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
- Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür avantajlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
- Yalnızca geçerli kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler.
- Mesleki etkinliklerini artırmak için sürekli araştırma yapar ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.

- Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar veya sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

1.6.4.Okul Yöneticilerinin Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Sorumluluğu:

Okul yöneticileri karmaşık bir ilişki ağı içerisinde karar vermek durumundadırlar. Çoğu durumda doğru ve yanlış açık değildir. Ortaya çıkabilecek etik ikilemlere farklı açılardan yaklaşabilmek gerekmektedir. Okul yöneticileri bunu sağlayabilmek için doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü belirlemeye yönelik bir tanımlama becerisine sahip olmalıdır. Ahlak felsefecilerinin çoğu, okul yöneticilerinin karşılaşılabilecekleri etik dışı davranışları belirlemiştir. Ancak bu rehber ilkeleri yeni durumlara uyarlamak, ayrı bir liderlik yeteneği gerektirmektedir (Lashway, 1996,s.89Dempster, Freakley and Parry, 1998,s.147).

Okul yöneticilerinin etik kararlar verirken ve ikilemleri çözerken dikkat etmesi gereken ilkeler vardır (Şişman, 2002,s.134).

- Yönetici, ayrımcılık gütmeyen eğitim hizmetleri vermelidir.
- Yönetici, öğrencisini ve personelini doğrudan zararlı durumlardan sağlıklı ve güvenli şekilde akla yatkın biçimde korumalıdır.
- Yönetici, öğrenmeye yönelik bir ortam sağlamak için, mantıklı bir şekilde davranmalıdır.
- Yönetici, öğrenciler, aileler, makam, personel, iş arkadaşlarıyla mesleki ilişkilerini, şahsi çıkarları için kullanmamalıdır.
- Yönetici, eğitim kadrosu, personeli ile ilgili bilgileri ve kayıtları değiştirmez ve hatalı kullanmaz.
- Yönetici, kasıtlı bir şekilde, öğrenciler, öğrencilerin aileleri, personeli ve meslektaşları hakkında yanlış ve zararlı sözler sarf etmez.

- Yönetici, mesleki ahlaka yakışmayan hediye vb şeyleri kabul etmez”

İlk olarak, liderlerin belirgin bir etik standartlar duygusu olmalı ve bu standartlara uygun davranmaya istekli olmalıdırlar. R.Starratt'a göre tam bir etik farkındalık için 'ciddiye alma', 'adalet' ve 'eleştiri' temalarının bulunması gereklidir. İkinci tavsiyeye göre, liderler ikilemleri farklı yönlerden inceleyebilirler. R.Kidder üç yaklaşım öneriyor: Birincisi, her bir seçeneğin sonuçlarının öğrenilmesi ve bunlardan kimlerin ne şekilde etkileneceğinin tespit edilmesi. Bir başka yaklaşım ahlâk kurallarını kullanır, insanların belirli genel kabul görmüş standartları (örneğin, doğruyu/gerçeği söylemek) her zaman takip ettikleri takdirde dünyanın daha iyi bir yer olabileceğine inanırlar. Üçüncü yaklaşımda ise, ciddiye alma ve değer verme vurgulanır. Bu Altın Kural ile benzerlik taşımaktadır: Benzer durumlarda bize nasıl davranılmasını isteriz? Üçüncü olarak, liderler çoğu zaman etik problemleri yeniden yapılandırabilirler. R.Kidder görünürdeki birçok ikilemin aslında ya şu/ya bu ikilemine düşmeyi engelleyen üçüncü bir yol öneren "üçlemler" olduğunu ileri sürer. Örneğin, çocuğuna verilen bir ödevde dinsel gerekçelerle itiraz eden bir veliyle karşılaşan müdür, alternatif bir ödev yapılmasını önerebilir, bu yolla akademik saygınlık korunmuş ve veli ile de çatışma yaşanmamış olur. Son olarak, liderlerin kendilerini gittikleri yere kadar izleyecek bir bilinçli yansıtma becerisinin bulunması gerekir (Lashway,1996,s.185).

Bütün yöneticiler insan merkezli bir yöneticilik esnasında etik ikilemlerle karşılaşabilirler önemli olan bu ikilemlerin minimum düzeye çekilmesidir.

1.6.5.Okul Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu

Okulun toplumsal sorumluluğunu yerine getirebilmesi için, okul yöneticisinin eylemleri demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı,

farklı kùltùrlere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir (Aydın, 200,s.86).

Etkili bir okul yöneticisi okul kùltürünü oluştururken kendisinden beklenen bazı davranışlar vardır. Bunlar (şışman 2002,s.152):

- Okul yöneticisi, okul dahilindeki kuralları belirlemeli ve bunları açıkça ortaya koymalı ve uygulamalıdır.
- Okul yöneticisi, okulda vizyon ve misyon sahibi olmalıdır.
- Okul yöneticisi öğretmenlerin performanslarını adil bir biçimde değerlendirerek, hak edenleri ödüllendirmelidir.
- Okul yöneticisi, ikna yeteneğine, etkili bir konuşma kabiliyetine sahip olmalıdır.
- Okul yöneticisi, okulun amaç, vizyon ve misyonunun okul toplumunu oluşturan tüm bireyler tarafından paylaşılmasını sağlamalıdır.
- Okul yöneticisi, okul için öncelikleri tespit etmeli ve öğretmenleri bu karar sürecine katmalıdır.
- Okul yöneticisi, öğrencilerin başarıları hakkında yüksek hedeflere sahip olup bu beklentilerini okul toplumunun tüm bireyelerine iletmelidir.
- Okul yöneticisi, okul kadrosunu ve kadronun mesleki yönden geliştirilmesine yönelik çalışmaları desteklemelidir.
- Okul yöneticisi, okul programının oluşturulmasında öğretmenlerle birlikte çalışmalıdır.
- Okul yöneticisi, okul programlarının oluşturulmasında öğrencilerin beklentileri doğrultusunda temel becerilerin kazandırılması üzerine yoğunlaşmalıdır.
- Okul yöneticisi, öğretim ve öğrenme için gerekli her türlü kaynakları sağlamalı ve gerekli ortamları oluşturmalıdır.

- Okul yöneticisi, okul programlarının değerlendirilmesine ve geliştirilmesine önderlik etmelidir.
- Okul yöneticisi, öğrenci gelişim ve başarısının sıklıkla değerlendirilmesini sağlamalıdır.
- Okul yöneticisi, okulda ve sınıfta geçen zamanın faydalı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamalıdır.
- Okul yöneticisi, okuldaki zamanını gözlem ve incelemeler yaparak kullanmalıdır.
- Okul yöneticisi, okulu ilgilendiren her türlü bilgi ve başarının paylaşılmasını sağlamalıdır.

“Okul yöneticisi, okulun yasal lideri, okulda yasal güç kullanan, buna bağlı olarak okuldaki tüm uygulamaların başarıya ulaşmasında en önemli simge olarak tanımlanmaktadır” (Güçlüol, 198,s.19).

Söz konusu örgüt iklimini oluşturma sürecinde, okul yöneticisinin etik becerileri sergilemesi gerekmektedir. Yani okul yöneticisinin etkili bir örgüt iklimi oluşturması için öğretmenleri teşvik etmesi, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışması, geleceğe dönük somut hedefler koyması, kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapması, öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlaması, öğrenme konusunda istekliliği, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesi, öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirmesi, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturması, tartışmalar için özgür ortamlar, yaratması, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olması gerekir (Yılmaz, 2005,s.136).

Okullar bir yaşam alanı olarak tanımlandığında; bu yaşam alanlarındaki kişiler arasındaki ilişkilerin niteliğinin okulun genel iklimini oluşturmada temel etmen olduğu söylenebilir. Bu yüzden okul müdürünün birincil sorumluluklarından biriside

olumlu bir okul iklimi ve atmosferi sağlamak olarak ifade edilebilir. Kısaca okul yöneticisi, okulda bir takım ruhu ve biz anlayışının sağlanıp sürdürülmesinde öncülük etmelidir (Şişman 2002,s.152).

1.6.6. Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açısından Sonuçları

Son yaklaşımlara göre ortaya çıkan liderlik türlerinin hepsi, liderliğe belirli bir açıdan bakmakta ve genel olarak kabul edilmektedirler. Bununla birlikte etik liderlik biçimi de bir çok liderlik özelliklerine sahip durumdadır. Yalnızca o anlık duruma göre değil, daha önce ve sonra olabilecek bütün durumlar için söz konusu olan bir biçimdir.

Etik liderlik birey ile örgüt arasında yazılı olmayan, karşılıklı beklentilerle biçimlenen psikolojik anlaşmaya dayanır. Bu psikolojik sözleşme yazılı olmamasına rağmen örgütsel ve etiksel kültürün birleşimidir ve bunu hem lider hem de onu takip edenler bilmektedir. Yazılı olmaması bilinmediği anlamını taşımamaktadır. Burada önemli olan etik özellikleri kendisinde barındıran liderin çalışanları etiksel davranışa yönlendirmesidir. Liderlik biçimlerinin içerisinde sayılan çoğu lider özellikleri etik liderlik için de geçerli kabul edilebilmektedir.

Bunlardan güven ve dürüstlük, sözünün arkasında olan, kararlılık, sadık olma, işbirliği ve değer verme, bilgili ve bilgiye açık olma, yanımızda bulunmayanlara karşı saygılı olma vb. sayılabilmektedir. Bu sayılanların tamamı etik anlayıştan kaynaklanır. O halde hangi liderlik biçimi olursa olsun başarıya ulaşılması için muhakkak etik ilke ve değerlere sahip olmalı ilkesine dayanmaktadır. Diğer biçimler etik ilkelere bağlı olarak kurulmalı, diğer liderlik alanlarının temellerinde de etik liderlik bulunmalıdır.

1.7.Problem

Eğitim; 6nceden saptanmış esaslara g6re insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir. Eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile istendik değişme meydana getirme s6recidir.

Eğitim genel olarak toplumsal ve kurumsal eğitim olmak 6zere iki 7atı altında toplanmaktadır. Kurumsal eğitim; bireyin okulda, farklı seviyelerde aldığı akademik eğitimidir ve bireyi hayata hazırlamayı ama7lar. Okul, eğitim ve 6đretim etkinliklerinin ger7ekleştirildiği yerdir. Okullarda 7eşitli d6zeylerde, toplu olarak 6đrenim yapılır. Okul eğitimindeki temel ama7, 6đrencilerin zihinsel, bedensel ve ahlaksal a7ıdan gelişmesini sağlamaktır. Okul; 6đretmenleri, 6đrencileri, idari personeli olan kalabalık bir kurum olarak kabul edilebilir. Tarihe baktığımız da insanların yaşadığı t6m zamanlarda, insanoğlunun yaşamak i7in gereksinim duyduğu mal ve hizmetlerin 6retimi i7in bir grup insan 7alışmış, bir takım insanlar da bu 7alışmalara y6n vermişlerdir (Aktan, 2005,s.371).

“Okul y6neticisinin 6đretmenlere yeteneklerini kullanma ve geliştirme firsatı vererek okulda kapasite yaratması gerektiğini; okulun, dolayısıyla kendi başarisının 6đretmenler aracılığıyla artacağını ifade etmiştir” (6zden, 2000,s. 17).

Eğitim, uzun soluklu bir s6re7tir ve politik, toplumsal, k6lt6rel ve bireysel boyutları aynı anda i7inde bulundurduğundan tanımının yapılması zor bir kavramdır. Bireylerin toplumun standartlarını, inanışlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan t6m toplumsal s6re7lerdir. Bireyin yaşadığı toplum i7inde değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış bi7imlerini geliştirdiği s6re7lerin t6m6d6r. Se7ilmiş ve kontroll6 bir 7evrenin etkisi altında sosyal yeterlilik ve maksimum bireysel gelişmeyi sağlayan toplumsal bir s6re7tir.

B6t6n 6rg6tlerde 6yeler y6netimin aldığı kararlardan etkilenmektedir. Alınan kararlardan etkilenen kişilerin bu kararlarda s6z sahibi olmaları demokratik bir 6rg6t

olmanın gerekliliklerindedir. Yönetimde bireylerin kendi başına karar vermesi yerine, alternatiflerin örgüt çalışanlarınca tartışılarak sonuca varılması ile alınan kararlar daha sağlıklı olur, verilen kararların anlaşılmasında ve uygulanmasında kolaylık sağlar. Ayrıca iş görenler kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissettiklerinde kendi amaçlarını örgütün amaçları ile özdeşleştirebilirler (Aydın, 2003,s.88-89).

Örgütü amaçlara göre devamlılığını sağlamak, insan ve diğer kaynakları en yararlı ve uygun biçimde kullanmakla gerçekleşmektedir. Yöneticilerin liderlik özelliklerini taşımaya ve bu özellikleri örgüt içinde bulunan bireylere göstermeye ihtiyaçları vardır. Lider gruptan gelmekle birlikte, grubun başarısı ve devamlılığını sağlamakla sorumlu olan kişidir. Bu yüzden örgütle ilgili grupların yaşamlarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanılması gerekmektedir.

Okul yöneticisinin, öğretmenleri ile etkileşmesi, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin değerlerini koruması ve problemlerini çözmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi ile öğretmenin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyuyorsa, bireylerin işe karşı tutumları o kadar olumlu olmaktadır.

Yaşadıkları ülkede, okul yöneticilerinin etik sorunlarla baş etme konusunda iyi yetiştirilmediklerini ifade etmektedirler. Onlara göre; çağdaş okul yöneticileri birçok karar verme tehlikesi ve etik bakımdan mayın tarlasına benzetilecek karmaşık durumlarla karşı karşıya gelmektedir.

Yöneticilerin, karar verme uygulamalarını ve etik yaklaşımlarını geliştirmeye vermeleri gereken önemin eksikliği, bu mayın tarlasına gözleri bağlı şekilde bırakılmaları sonucunu ortaya çıkmaktadır. Bu mayın tarlasında doğru yönü bulmak ve doğru etik kararları verebilmek için, okul yöneticilerinin yeni bir liderlik

biçiminin geliştirmesine ve uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Dempster ve Berry, 2003, Akt:Turhan, 2007,s.3).

1.8. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin, demografik özelliklere göre farklılaşp, farklılaşmadığını incelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşleri nedir?
2. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
3. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
4. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşleri mezun oldukları eğitim kurumuna göre farklılaşmakta mıdır?
5. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşleri branşa göre farklılaşmakta mıdır?
6. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşleri okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
7. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşleri mesleki kідeme göre farklılaşmakta mıdır?
8. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşleri okulda çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

1.9. Araştırmanın Önemi

Uzun zamandır liderlik hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Kimi araştırmalar liderin ve liderliğin özellikleri üzerinde dururken, kimileri liderin davranış özellikleri ve güç kaynakları ve kimileri de lideri ve liderliği ortaya çıkaran etkenler ve durumsal özellikler üzerinde durmuştur. Bu üç değişik boyuta ağırlık veren araştırmalar bir araya geldiğinde zengin bir liderlik literatürü oluşmuştur.

Etik liderlik konusunda çok araştırma olmamakla birlikte daha önce orta öğretim kurumlarında benzer bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada da ilköğretim okullarında yapılmıştır. Etik liderlik ülkemize son yıllarda giren bir kavram olmakla birlikte yapılan araştırmaların çeşidi ve boyut arttıkça diğer araştırmacılarında da yararlanacakları kaynaklar artacak bu yönde devlet büyüklerimize etik liderlik konusunda bakış açıları ve çözümleri getireceği umulmaktadır.

Bu araştırmadan elde edilecek bulguların,

1. MEB'in yönetici atamaları ile ilgili geliştirici çalışmalara katkı sağlayacağı,
2. Yöneticilere yönelik düzenlenecek hizmet içi eğitim çalışmalarının geliştirilmesine,
3. Üniversitelerin eğitim yönetimiyle ilgili program geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacağı,
4. Konu ile ilgili yapılacak araştırmalara ışık tutacağı umulmaktadır.

1.10. Sayıtlar

Bu araştırmada iki sayıtlı düşünölmüştür. Bunlar aşağıdaki gibidir.

1) Ankete verilen cevaplar öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

2) Veri toplama aracı araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.

1.11.Sınırlılıklar

Bu araştırma 2009-2010 öğretim yılında İstanbul ili Anadolu Yakasındaki 3 ilçede 12 ilköğretim okulu ile sınırlıdır. Araştırma Anadolu Yakasındaki 12 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır. Toplanan verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

1.12.Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda belirtilmiştir.

Okul Yöneticisi: Okullarda eğitim, öğretim ve yönetimden sorumlu olan müdür ve müdür yardımcıları kastedilmektedir.

Etik Liderlik: W.Greenfield'e göre ise,etik lider, öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan,kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir(Çelik,2003,s. 90).

ELÖ: Etik Liderlik Ölçeğine

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

1.13. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Aşağıda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelenecektir. Daha sonra bunlar değerlendirilecektir.

1.13.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

“Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi” isimli bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ve meslek ahlakı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda,

okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin iş doyumu ve meslek ahlakına ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Yıldırım,2001,s.145).

ABD’ de okul müdürlerinin yetiştirilmesi, seçimi, atanmaları ve değerlendirilmelerinde temel ölçüt olarak kullanılmak üzere; altı liderlik yeterlik alanında bilgi, tutum ve davranış boyutlarında eğitim ve okul yöneticileri için geliştirilmiş standartlar bünyesinde yer alan “davranış” standartlarının, Türkiye'deki eğitim çevrelerince ne derece kabul gördüğünü belirlemek amacı ile yapılan çalışmada; “Eğitim Liderleri İçin Standartlar” belgesinin davranış boyutundan araştırmacı tarafından uyarlanan anket uygulaması sonucunda, tüm gruplar tarafından en çok kabul gören ilk 15 madde incelendiğinde, 8 maddenin “Etik Liderlik” alanından, 4 maddenin “Öğretim Liderliği” alanından ve 3 maddenin de “Örgütsel Liderlik” alanından olduğu görülmüştür. Merkezinde adalet, saygı, tanınma, bireysel sorumluluk, örnek olma, yasal hakların gözetilmesi ve uygulamaların yasalara uygunluğu gibi kavramların bulunduğu maddelerin çoğunluğu oluşturmaktadır. Bunların dışında yeni öğretim teknolojileri, güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamı, sürekli iyileşme, girişimcilik gibi kavramların yer aldığı maddeler ön plana çıkmaktadır (Erbaş 2009,s.96).

“Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma” isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, eğitim yöneticiliği mesleğine ilişkin etik ilkeleri belirlemek ve eğitim yöneticilerinin mevcut davranışlarının geliştirilen etik ilkelere uygunluğunu belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler 1. Hoşgörü, 2. Adalet, 3. Sorumluluk, 4. Dürüstlük, 5. Demokrasi, 6. Saygı olmak üzere 6 ana başlık altında ortaya konmuştur. Bu ana başlıklar altında 79 etik ilke tanımlanmıştır. Sonuç olarak, lise müdürlerinin bu

ilkelerden bazılarını tam olarak uygun davranışlar sergilemedikleri belirlenmiştir. (Aydın 2003, Akt. Turhan, s.35).

“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” isimli araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerini belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında örgütsel adaletin gerçekleşme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim bölgeleri açısından anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. (Tan 2006,s.78),

Özellikle kadın öğretmenlerin ilköğretim okullarında örgütsel adaletin gerçekleşme düzeyi hakkında daha olumlu düşündükleri sonucuna varılmıştır.

1.13.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yapılan araştırma sonucunda bir liderin hem otokratik, hem de demokratik olabileceğini, durumun gerektirdiği ölçüde, hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini saptamışlardır.

Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Liderin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar (Tannenbaum ve Schmidt, 1958, Akt. Leblebici 2008).

“Okullarda Moral Toplum Oluşturma: Ruhunu Hissetme” isimli bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, okulların toplumlar gibi paylaşılmış ilke ve değerlere sahip olmaları için gerekli nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda etik liderlere ihtiyaç olduğu, ayrıca bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin şart olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, okul yöneticilerinin moral lider olarak rol ve görevlerini tanımlayan 16 temel ilke belirlenmiştir (Gahey, 2001, Akt. Turhan,2007).

“Hint Özel ve Kamu Sektörü Yöneticilerinin Etik Liderliğini Ölçmek İçin Bir Ölçek” isimli araştırmada, etik liderliği ölçmek için bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda 22 maddeden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Bu anket faktör analizine tabi tutulmuş ve etik liderlik ölçeği için iki boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar, a) güçlendirme, b) güdü ve karakterdir (Khuntia ve Suar 2004,Akt. Turhan, 2007).

Okul yöneticilerin liderlik becerisi ile öğretmenlerin yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. İlköğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada okul yöneticisinin samimi davranması ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Yine bu araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güven duyduklarını ama meslektaşlarına karşı aynı düzeyde güven duymadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güvenle örgüte güven arasında ve söz konusu araştırmanın devamında kişiye odaklı liderlik becerisi sergilenme biçimi ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaş ve hizmet yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada en son okuldaki öğretmen sayısı ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Kupersmith, 1983,s.65).

“Liderlik Hazırlığında Sorumluluk Etiğini Kullanma” isimli bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, bir sorumluluk etiği çerçevesi kullanılarak sosyal adalet liderliğine ilişkin davranışların gelişmesini sağlamak için yapılan 6 yıllık bir araştırmanın sonuçları analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, kullanılan sorumluluk etiği çerçevesinin çeşitlilik ve eşitlik sorunlarına ilişkin bakış açısını değiştirdiği ve bir sorumluluk anlayışı oluşturduğu ortaya çıkmıştır (Petin ve diğerleri ,2006, Akt. Turhan 2007).

“Örgütsel Adalet, Güven ve Öz Etkinlik Arasındaki İlişki” isimli çalışmada örgütsel uygulamaların (tarafsızlık ve güven) bir pro-aktif davranış biçimi olan öz

etkinliğin yükseltilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütlerde prosedürel adalet ile güven arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütlerde etkileşimsel adalet ile yöneticilere duyulan güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştı (Ruder, 2003, s.128).

“Liderlik Tarzı, Okul Yöneticilerinin Seçilen Demografik Özellikleri ve Karar Vermede Yaratıcı Başkaldırıcıyı Kullanmaya İlişkin Eğilimleri Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik biçimi ile cinsiyet, kademe, mesleki deneyim ve öğrenim düzeyi ve karar vermede yaratıcı başkaldırıcıyı kullanma eğilimleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Bu ilişkiyi belirlemek için liderlik davranışını betimleme anketi (LBDQ-self) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, liderlik tarzı, seçilen demografik özellikler ve karar vermede yaratıcı başkaldırıcıyı kullanma düzeyi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yukarıda bahsedilen kişilerin dışında da bu konuda yazılan makaleler bulunmaktadır (Santin, 1998, s.74).

1.13.3.Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Yönetici konumundaki kişilerin Etik Davranışları üzerine yapılan tüm araştırmalarda, yönetimde uyulması gereken etik ilkelerin neler olması gerektiği ve eğitim yöneticilerinin bu ilkelere ne ölçüde uygun davrandıkları üzerinde durulmaktadır. Bu etik ilkeler; hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı gibi değerlerden oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin değişime açık oldukları ve kendilerini yetiştirmek istedikleri ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik davranışları, her okul yöneticisinde bulunması gereken davranışlardır. Araştırmalarda bunu göstermektedir. Ne yazık ki ülkemizin eğitim politikası, mantığı iktidarlara göre değiştiği için liyakat sahibi olmayan kişilerin yönetim kademesindeki oranının

yüksekliği birçok eğitim kurumunda bunun eksikliği ve etiğe olan ihtiyacımızı hissettirmektedir. Eğer ki eğitimden başarı isteniliyorsa, yöneticiler bu davranışlar doğrutusunda eğitimden geçmesi gerekmektedir.

Yurt içindeki ve yurt dışındaki araştırmalara bakıldığında okullarımızda daha çok etik liderliğin boyutları üzerinde durulduğu, kişisel özelliklerle ilişisinin araştırılmadığı görölmektedir. Bu sebeple, bu konunun okullarımız için ne kadar önemli olduğu görölmektedir.

II. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan araştırma modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplama aracı, uygulama ve işlem konuları üzerinde durulacaktır

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algılama düzeylerini araştırmak üzere yapılan, ilişkisel tarama modellerinden “karşılaştırma” türünde bir çalışmadır.

2.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2009 - 2010 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu Yakası’nda faaliyet gösteren, resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul İli Anadolu Yakasında yer alan 3 ilçede faaliyet gösteren ve rastgele (random) yöntemle seçilen toplam 12 ilköğretim kurumunda (her ilçeden 3 resmi, 1 özel) görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

**Tablo 1 Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin İlçe Ve Okullara
Göre Dağılımı**

İlçe	Okul	Anket		
		Gönderilen	Dönen	%
Kadıköy	Bahariye İÖO	30	24	80,0
	Bostancı İÖO	30	21	70,0
	Kozyatağı İÖO	30	28	93,3
	Özel Atacan İÖO	30	18	60,0
	Toplam	120	91	75,8
Üsküdar	Sultantepe İÖO	30	20	66,7
	Yavuztürk İÖO	30	24	80,0
	Hilmi Çelikoğlu İÖO	30	25	83,3
	Özel Erdil İÖO	30	24	80,0
	Toplam	120	93	77,5
Ümraniye	İstanbul Tic. Odası İÖO	30	24	80,0
	60. Yıl Cumhuriyet İÖO	30	21	70,0
	Selçuk Ecza 50. Yıl İÖO	30	29	96,7
	Özel Ümraniye Gökkuşuğu İÖO	30	18	60,0
	Toplam	120	92	76,7

Kadıköy İlçesindeki dört ilköğretim kurumuna dağıtılan 120 anketten 91 tanesi (%75,8) tamamlanmış olarak geri alınabilmiştir. Üsküdar İlçesinde ilköğretim kurumlarına dağıtılan 120 anketten 93 tanesi (%77,5) ve Ümraniye İlçesinden ise 92 tane (%76,7) anket eksiksiz olarak geri alınabilmiştir. Toplamda, 12 ilköğretim kurumundan 276 anket (%76,7) analizlerde kullanılmak üzere geri alınmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %29,7'si erkek, kalan %70,3'ü ise kadındır. Öğretmenlerin büyük bir kısmı sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır (%42,4). Fen grubunda görev yapan öğretmenler örneklemin %17,0'sini, sosyal grubunda görev yapanlar ise örneklemin %40,6'sını oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem bakımından en büyük grubunu meslekte 1-10 yıldır olan öğretmenler oluşturmaktadır (%44,6). 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler örneklemin %36,6'sını, 21 yıl ve üstü süredir öğretmenlik yapanlar ise örneklemin %18,8'ini meydana getirmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %78,3 bir devlet ilköğretimi kurumunda görev yaparken, %21,7'si özel bir ilköğretim kurumunda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık yarısı (%49,3), Eğitim Fakültesinden mezundur. Fen-Edebiyat Fakültesi mezunları örneklemin %28,3'ünü meydana getirirken, öğretmenlerin %22,4'ü diğer fakültelerden mezundur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları 22 ile 59 arasında değişmekte olup, ortalama yaş 33,64 olarak hesaplanmıştır. Bu öğretmenlerden şu an görev yaptıkları okulda çalışma süreleri bakımından en düşük 1 yıl, en yüksek ise 23 yıl olduğu bulunmuştur. Ortalama okulda (şu an görev yapılan okul) çalışma süresi ise 3,53 olarak hesaplanmıştır.

Yukarıdaki kısımlarla ilgili tablo 2 – 5 olarak ekler kısmında verilmiştir.

2.3.Verilerin Toplanması

Aşağıda verilerin nasıl toplandığı üzerine açıklama yapılarak, hangi ölçeğin kullanılacağı nerede ve kimlere uygulanacağı, belirtilerek öğretmenlerin demografik unsurları anlatılmıştır.

2.3.1. Veri toplama aracı

Araştırmada kullanılan ankette araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, mezun oldukları kurum, branşları, görev yaptıkları okul türü, görev yaptıkları okuldaki çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri sorulmakta, ölçek bölümünde ise Muhammet Turhan tarafından geliştirilen Etik Liderlik Davranışlarına ait 7 boyutu kapsayan ve toplam 46 soruluk (5 dereceli Likert tipi) bir ölçek mevcuttur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekte yer alan ifadeleri puanlarken katılma düzeylerine göre işaretleme yapmaları istenmiştir. Likert tipi, 5 dereceli olan Etik Liderlik Davranışları Ölçeği için cevap seçenekleri ve değerleri aşağıdaki çizelgedeki gibidir.

Ortalama Puanlar (Katılma Düzeyi):

1,00 – 1,80 : *Hiç Katılmıyorum*

1,81 – 2,60 : *Katılmıyorum*

2,61 – 3,40 : *Kısmen Katılıyorum*

3,41 – 4,20 : *Katılıyorum*

4,21 – 5,00 : *Tamamen Katılıyorum*

- Etik ilkelere uyma (13 ifade, 1 ile 13 arası)
- Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme (5 ifade, 14 - 18 arası)
- Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma (6 ifade, 19 - 24 arası)
- Sosyal Sorumluluk (5 ifade, 25 - 29 arası)
- Hizmete yönelik liderlik (5 ifade, 30 - 34 arası)
- Güvenen dayalı liderlik (5 ifade, 35 - 39 arası)

- İlke merkezli liderlik (7 ifade, 40 - 46 arası)

Araştırmanın amacına uygun olarak, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin okullarda Etik Liderlik Davranışlarını algılama düzeylerinin incelemek üzere Turhan tarafından geliştirilen “*Etik Liderlik Ölçeği*” kullanılmıştır. (Turhan, 2007). Araştırmacı tarafından yapılan ön ve tamamlayıcı çalışmalar sonucu ölçeğin güvenirlik katsayısı, Alpha=0,99 ve geçerlik katsayısı KMO=0,89 olarak bulunmuştur (Turhan, s.90).

Etik Liderlik Davranışları Ölçeği ve alt boyutlarının güvenirliliği Cronbach Alpha ile sınanmıştır. Buna göre;

- Etik ilkelere uyma: 0,891
- Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme: 0,905
- Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma: 0,657
- Sosyal Sorumluluk: 0,878
- Hizmete yönelik liderlik: 0,898
- Güvenen dayalı liderlik: 0,757
- İlke merkezli liderlik: 0,772
- Ölçek: 0,965 olarak bulunmuştur.

Cronbach Alpha (α) değerleri 0,657 ile 0,965 arasında bulunan ölçek ve alt boyutlarının güvenirlilik derecesinin yüksek olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, uygulanan ölçeğin tamamı güvenilir kabul edilmiştir.

Tablo 8 Etik Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait

Korelasyon

Alt Boyutlar / Ölçek	Etik ilkelere uyma	Etik ikilemleri çözme vkarar verme	Etik bir okul kültürü ve i i oluşturma	Sosyal sorumluluk	Hizmete yönelik liderlik	Güvene dayalı liderlik	İlke merkezli liderlik	Ölçek (Toplam)
Etik ilkelere uyma	<i>r</i> 1	,806*	,705*	,768*	,759*	,751*	,729*	,884*
		*	*	*	*	*	*	*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etik ikilemleri	<i>r</i>	1	,755*	,774*	,739*	,745*	,704*	,891*
çözme ve etik			*	*	*	*	*	*
karar verme	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etik bir okul	<i>r</i>		1	,746*	,722*	,683*	,716*	,854*
kültürü ve iklimi				*	*	*	*	*
oluşturma	<i>p</i>			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Sosyal sorumluluk	<i>r</i>			1	,829*	,806*	,765*	,915*
					*	*	*	*
	<i>p</i>				0,000	0,000	0,000	0,000
Hizmete yönelik	<i>r</i>				1	,795*	,760*	,904*

liderlik			*	*	*
	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000
Güvene dayalı	<i>r</i>	1	,747*	,884*	
liderlik			*	*	
	<i>p</i>		0,000	0,000	
İlke merkezli	<i>r</i>		1	,874*	
liderlik				*	
	<i>p</i>			0,000	
Ölçek (Toplam)	<i>r</i>				1
	<i>p</i>				

**İlişki $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.*

Ölçeğin tüm alt boyutları arasında ve alt boyutlar ile ölçeğin bütünü arasında pozitif yönde ve anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Alt boyutlarla ölçek arasında, 854 ile 915 arasında son derece yüksek düzeyde ilişkiler olduğu hesaplanmıştır.

2.3.2. Uygulama

Anket, bizzat araştırmacı tarafından, İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alındıktan sonra, belirlenen okullara bir program çerçevesinde gidilerek

uygulanmıştır. Toplam 400 adet anket çoğaltılarak uygun zaman aralıklarıyla belirlenen okullara gidilmiş ve idareden izin alınarak görevli öğretmenlere belirlenen bir tarihte geri toplanmak üzere dağıtılmıştır. Öğretmenlere anketin amacı ve nasıl doldurulacağı konusunda sözlü olarak kısaca bilgi verilmiştir.

Araştırmada kullanılmak üzere toplam 360 anket dağıtılmış, geriye 294 tane anket toplanabilmiştir. Toplanan anketlerin incelenmesi sonucu 18 anketin değerlendirilemeyecek kadar eksik ve/veya yanlışlar içerdiği görülerek ayrılmasına karar verilmiş, kalan 276 adet anketin verileri istatistiksel analizlerde kullanılmak üzere bilgisayara aktarılmıştır.

2.4. İşlem

Kişisel Bilgi Formu ve Etik Liderlik Davranışları Ölçeği ile toplanan veriler bir istatistik paket programı ile çözümlenmeye tabi tutulmuştur. Verilerin çözümüne geçilmeden önce, toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hatalar barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiş, işlemlere bundan sonra geçilmiştir.

Çözümlemelerde demografik değişkenler (cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü) bağımsız değişkenler olarak kabul edilirken, Etik Liderlik Davranışları Ölçeğinin alt boyutları (Etik ilkelere uyma, Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme, Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma, Sosyal sorumluluk, Hizmete yönelik liderlik, Güvene dayalı liderlik ve İlke merkezli liderlik) bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Buna göre:

- Öğretmenlerin demografik özelliklerini özetlemek bakımından cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü değişkenlerinin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır (Tablo 2 - 5).

- Öğretmenlerin ölçeğin ifade ve alt boyutlarını algılama düzeylerini araştırmak üzere verdikleri puanların ortalaması ve standart sapmaları hesaplanmıştır.
- Etik Liderlik Davranışları Ölçeğinin 6, 21, 38 ve 44 numaralı ifadelerin yüklemeleri olumsuz olduğundan, analizler öncesi bu ifadeler için verilen puanlar tersine çevrilmiştir.
- Öğretmenlerin, ölçeğin alt boyutları için hesaplanan puanlarının; cinsiyet ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *ilişkisiz gruplar t testi* uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, ölçeğin alt boyutları için hesaplanan puanlarının, branş ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik *post-hoc Scheffe* (anlamli farklar) testi uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin yaşları, görev yaptıkları okulda çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri ile Etik Liderlik Ölçeğinin alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı *Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu* ile araştırılmıştır.
- Mesleki kıdem değişkeni sürekli değişken kabul edilerek analize tabi tutulmuştur.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi, 05 olarak kabul edilmiştir.

III. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun Etik Liderlik Davranışları Ölçeğinin ifadeleri ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan ortalama puan ve standart sapma değerleri, daha sonra ise ölçeğın alt boyutlarına ilişkin analizlere yer verilmiştir.

3.1. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarına Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örneklemini oluşturan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışını Gösterme ölçeğı alt boyutlarını algılama düzeyleri incelenmiştir. (TURHAN) tarafından geliştirilen Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışını Gösterme ölçeğı toplam 46 maddeden ve 7 alt boyuttan meydana gelmektedir (etik ilkelere uyma, etik ikilemleri çözme ve etik karar verme, etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma, sosyal sorumluluk, hizmete yönelik liderlik, güvene dayalı liderlik ve ilke merkezli liderlik). Öncelikle ölçeğın alt boyutlarına (ve ifadelere) verilen ortalama puanlar genel olarak ele alınmış, daha sonra ise öğretmenlerin algılama düzeylerinde demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin istatistiksel analizler yapılmıştır.

3.2.Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri

Tablo 9 Öğretmenlerin, Etik İlkelere Uyuma Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri (N=276)

İfade	\bar{X}	ss
1. Okul yöneticimiz, tüm astlara eşit olarak davranır.	3,76	1,09
2. Okul yöneticimiz, okulda yasal olmayan eğlencelere izin vermez.	4,30	0,81
3. Okul yöneticimiz, kamu parasını ya da kaynaklarını özel işleri için kullanmaz.	4,32	0,88
4. Okul yöneticimiz, makamını kullanarak başka kurum ya da kişilerden imtiyaz elde etmez.	4,17	0,95
5. Okul yöneticimiz, astlarından kendi kişisel işlerini yapmalarını istemez.	4,11	1,02
6. Okul yöneticimiz, astlarından, diğer astlar hakkında bilgi sağlamak için formal gücünü kullanır.	3,21	1,24
7. Okul yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	3,61	1,07
8. Okul yöneticimiz, farklı görüşlere açıktır.	3,68	1,11
9. Okul yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	4,00	1,02
10. Okul yöneticimiz, açık fikirlidir.	3,87	1,06
11. Okul yöneticimiz, kendinden daha yeterli kişileri kıskanmaz.	3,99	0,96
12. Okul yöneticimiz, öğrenciler ve okul çalışanları hakkındaki gizli bilgileri muhafaza eder.	4,04	0,98
13. Okul yöneticimiz, sadece resmi olarak onaylanan etkinlikler için okul imkânlarının kullanılmasına izin verir.	4,17	0,85
Etik İlkelere Uyuma	3,91	0,66

Ortalama Puanlar (Katılma Düzeyi):

1,00 – 1,80 : *Hiç Katılmıyorum*

1,81 – 2,60 : *Katılmıyorum*

2,61 – 3,40 : *Kısmen Katılıyorum*

3,41 – 4,20 : *Katılıyorum*

4,21 – 5,00 : *Tamamen Katılıyorum*

Etik Liderlik Davranışları Ölçeğinin ilk alt boyutu olan Etik İkelere Uyma toplam 13 maddeden meydana gelmektedir.

Tablo 9'dan da görüleceği üzere öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Etik İkelere Uyma boyutuna ilişkin algıları genel olarak olumlu yöndedir. Öğretmenler tablodaki ifadeler için 'Hiç Katılmıyorum' veya 'Katılmıyorum' düzeyinde puanlamada bulunmamışlardır. Ancak "6. Okul yöneticimiz, astlarından, diğer astlar hakkında bilgi sağlamak için formal gücünü kullanır" ifadesi olumsuz bir özelliği belirtmekte ve öğretmenler yöneticilerinin bu davranışı kısmen gösterdiğini düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenler, "1. Okul yöneticimiz, tüm astlara eşit olarak davranır." ($\bar{X} = 3,76$), "4. Okul yöneticimiz, makamını kullanarak başka kurum ya da kişilerden imtiyaz elde etmez." ($\bar{X} = 4,17$), "5. Okul yöneticimiz, astlarından kendi kişisel işlerini yapmalarını istemez." ($\bar{X} = 4,11$), "7. Okul yöneticimiz, hatalarını kabul eder." ($\bar{X} = 3,61$), "8. Okul yöneticimiz, farklı görüşlere açıktır." ($\bar{X} = 3,68$), "9. Okul yöneticimiz, alçak gönüllüdür." ($\bar{X} = 4,00$), "10. Okul yöneticimiz, açık fikirlidir." ($\bar{X} = 3,87$), "11. Okul yöneticimiz, kendinden

daha yeterli kişileri kıskanmaz.” ($\bar{X} = 3,99$), “12. Okul yöneticimiz, öğrenciler ve okul çalışanları hakkındaki gizli bilgileri muhafaza eder.” ($\bar{X} = 4,04$) ve “13. Okul yöneticimiz, sadece resmi olarak onaylanan etkinlikler için okul imkânlarının kullanılmasına izin verir.” ($\bar{X} = 4,17$) ifadelerini ‘Katılıyorum’ düzeyinde, “2. Okul yöneticimiz, okulda yasal olmayan eğlencelere izin vermez.” ($\bar{X} = 4,30$) ve “3. Okul yöneticimiz, kamu parasını ya da kaynaklarını özel işleri için kullanmaz.” ($\bar{X} = 4,32$) ifadelerini ise ‘Tamamen Katılıyorum’ düzeyinde puanlamışlardır.

Öğretmenlerin yöneticilerini Etik İlkeler Uyma boyutunu bakımından ‘Katılıyorum’ düzeyinde ($\bar{X} = 3,91$) puanladıkları görülmektedir. Bu da araştırmaya katılan öğretmenlerin, genel olarak yöneticilerini etik ilkelere uyma bakımından olumlu algıladıklarını göstermektedir.

3.3. Tablo 10 Öğretmenlerin, Etik İlkeleri Çözme ve Etik Karar Verme Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri (N=276)

İfade	\bar{X}	ss
14. Okul yöneticimiz, astlar arasındaki anlaşmazlıkları tarafsız olarak çözer.	3,82	1,03
15. Okul yöneticimiz, başkalarına adaletsiz davranıldığında, adaleti sağlamak için cesur bir şekilde konuşur.	3,79	1,08
16. Okul yöneticimiz, ahlaka aykırı davranışların yoğun olduğu ortamlarda bile bu durumu düzeltmek için cesaretli davranır.	3,89	1,01
17. Okul yöneticimiz, okuldaki belli grupların diğerleri üzerinde baskı kurmasına izin vermez.	3,89	0,96
18. Okul yöneticimiz, verdiği kararları ahlaki açıdan değerlendirir.	4,04	0,85
Etik İlkeleri Çözme Ve Etik Karar Verme	3,88	0,84

Tablo 10'dan da görüleceği üzere öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme boyutunda yer alan 5 ifadeye ilişkin algılarının hepsi de 'Katılıyorum' düzeyinde gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerini "18. Okul yöneticimiz, verdiği kararları ahlaki açıdan değerlendirir." ($\bar{X}=4,04$), "17. Okul yöneticimiz, okuldaki belli grupların diğerleri üzerinde baskı kurmasına izin vermez." ($\bar{X}=3,89$), "16. Okul yöneticimiz, ahlaka aykırı davranışların yoğun olduğu ortamlarda bile bu durumu düzeltmek için cesaretli davranır." ($\bar{X}=3,89$), "14. Okul yöneticimiz, astlar arasındaki anlaşmazlıkları tarafsız olarak çözer." ($\bar{X}=3,82$) ve "15. Okul yöneticimiz, başkalarına adaletsiz davranıldığında, adaleti sağlamak için cesur bir şekilde konuşur." ($\bar{X}=3,79$) ifadeleri bakımından 'Katılıyorum' düzeyinde değerlendirmişlerdir.

Öğretmenler, genel olarak, yöneticileri için etik ikilemleri çözme ve etik karar verme konusundaki davranışları hakkında olumlu bir algıya sahiptirler ($\bar{X}=3,88$).

3.4. Tablo 11 Öğretmenlerin, Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri (N=276)

İfade	\bar{X}	ss
19. Okul yöneticimiz, okulda ahlaki değer ve normlara uygun davranışlar gösterilebilecek ortamlar oluşturur.	4,04	0,86
20. Okul yöneticimiz, ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirir.	3,93	0,89
21. Okulumuzda gittikçe daha fazla ahlaki kirlenme sorunu yaşanmaktadır.	2,71	1,27

22. Okul yöneticimiz, okul çalışanlarının etik açıdan geliştirilebilmesi için eğitim faaliyetleri düzenler.	3,30	1,08
23. Okul yöneticimiz, okulun değerlerini etik açıdan belirler.	3,74	0,89
24. Okulumuzun ahlaki imajı (görünümü) çevre tarafından olumlu karşılanmaktadır.	3,83	0,93
Etik Bir Okul Kültürü Ve İklimi Oluşturma	3,69	0,69

Öğretmenlerin, yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturmaya yönelik liderlik özelliklerini değerlendirmelerinde, önceki iki boyuta göre daha az olumlu bir algılamaya sahip oldukları Tablo 11’de verdikleri puanların düzeylerinden anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “19. Okul yöneticimiz, okulda ahlaki değer ve normlara uygun davranışlar gösterilebilecek ortamlar oluşturur.” ($\bar{X}=4,04$) ifadesine en yüksek ortalama puanı vermişlerdir. Alt boyutun tek olumsuz yüklemli ifadesi olan “21. Okulumuzda gittikçe daha fazla ahlaki kirlenme sorunu yaşanmaktadır.” ($\bar{X}=2,71$) için ‘Kısmen Katılıyorum’ düzeyinde bir puanlama gerçekleşmiştir. Ancak bu ifadenin tamamen yöneticilerle ilgili olarak algılanmayacağı varsayılırsa, öğretmenlerin genelde yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturmaya yönelik liderlik özelliklerini değerlendirmelerinde olumlu bir algıya sahip oldukları düşünülebilir. Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturmaya yönelik liderlik özelliklerini değerlendirmelerinde hesaplanan ortalama puan da bu varsayımı doğrular düzeyde ($\bar{X}=3,69$).

3.5. Tablo 12 Öğretmenlerin, Sosyal Sorumluluk Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri (N=276)

İfade	\bar{X}	ss
25. Okul yöneticimiz, etik açıdan yanlış şeylerin olduğunu gördüğünde, bu durumu düzeltmek için öne çıkar.	3,83	0,95
26. Okul yöneticimiz, okuldaki görevlerine ilişkin sorumlulukları memnuniyetle kabul eder.	3,96	0,86
27. Okul yöneticimiz, yönetsel uygulamaların, diğerleri üzerindeki etkisini hesaba katar.	3,83	0,88
28. Okul yöneticimiz, yetkisini sadece okulun başarısını artırmak için kullanır.	3,71	0,97
29. Okul yöneticimiz, verdiği kararlarda kamu yararı ilkesini önde tutar.	4,05	0,83
Sosyal Sorumluluk	3,88	0,74

Öğretmenlerin, yöneticilerinin Sosyal Sorumluluğa yönelik liderlik özelliklerini değerlendirmelerine ilişkin maddelere verdikleri ortalama puanlar yukarıda, Tablo 12’de özetlenmiştir. Görüldüğü gibi Sosyal Sorumluluk alt boyutunun tüm ifadeleri de ‘Katılıyorum’ düzeyinde puanlanmıştır.

“29. Okul yöneticimiz, verdiği kararlarda kamu yararı ilkesini önde tutar.” ($\bar{X}=4,05$)” öğretmenlerce en yüksek puanlanan ifade olmuştur. Daha sonra sırasıyla, “26. Okul yöneticimiz, okuldaki görevlerine ilişkin sorumlulukları memnuniyetle kabul eder.” ($\bar{X}=3,96$), “25. Okul yöneticimiz, etik açıdan yanlış şeylerin olduğunu gördüğünde, bu durumu düzeltmek için öne çıkar.” ($\bar{X}=3,83$) ve “27. Okul yöneticimiz, yönetsel uygulamaların, diğerleri

üzerindeki etkisini hesaba katar.” ($\bar{X}=3,83$) ifadeleri gelmektedir. “28. Okul yöneticimiz, yetkisini sadece okulun başarısını artırmak için kullanır.” ($\bar{X}=3,71$) ifadesi ise en düşük puanlanan ifade olmuştur.

Öğretmenler genelde yöneticilerinin Sosyal Sorumluluklarının farkında olan liderler olarak gördükleri söylenebilir ($\bar{X}=3,88$). Yine de öğretmenlerin yöneticilerini bu boyut bakımından değerlendirmelerinde üst düzeyde olumlu bir algılamaya sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

3.6. Tablo 13 Öğretmenlerin, Hizmete Yönelik Liderlik Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri (N=276)

İfade	\bar{X}	SS
30. Okul yöneticimiz, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının üstünde tutar.	3,89	0,99
31. Okul yöneticimiz, okulun çıkarları konusunda yapabildiğinin en iyisini yapar.	3,89	0,97
32. Okul yöneticimiz, diğer okulların yöneticilerine yardım eder.	3,74	0,98
33. Okul yöneticimiz, okulumuzda topluma ve insanlığa hizmet etmeye yönelik bir anlayış geliştirmektedir.	3,88	0,92
34. Okul yöneticimiz, topluma, okula ve okul çalışanlarına hizmet etmeyi etik bir değer olarak görür.	3,88	0,92
Hizmete Yönelik Liderlik	3,86	0,81

Öğretmenler, yöneticilerinin Hizmete Yönelik Liderlik özelliklerini değerlendirmelerine ilişkin 5 ifadeyi de ‘Katılıyorum’ düzeyinde puanlanmıştır (Tablo 13).

Öğretmenler, “30. Okul yöneticimiz, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının üstünde tutar.” ($\bar{X} = 3,89$), “31. Okul yöneticimiz, okulun çıkarları konusunda yapabildiğinin en iyisini yapar.” ($\bar{X} = 3,89$), “32. Okul yöneticimiz, diğer okulların yöneticilerine yardım eder.” ($\bar{X} = 3,74$), “33. Okul yöneticimiz, okulumuzda topluma ve insanlığa hizmet etmeye yönelik bir anlayış geliştirmektedir.” ($\bar{X} = 3,88$) ve “34. Okul yöneticimiz, topluma, okula ve okul çalışanlarına hizmet etmeyi etik bir değer olarak görür.” ($\bar{X} = 3,88$) ifadelerinin tümünü de ‘Katılıyorum’ düzeyinde değerlendirmişlerdir.

Öğretmenler, yöneticilerinin Hizmete Yönelik Liderlik özelliklerini genel olarak olumlu algılamaktadırlar ($\bar{X} = 3,86$).

3.7. Tablo 14 Öğretmenlerin, Güvene Dayalı Liderlik Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri (N=276)

İfade	\bar{X}	ss
35. Okul yöneticimizin söyledikleri ve yaptıkları uyumludur.	3,72	1,02
36. Okul yöneticimiz, başkalarına içten ve samimi olarak davranır.	3,87	0,97
37. Okul yöneticimiz, astları için örnek ve modeldir.	3,96	0,86
38. Okul yöneticimiz, okul çalışanlarının birbirine güven duyduğu bir iklim oluşturamamaktadır.	1,62	0,63
39. Okul yöneticimize okulumuzdaki herkes güvenir.	3,63	1,07
Güvene Dayalı Liderlik	3,91	0,65

Öğretmenlerin yöneticilerinin Güvene Dayalı Liderlik özelliklerini değerlendirmelerine ilişkin maddelere verdikleri ortalama puanlar yukarıda, Tablo 14’de özetlenmiştir.

“38. Okul yöneticimiz, okul çalışanlarının birbirine güven duyduğu bir iklim oluşturamamaktadır.” ($\bar{X} = 1,62$) ifadesi en düşük, ‘Hiç Katılmıyorum’ düzeyinde puanlanmıştır. Ancak ifade olumsuz olduğundan, öğretmenlerin yöneticilerini okul çalışanlarının birbirine güven duyduğu bir iklim oluşturmada başarısız bulmadıkları anlaşılmaktadır. “35. Okul yöneticimizin söyledikleri ve yaptıkları uyumludur.” ($\bar{X} = 3,72$), “36. Okul yöneticimiz, başkalarına içten ve samimi olarak davranır.” ($\bar{X} = 3,87$), “37. Okul yöneticimiz, astları için örnek ve modeldir.” ($\bar{X} = 3,96$) ve “39. Okul yöneticimize okulumuzdaki herkes güvenir.” ($\bar{X} = 3,63$) ifadeleri ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde, olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Öğretmenlerin, yöneticilerini genel olarak güven veren bir lider olarak algıladıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X} = 3,91$).

3.8. Tablo 15 Öğretmenlerin, İlke Merkezli Liderlik Alt Boyutu Ve İfadelerine İlişkin Algı Düzeyleri (N=276)

İfade	\bar{X}	ss
40. Okul yöneticimiz, kişisel ve mesleki değerlere sahiptir.	3,93	0,92
41. Okul yöneticimiz, eğitim kurumlarının temel değerlerini okul personeline ve çevreye benimsetmeye çalışır	3,83	0,90
42. Okul yöneticimiz, etik ilkelerin paylaşıldığı bir okul vizyonunun oluşmasına liderlik eder.	3,79	1,00
43. Okul yöneticimiz, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunda ifadesini bulan, Türk Milli Eğitimin Temel İlkelerine uygun davranışlar sergiler.	3,97	0,91
44. Okul yöneticimiz, ahlaki ilkelere uyma konusunda ortak bir bilinç ve uzlaşma sağlayamamaktadır.	2,61	1,31

45. Okul yöneticimiz, öğrencilere ahlaki davranışların kazandırılmasında okul çalışanlarına liderlik eder.	3,82	0,95
46. Okul yöneticimiz, öğrencilerde ahlaki davranışları yerleştirmeyi hedefleyen konuşmalar yapar.	4,00	0,96
İlke Merkezli Liderlik	3,82	0,75

Öğretmenlerin yöneticilerinin İlke Merkezli Liderliklerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 15’de verilmiştir.

Etik Liderlik Ölçeğinin son alt boyutu olan İlke Merkezli Liderliğe ilişkin öğretmenlerin yöneticilerini değerlendirmelerinin genelde olumlu olduğu görülmektedir. Öğretmenler yöneticilerini “40. Okul yöneticimiz, kişisel ve mesleki değerlere sahiptir.” ($\bar{X}=3,93$), “41. Okul yöneticimiz, eğitim kurumlarının temel değerlerini okul personeline ve çevreye benimsetmeye çalışır” ($\bar{X}=3,83$), “42. Okul yöneticimiz, etik ilkelerin paylaşıldığı bir okul vizyonunun oluşmasına liderlik eder.” ($\bar{X}=3,79$), “43. Okul yöneticimiz, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunda ifadesini bulan, Türk Milli Eğitimin Temel İlkelerine uygun davranışlar sergiler.” ($\bar{X}=3,97$), “45. Okul yöneticimiz, öğrencilere ahlaki davranışların kazandırılmasında okul çalışanlarına liderlik eder.” ($\bar{X}=3,82$) ve “46. Okul yöneticimiz, öğrencilerde ahlaki davranışları yerleştirmeyi hedefleyen konuşmalar yapar.” ($\bar{X}=4,00$) ifadeleri bakımından ‘Katılıyorum’ düzeyinde değerlendirmişlerdir. “44. Okul yöneticimiz, ahlaki ilkelere uyma konusunda ortak bir bilinç ve uzlaşma sağlayamamaktadır.” ($\bar{X}=2,61$) ifadesi ise ‘Kısmen Katılıyorum’ düzeyinde puanlanmıştır.

Öğretmenlerin, yöneticilerini genel olarak ilke merkezli bir lider olarak algıladıkları ($\bar{X}=3,82$) anlaşılmaktadır.

3.9. Öğretmenlerin, Demografik Özelliklerine Göre Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve görev yaptıkları okula bağlı olarak okul yöneticilerinin Etik Liderliğini algılama düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir.

3.10. Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Algı Düzeyleri

Tablo 16 Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi

(N=276)

Boyutlar ve Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t-test		
					t	sd	p
Etik ilkelere uyma	Erkek	82	3,74	0,60	3,15	274	0,000**
	Kadın	194	4,08	0,68			
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	Erkek	82	3,92	0,75	0,44	274	0,657
	Kadın	194	3,87	0,88			
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	Erkek	82	3,39	0,66	3,66	274	0,000**
	Kadın	194	3,99	0,69			
Sosyal Sorumluluk	Erkek	82	3,43	0,67	3,91	274	0,000**
	Kadın	194	3,99	0,69			

	Kadın	194	4,32	0,77			
Hizmete yönelik liderlik	Erkek	82	3,83	0,81	0,37	274	0,709
	Kadın	194	3,87	0,81			
Güvene dayalı liderlik	Erkek	82	3,59	0,64	2,70	274	0,012*
	Kadın	194	4,22	0,66			
İlke merkezli liderlik	Erkek	82	3,66	0,74	3,39	273	0,000**
	Kadın	193	3,97	0,75			

*Fark $p < .05$ düzeyinde, **Fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Etik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarını algılamada öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyetlerinin beş alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (Tablo 16).

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, onların ‘Etik ilkelere uyma’ boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t = 3,15$ ve $p < 0,001$). Kadın ve erkeklerin bu boyut için verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde; erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlar sergilediği görüşüne kadın öğretmenlere göre daha az katıldıkları görülmektedir (\bar{X} Erkek=3,74 ve \bar{X} Kadın=4,08).

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, onların ‘Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme’ boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur ($t = 0,44$ ve $p > 0,05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin etik ikilemleri çözme ve etik karar vermeye yönelik etik liderlik davranışlarını benzer şekilde algılamaktadırlar (\bar{X} Erkek=3,92 ve \bar{X} Kadın=3,87).

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, onların ‘Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma’ alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t= 3,66$ ve $p<0,001$). Kadın ve erkeklerin bu alt boyutu algılamalarına ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde; kadın öğretmenlerin, okulda etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda yöneticilerini erkek öğretmenlere göre daha başarılı buldukları anlaşılmaktadır (\bar{X} Erkek=3,39 ve \bar{X} Kadın=3,99). Erkek öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının ‘Kısmen katılıyorum’, kadın öğretmenlerin ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak, yöneticilerinin etik liderliğin ‘Sosyal sorumluluk’ davranışını sergilemesini de farklı algıladıkları bulunmuştur ($t= 3,91$ ve $p<0,001$). Kadın öğretmenlerin, yöneticilerini, sosyal sorumluluğa yönelik davranışları bakımından daha olumlu algılamaktadırlar (\bar{X} Erkek=3,43 ve \bar{X} Kadın=4,32). Erkek öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının ‘Katılıyorum’, kadın öğretmenlerin ise ‘Tamamen katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, yöneticilerini ‘Hizmete yönelik liderlik’ davranışları bakımından algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur ($t= 0,37$ ve $p>0,05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin hizmete yönelik liderlik davranışlarını benzer şekilde algıladıkları anlaşılmaktadır (\bar{X} Erkek=3,83 ve \bar{X} Kadın=3,87).

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, yöneticilerinin ‘Güvene dayalı liderlik’ davranışları göstermesi bakımından algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t= 2,70$ ve $p<0,05$). Kadın ve erkeklerin, güvene dayalı liderlik davranışları için verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde; kadın öğretmenlerin, yöneticilerini daha çok güvene dayalı liderlik davranışı sergileyen bir yönetici olarak algıladıkları (\bar{X} Erkek=3,59 ve \bar{X} Kadın=4,22). Erkek öğretmenlerin

bu boyuta ilişkin algılarının ‘Katılıyorum’, kadın öğretmenlerin ise ‘Tamamen katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir.

Son olarak, öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak, yöneticilerinin etik liderliğin ‘İlke merkezli liderlik’ davranışını sergilemesini de farklı algıladıkları bulunmuştur ($t= 3,39$ ve $p<0,001$). Kadın öğretmenlerin, yöneticilerini, erkeklere göre daha çok ilke merkezli bir lider olarak algıladıkları görülmektedir (\bar{X} Erkek=3,66 ve \bar{X} Kadın=3,97).

3.11. Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki İlişki

Tablo 17 Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki İlişki

Etik Liderlik		Yaş (Yıl)
Etik ilkelere uyma	<i>r</i>	,614**
	<i>p</i>	0,000
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	<i>r</i>	,513**
	<i>p</i>	0,000
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	<i>r</i>	,715**
	<i>p</i>	0,000
Sosyal sorumluluk	<i>r</i>	0,037
	<i>p</i>	0,589

Hizmete yönelik liderlik	<i>r</i>	0,014
	<i>p</i>	0,749
Güvene dayalı liderlik	<i>r</i>	,826**
	<i>p</i>	0,000
İlke merkezli liderlik	<i>r</i>	,756**
	<i>p</i>	0,000

**İlişki $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları ile etik liderliğin beş alt boyutunu algılamaları arasında, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Tablo 17). Öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerini ‘Etik ilkelere uyma’ davranışları göstermesi bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,614$ ve $p < ,01$). Öğretmenlerin yaşları yükseldikçe, okul yöneticilerini daha fazla, etik ilkelere uyma davranışı gösteren liderler olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerini ‘Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme’ davranışları göstermesi bakımından algılamaları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,513$ ve $p < ,01$). Öğretmenlerin yaşları yükseldikçe, okul yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etik karar verme bakımından daha başarılı yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerini ‘Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma’ liderlik özelliği bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. ($r=,715$ ve $p < ,01$). Öğretmenlerin yaşları yükseldikçe,

okul yöneticilerini etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda daha başarılı/yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerini ‘Sosyal sorumluluk’ ($r=,037$ ve $p>,05$) ve ‘Hizmete yönelik liderlik’ ($r=,014$ ve $p>,05$) bakımından algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerini ‘Güvene dayalı liderlik’ davranışları bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,826$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin yaşları yükseldikçe, okul yöneticilerini daha fazla, güvene dayalı liderlik özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

Son olarak, öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerini ‘İlke merkezli liderlik’ özellikleri bakımından algılamaları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,756$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin yaşları yükseldikçe, okul yöneticilerini daha fazla, ilke merkezli liderlik özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları görülmektedir.

3.12. Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Mezuniyet Değişkenine Göre Algı Düzeyleri

Tablo 18 Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA testi ($N=276$)

Boyutlar ve Ölçek	Gruplar	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Scheffe
					F	p	
Etik ilkelere uyma	Eğitim Fakültesi (1)	136	3,69	0,65	3,69	0,034*	1 ile 2, 3
	Fen E. Fakültesi (2)	78	4,01	0,64			

	Diğer (3)	62	4,03	0,69			
Etik ikilemleri	Eğitim Fakültesi (1)	136	3,71	0,91	3,97	0,030*	3 ile 1, 2
çözme ve etik	Fen E. Fakültesi (2)	78	3,78	0,78			
karar verme	Diğer (3)	62	4,15	0,78			
Etik bir okul	Eğitim Fakültesi (1)	136	3,52	0,68	3,32	0,046*	3 ile 1, 2
kültürü ve iklimi	Fen E. Fakültesi (2)	78	3,60	0,67			
oluşturma	Diğer (3)	62	3,96	0,68			
Sosyal	Eğitim Fakültesi (1)	136	3,81	0,73	1,27	0,238	-
Sorumluluk	Fen E. Fakültesi (2)	78	3,97	0,71			
	Diğer (3)	62	3,85	0,80			
Hizmete yönelik	Eğitim Fakültesi (1)	136	3,24	0,85	6,21	0,001*	1 ile 2, 3
liderlik	Fen E. Fakültesi (2)	78	4,15	0,78			
	Diğer (3)	62	4,19	0,76			
Güvene dayalı	Eğitim Fakültesi (1)	136	3,86	0,67	0,82	0,441	-
liderlik	Fen E. Fakültesi (2)	78	3,97	0,64			
	Diğer (3)	62	3,92	0,63			
İlke merkezli	Eğitim Fakültesi (1)	136	3,17	0,75	8,64	0,001*	1 ile 2, 3

liderlik	Fen E. Fakültesi (2)	78	4,11	0,72
	Diğer (3)	62	4,18	0,79

**Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.*

Araştırmada yer alan öğretmenlerin, mezun oldukları eğitim kurumuna bağlı olarak Etik Liderlik Ölçeğinin beş alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur (Tablo 18).

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumunun, onların Etik Liderliğin, ‘Etik ilkelere uyma’ alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=3,69$ ve $p < ,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (bkz. Ekler); Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerle, Fen-Edebiyat ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenler, yöneticilerinin etik ilkelere uyduğu görüşüne, Fen-Edebiyat Fakültesi ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlere göre daha az katıldıkları anlaşılmaktadır (\bar{X} Eğitim $F.=3,69$; \bar{X} Fen-Edebiyat $F.=4,01$ ve \bar{X} Diğer= $4,03$).

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumunun, onların Etik Liderliğin, ‘Etik ikilemleri çözme ve etkili karar verme’ alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=3,97$ ve $p < ,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlerle, Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakültesinden mezun olan öğretmenler [Grup 3 ile Grup 1-2] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etkili karar verme konusunda daha az başarılı

buldukları görülmektedir (\bar{X} Eğitim $F.=3,71$; \bar{X} Fen-Edebiyat $F.=3,78$ ve \bar{X} Diğer= $4,15$).

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumunun, onların Etik Liderliğin, ‘Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma’ alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=3,32$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; yine, diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlerle, Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakültesinden mezun olan öğretmenler [Grup 3 ile Grup 1-2] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerini etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda daha az başarılı/yeterli buldukları görülmektedir (\bar{X} Eğitim $F.=3,52$; \bar{X} Fen-Edebiyat $F.=3,60$ ve \bar{X} Diğer= $3,96$).

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumunun, onların Etik Liderliğin, ‘Sosyal sorumluluk’ alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur ($F=1,27$ ve $p>,05$). Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerini sosyal sorumluluk davranışları gösterme bakımından benzer şekilde algıladıkları anlaşılmaktadır (\bar{X} Eğitim $F.=3,81$; \bar{X} Fen-Edebiyat $F.=3,97$ ve \bar{X} Diğer= $3,85$).

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumunun, onların Etik Liderliğin, ‘Hizmete yönelik liderlik’ alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=6,21$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerle, Fen-Edebiyat ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin,

yöneticilerini hizmete yönelik liderlik davranışları gösterme konusunda daha az başarılı/yeterli buldukları görülmektedir (\bar{X} Eğitim $F.=3,24$; \bar{X} Fen-Edebiyat $F.=4,15$ ve \bar{X} Diğer= $4,19$). Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının ‘Kısmen katılıyorum’, Fen-Edebiyat ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlerin ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumunun, onların Etik Liderliğin, ‘Güvene dayalı liderlik’ alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur ($F=0,82$ ve $p>,05$). Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerini güvene dayalı liderlik özellikleri göstermesi bakımından benzer şekilde algıladıkları anlaşılmaktadır (\bar{X} Eğitim $F.=3,86$; \bar{X} Fen-Edebiyat $F.=3,97$ ve \bar{X} Diğer= $3,92$).

Ve son olarak, öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumunun, onların Etik Liderliğin, ‘İlke merkezli liderlik’ alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=8,64$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerle, Fen-Edebiyat ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerinin ilke merkezli liderlik özellikleri gösterdiğine daha az katıldıkları görülmektedir (\bar{X} Eğitim $F.=3,17$; \bar{X} Fen-Edebiyat $F.=4,11$ ve \bar{X} Diğer= $4,18$).

Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının ‘Kısmen katılıyorum’, Fen-Edebiyat ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlerin ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir.

3.13. Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Branş Değişkenine Göre Algı Düzeyleri

Tablo 19 Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Branş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi (N=276)

Boyutlar ve Ölçek	Gruplar Branş	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Scheffe
					F	p	
Etik ilkelere uyma	Sınıf Ö. (1)	117	4,12	0,66	4,20	0,042*	3 ile 1, 2
	Fen Grubu (2)	47	4,13	0,69			
	Sosyal Grubu (3)	112	3,48	0,65			
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	Sınıf Ö. (1)	117	3,90	0,79	0,07	0,929	-
	Fen Grubu (2)	47	3,84	0,96			
	Sosyal Grubu (3)	112	3,89	0,86			
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	Sınıf Ö. (1)	117	4,23	0,64	6,41	0,002*	1 ile 2, 3
	Fen Grubu (2)	47	3,43	0,72			
	Sosyal Grubu (3)	112	3,42	0,71			
Sosyal Sorumluluk	Sınıf Ö. (1)	117	4,27	0,77	4,29	0,037*	1 ile 2, 3
	Fen Grubu (2)	47	3,66	0,74			

	Sosyal Grubu	112	3,70	0,71			
	(3)						
Hizmete yönelik liderlik	Sınıf Ö. (1)	117	3,88	0,84	0,29	0,752	-
	Fen Grubu (2)	47	3,91	0,83			
	Sosyal Grubu	112	3,81	0,76			
	(3)						
Güvene dayalı liderlik	Sınıf Ö. (1)	117	4,14	0,67	4,45	0,021*	1 ile 2, 3
	Fen Grubu (2)	47	3,77	0,69			
	Sosyal Grubu	112	3,82	0,63			
	(3)						
İlke merkezli liderlik	Sınıf Ö. (1)	117	4,01	0,77	5,51	0,009*	1 ile 2, 3
	Fen Grubu (2)	46	3,68	0,64			
	Sosyal Grubu	112	3,76	0,76			
	(3)						

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Etik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarını algılamada öğretmenlerin branşının beş alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (Tablo 19).

Öğretmenlerin branşlarının, onların ‘Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme’ boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=4,2$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (bkz Ekler); sosyal branşlardaki

öğretmenler ile sınıf öğretmenliği ve fen branşlardaki öğretmenler [Grup 3 ile Grup 1-2] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Branş gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; sosyal branşlardaki öğretmenler, yöneticilerinin etik ilkelere uyduğu görüşüne, sınıf öğretmenliği ve fen branşlarındaki öğretmenlere göre daha az katıldıkları anlaşılmaktadır (\bar{X} Sınıf Ö.=4,12; \bar{X} Fen Grubu=4,13 ve \bar{X} Sosyal Grubu=3,48).

Öğretmenlerin branşlarının, 'Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme' alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur ($F=0,07$ ve $p>0,05$). Her üç grupta yer alan öğretmenlerin, yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etik karar verme konusunda algılama düzeylerinin birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır (\bar{X} Sınıf Ö.=3,90; \bar{X} Fen Grubu=3,84 ve \bar{X} Sosyal Grubu=3,89).

Öğretmenlerin branşlarının, onların Etik Liderliğin, 'Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma' alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=6,41$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; sınıf öğretmenleri ile Fen ve Sosyal branşlardaki öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Branşlarına göre öğretmenlerin bu boyutu algılamalarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında; sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerini etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda daha başarılı/yeterli buldukları anlaşılmaktadır (\bar{X} Sınıf Ö.=4,23; \bar{X} Fen Grubu=3,43 ve \bar{X} Sosyal Grubu=3,42). Fen ve Sosyal branşlardaki öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının 'Katılıyorum', sınıf öğretmenlerinin ise 'Tamamen katılıyorum' düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir.

Öğretmenlerin branşlarının, onların Sosyal Sorumluluk alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=4,29$ ve $p<0,05$). Scheffe testine göre; yine, sınıf öğretmenleri ile Fen ve Sosyal branşlardaki

öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Branş gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerinin sosyal sorumluluk gösteren davranışlar sergilediği görüşüne daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır (\bar{X} Sınıf Ö.=4,27; \bar{X} Fen Grubu=3,66 ve \bar{X} Sosyal Grubu=3,70). Fen ve Sosyal branşlardaki öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının ‘Katılıyorum’, sınıf öğretmenlerinin ise ‘Tamamen katılıyorum’ düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir.

Öğretmenlerin branşlarının, onların ‘Hizmete yönelik liderlik’ alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur ($F= 0,29$ ve $p>0,05$). Her üç grupta yer alan öğretmenlerin, yöneticilerini hizmete yönelik liderlik bakımından benzer şekilde algıladıkları anlaşılmaktadır (\bar{X} Sınıf Ö.=3,88; \bar{X} Fen Grubu=3,91 ve \bar{X} Sosyal Grubu=3,81).

Öğretmenlerin branşlarının, onların ‘Güvene dayalı liderlik’ alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F= 4,45$ ve $p<0,05$). Scheffe testine göre; yine, sınıf öğretmenleri ile Fen ve Sosyal branşlardaki öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Branş gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerinin güvene dayalı liderlik özellikleri gösterdiği görüşüne daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır (\bar{X} Sınıf Ö.=4,14; \bar{X} Fen Grubu=3,77 ve \bar{X} Sosyal Grubu=3,82).

Son olarak, öğretmenlerin branşlarının, ‘İlke merkezli liderlik alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F= 5,51$ ve $p<0,05$). Scheffe testine göre; sınıf öğretmenleri ile Fen ve Sosyal branşlardaki öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Branş gruplarına ait ortalama puanlara bakıldığında; sınıf

öğretmenlerinin, yöneticilerinin ilke merkezli liderlik özellikleri gösterdiği görüşüne daha çok katıldıkları görülmektedir (\bar{X} Sınıf Ö.=4,01; \bar{X} Fen Grubu=3,68 ve \bar{X} Sosyal Grubu=3,76).

3.14. Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Algı Düzeyleri

Tablo 20 Öğretmenlerin, Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklaşma Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi

(N=276)

Boyutlar ve Ölçek	Okul Türü	n	\bar{X}	ss	t-test		
					t	sd	p
Etik ilkelere uyma	Devlet O.	216	3,83	0,66	-3,93	274	0,000**
	Özel O.	60	4,19	0,54			
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	Devlet O.	216	3,78	0,86	-4,04	274	0,000**
	Özel O.	60	4,26	0,67			
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	Devlet O.	216	3,58	0,67	-5,16	274	0,000**
	Özel O.	60	4,07	0,59			
Sosyal Sorumluluk	Devlet O.	216	3,78	0,75	-4,04	274	0,000**
	Özel O.	60	4,21	0,58			
Hizmete yönelik	Devlet O.	216	3,79	0,80	-2,82	274	0,005*

liderlik	Özel O.	60	4,11	0,77		
Güvene dayalı	Devlet O.	216	3,83	0,65	-3,90	274 0,000**
liderlik	Özel O.	60	4,20	0,58		
İlke merkezli liderlik	Devlet O.	215	3,71	0,75	-4,80	273 0,000**
	Özel O.	60	4,22	0,62		

**Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır. **Fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.*

Etik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarını algılamada öğretmenlerin demografik özelliklerinden görev yaptıkları okul türünün tüm alt boyutlar için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (Tablo 20).

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, okul yöneticilerini Etik İkelere Uyma boyutu bakımından algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t = 3,93$ ve $p < 0,001$). Özel okullarda görev yapan öğretmenler, yöneticilerinin etik ilkelere daha çok uyduklarını düşünmektedir (\bar{X} Devlet O.=3,83 ve \bar{X} Özel O.=4,19).

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, onların Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t = 4,04$ ve $p < 0,001$). Özel okullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etik karar verme konusunda daha yeterli bulmaktadırlar (\bar{X} Devlet O.=3,78 ve \bar{X} Özel O.=4,26).

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, onların Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t = 5,16$ ve $p < 0,001$). Özel okullarda görev yapan öğretmenler,

yöneticilerini okulda etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda daha başarılı bulmaktadırlar (\bar{X} Devlet O.=3,58 ve \bar{X} Özel O.=4,07).

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, onların yöneticilerini sosyal sorumluluk bakımından değerlendirmelerinde de anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t= 4,04$ ve $p<0,001$). Özel okullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerini sosyal sorumluluk davranışı gösterme bakımından daha olumlu algılamaktadırlar (\bar{X} Devlet O.=3,78 ve \bar{X} Özel O.=4,21).

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, onların Hizmete Yönelik Liderlik boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t= 2,82$ ve $p<0,05$). Özel okullarda görev yapan öğretmenler, yöneticilerini hizmete yönelik liderlik bakımından daha başarılı buldukları görülmektedir (\bar{X} Devlet O.=3,79 ve \bar{X} Özel O.=4,11).

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, onların Güvene Dayalı Liderlik boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t= 3,90$ ve $p<0,001$). Özel okullarda görev yapan öğretmenler, yöneticilerini güvene dayalı liderlik konusunda daha yeterli buldukları anlaşılmaktadır (\bar{X} Devlet O.=3,83 ve \bar{X} Özel O.=4,20).

Son olarak, öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, onların yöneticilerini İlke Merkezli Liderlik bakımından değerlendirmelerinde de anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t= 4,80$ ve $p<0,001$). Özel okullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerini ilke merkezli liderlik özelliklerini gösterme bakımından daha olumlu algılamaktadırlar (\bar{X} Devlet O.=3,71 ve \bar{X} Özel O.=4,22).

3.15. Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki

Tablo 21 Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki

Etik Liderlik	Mesleki Kıdem	
		(Yıl)
Etik ilkelere uyma	<i>r</i>	,521**
	<i>p</i>	0,000
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	<i>r</i>	,441**
	<i>p</i>	0,000
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	<i>r</i>	,746**
	<i>p</i>	0,000
Sosyal sorumluluk	<i>r</i>	0,122
	<i>p</i>	0,306
Hizmete yönelik liderlik	<i>r</i>	,503**
	<i>p</i>	0,000
Güvene dayalı liderlik	<i>r</i>	,778**
	<i>p</i>	0,000

İlke merkezli liderlik	<i>r</i>	,802**
	<i>p</i>	0,000

**İlişki $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile etik liderliğin altı alt boyutunu algılamaları arasında, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Tablo 21).

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerini ‘Etik ilkelere uyma’ davranışları göstermesi bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r = ,521$ ve $p < ,01$). Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça, okul yöneticilerini daha fazla, etik ilkelere uyma davranışı gösteren liderler olarak algıladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerini ‘Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme’ davranışları göstermesi bakımından algılamaları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r = ,441$ ve $p < ,01$). Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça, okul yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etik karar verme bakımından daha başarılı/yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerini ‘Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma’ liderlik özelliği bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r = ,746$ ve $p < ,01$). Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça, okul yöneticilerini etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda daha başarılı/yeterli buldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerini ‘Sosyal sorumluluk’ davranışları açısından algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = ,122$ ve $p > ,05$).

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerini ‘Hizmete yönelik liderlik’ özellikleri bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,503$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça, okul yöneticilerini hizmete yönelik liderlik özellikleri bakımından daha olumlu değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerini ‘Güvene dayalı liderlik’ davranışları bakımından algılamaları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,778$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça, okul yöneticilerini daha fazla, güvene dayalı liderlik özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

Son olarak, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerini ‘İlke merkezli liderlik’ özellikleri bakımından algılamaları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,802$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça, okul yöneticilerini daha fazla, ilke merkezli liderlik özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları görülmektedir.

3.16. Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Tablo 22 Öğretmenlerin, Etik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

	Okulda Çalışma Süresi (Yıl)	
Etik ilkelere uyma	r	,702**

	<i>p</i>	0,000
Etik ikilemleri çözüme ve etik karar verme	<i>r</i>	,481**
	<i>p</i>	0,000
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	<i>r</i>	,746**
	<i>p</i>	0,000
Sosyal sorumluluk	<i>r</i>	,315**
	<i>p</i>	0,000
Hizmete yönelik liderlik	<i>r</i>	,402**
	<i>p</i>	0,000
Güvene dayalı liderlik	<i>r</i>	,813**
	<i>p</i>	0,000
İlke merkezli liderlik	<i>r</i>	,807**
	<i>p</i>	0,000

**İlişki $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.*

Öğretmenlerin (aynı) okulda çalışma süreleri ile etik liderliğin yedi alt boyutunu algılamaları arasında da, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Tablo A 11).

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticilerini 'Etik ilkelere uyma' davranışları göstermesi bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,702$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça, okul yöneticilerini daha fazla, etik ilkelere uyma davranışı gösteren liderler olarak algıladıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticilerini 'Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme' davranışları göstermesi bakımından algılamaları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,481$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça, okul yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etik karar verme bakımından daha başarılı/yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticilerini 'Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma' liderlik özelliği bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,746$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça, okul yöneticilerini etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda daha başarılı/yeterli buldukları görülmektedir. Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticilerini 'Sosyal sorumluluk' davranışları açısından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. ($r=,315$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça, okul yöneticilerini daha fazla, sosyal sorumluluk özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticilerini 'Hizmete yönelik liderlik' özellikleri bakımından algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,402$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça, okul yöneticilerini hizmete yönelik liderlik özellikleri bakımından daha olumlu değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticilerini ‘Güvene dayalı liderlik’ davranışları bakımından algılamaları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,813$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça, okul yöneticilerini hizmete yönelik liderlik özellikleri bakımından daha olumlu değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Son olarak, öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile yöneticilerini ‘İlke merkezli liderlik’ özellikleri bakımından algılamaları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,807$ ve $p<,01$). Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça, okul yöneticilerini daha fazla, ilke merkezli liderlik özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları görülmektedir.

IV. BÖLÜM

SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde, öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını çeşitli demografik özelliklerine göre nasıl algıladıklarını bulmak üzere yaptığımız istatistiklerle elde edilen sonuçlara ait genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra bazı öneriler sunulacaktır.

4.1. Araştırmanın birinci amaç cümlesi ‘İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşleri nedir?’

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Etik İlkelere Uyma ve Etik İkillemeleri Çözme ve Etik Karar Verme alt boyutuna ilişkin algıları genel olarak olumlu yöndedir. Katılmıyorum şeklinde bir görüş belirtilmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerini genel olarak olumlu algıladıkları söylenebilir.

Öğretmenler, yöneticilerinin Hizmete Yönelik Liderlik ve İlke Merkezli Liderliğe ilişkin öğretmenlerin yöneticilerini değerlendirmelerinin genelde olumlu olduğu görülmektedir. Öğretmenler Sosyal Sorumluluk alt boyutunun tüm ifadelerine öğretmenler genelde yöneticilerinin Sosyal Sorumluluklarının farkında olan liderler olarak gördükleri söylenebilir; ama ideal etik liderlik düşünülürse yine bu oranın da yeterli olmadığı düşünülebilir. Öğretmenlerin genelde yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturmaya yönelik liderlik özelliklerini değerlendirmelerinde olumlu bir algıya sahip oldukları düşünülebilir. Yinede yukarıdaki diğer iki alt

boyuta bakarak okulda olumlu bir iklim oluşturmada tam yeterliliklerinin azaldıkları da düşünülebilir.

Öğretmenlerin, yöneticilerini genel olarak güven veren bir lider olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

4.2.Araştırmanın ikinci amaç cümlesi İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleri öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılığı

Etik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarını algılamada öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyetlerinin beş alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur.

Kadın ve erkeklerin 'Etik ilkelere uyma' boyutu için verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde; erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlar sergilediği görüşüne kadın öğretmenlere göre daha az katıldıkları görülmektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin etik ikilemleri çözme ve etik karar vermeye yönelik etik liderlik davranışlarını benzer şekilde algılamaktadırlar. Kadın öğretmenlerin, okulda etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda yöneticilerini erkek öğretmenlere göre daha başarılı buldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak, yöneticilerinin etik liderliğin 'Sosyal sorumluluk' davranışını sergilemesini de farklı algıladıkları bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin, yöneticilerini, sosyal sorumluluğa yönelik davranışları bakımından daha olumlu algılamaktadırlar.

Kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin hizmete yönelik liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Kadın ve erkeklerin, güvene dayalı liderlik ve ilke merkezli bir lider davranışları için verdikleri ortalama puanlar kadın öğretmenlerin, yöneticilerini daha

çok güvene dayalı liderlik ve ilke merkezli bir lider davranışı sergileyen bir yönetici olarak algıladıkları gözlenmiştir.

Bu konuda yapılan bir başka araştırmada (ortaöğretim) da yöneticilerin etik bir okul kültürü, iklimi oluşturma ve güvene dayalı liderlik davranışlarında kadınların erkeklere göre yöneticileri daha olumlu algıladıkları gözlenmiş. Bu iki alt boyut dışındaki alt boyutlarda ve toplam Etik Liderlik puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

4.3.Araştırmanın üçüncü amaç cümlesi İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleri öğretmen görüşleri yaşa göre farklılığı.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları ile etik liderliğin beş alt boyutunu algılamaları arasında, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin yaşları 22 ile 59 arasında değişmektedir. Aynı okulda çalışma süreleri 1 ile 23 yıl arasındadır. Yaş yükseldikçe, okul yöneticilerini daha fazla, etik ilkelere uyma davranışı gösteren liderler olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yaşları yükseldikçe, okul yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etik karar verme etik bir okul kültürü, iklimi oluşturma konusunda bakımından daha başarılı, yeterli gördükleri, güvene dayalı liderlik ve ilke merkezli liderlik özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yaşlarının yükselmesiyle hayata bakış açılarındaki değişiklik ve olgunluk, genç öğretmenlerin daha tecrübesiz olmaları, egolarının daha yüksek olması sebebiyle bu değerlendirmelerde etkili olduğu düşünülebilir.

Yapılan diğer bir araştırmada (Ortaöğretim) ise: Biraz farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Orta yaş 31-40 grubu öğretmenler; yöneticilerinin “sosyal sorumluluk” konusundaki yetkinliklerine, 20-30 ve 41-50 üstü yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvenmektedirler. 31-40 yaş öğretmenler grubu; yöneticilerinin etik liderlik

konusundaki yetkinliklerine, 20-30 ve 41-50 üstü yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvendikleri ortaya çıkmıştır.

4.4.Araştırmanın dördüncü amaç cümlesi İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleri öğretmen görüşleri mezun oldukları eğitim kurumuna göre farklılığı.

Öğretmenlerin, Etik Liderlik alt boyutlarına ilişkin puanlarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan (ANOVA) sonuçlarında, araştırmada yer alan öğretmenlerin, mezun oldukları eğitim kurumuna bağlı olarak Etik Liderlik Ölçeğinin beş alt boyutunu algılamalarında, 05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur.

Post-hoc Scheffe testine göre (bkz. Ekler); Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerle, Fen-Edebiyat ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında ‘Etik ilkelere uyma’ algılanmasında anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir.Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenler, yöneticilerinin etik ilkelere uyduğu görüşüne, Fen-Edebiyat Fakültesi ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlere göre daha az katıldıkları anlaşılmaktadır.

Post-hoc Scheffe testine göre; diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlerle, Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakültesinden mezun olan öğretmenler [Grup 3 ile Grup 1-2] arasında ‘Etik ikilemleri çözme ve etkili karar verme’ algılanmasında anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlenmektedir. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etkili karar verme konusunda daha az başarılı buldukları görülmektedir.

Yine, diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenlerle, Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakültesinden mezun olan öğretmenler [Grup 3 ile Grup 1-2] arasında mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; Eğitim ve Fen-Edebiyat

Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerini “etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma” konusunda daha az başarılı/yeterli buldukları görülmektedir.

Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerini “Hizmete Yönelik Liderlik” davranışları gösterme konusunda daha az başarılı/yeterli buldukları görülmektedir.

Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerini güvene dayalı liderlik özellikleri ve sosyal sorumluluk davranışları göstermesi bakımından benzer şekilde algıladıkları anlaşılmaktadır.

[Grup 1 ile Grup 2-3] arasında Mezuniyet gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerinin ilke merkezli liderlik özellikleri gösterdiğine daha az katıldıkları görülmektedir.

Ortaöğretim okullarında yapılan Etik Liderlik konusundaki başka bir yüksek lisans tezinde ise Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve alt boyutlarının hiç birinde mezun olunan eğitim kurumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamış; farklı eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik yetkinliklerini benzer şekilde algıladıkları gözlenmiştir.

4.5.Araştırmanın beşinci amaç cümlesi İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleri öğretmen görüşleri branşa göre farklılığı.

Öğretmenlerin, Etik Liderlik alt boyutlarına ilişkin puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA sonucunda, 05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (Tablo 19).

[Grup 3 ile Grup 1-2] arasında Branş gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; sosyal branşlardaki öğretmenler, yöneticilerinin etik ilkelere uyduğu görüşüne, sınıf öğretmenliği ve fen branşlarındaki öğretmenlere göre daha az katıldıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin branşlarının ‘Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme’ alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Her üç grupta yer alan öğretmenlerin, yöneticilerini etik ikilemleri çözme ve etik karar verme konusunda algılama düzeylerinin birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Başka bir doktora tezinde (ortaöğretim) Okul yöneticilerini, etik ikilemleri çözme ve etik karar verme konusunda, Sosyal Bilimler branşındaki öğretmenler tamamen yeterli görürken, Meslek Dersleri branşındaki öğretmenler daha düşük düzeyde yeterli görmektedirler.

Yukarıdaki boyutta görüldüğü gibi ilköğretim ve ortaöğretimde algıların farklı olduğu gözlenmektedir.

Post-hoc Scheffe testine göre; sınıf öğretmenleri ile Fen ve Sosyal branşlardaki öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında bu boyutun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Branşlarına göre öğretmenlerin bu boyutu algılamalarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında; sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerini etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma, yöneticilerinin sosyal sorumluluk gösteren davranışlar sergilediği görüşüne daha çok katıldıkları, daha başarılı ve yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Yine ortaöğretimlerde yapılan başka araştırmalara göre branşlara göre öğretmen görüşleri arasında, etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma boyutunda farklılık yoktur. Branş gruplarındaki öğretmenler, etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda okul yöneticilerini düşük düzeyde yeterli görmektedirler. Yine, sınıf öğretmenleri ile Fen ve Sosyal branşlardaki öğretmenler [Grup 1 ile Grup 2-3] arasında branş gruplarına ait ortalama puanlar incelendiğinde; sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerinin güvene dayalı liderlik ve ilke merkezli liderlik özellikleri gösterdiği görüşüne daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır.

Başka bir araştırmada, branş değişkenine göre, okul yöneticilerini güvene dayalı liderlik davranışlarını gösterme konusunda, bütün branş grupları okul yöneticilerini düşük düzeyde yeterli görmektedirler. Etik liderliğin ilke merkezli liderlik boyutunda, bütün branşlardaki öğretmenler, okul yöneticilerini aynı düzeyde yeterli görmektedirler.

Her üç grupta yer alan öğretmenlerin, yöneticilerini hizmete yönelik liderlik bakımından benzer şekilde algıladıkları anlaşılmaktadır. Başka bir araştırmada, okul yöneticilerinin hizmete yönelik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine bütün branş gruplarındaki öğretmenler okul yöneticilerini aynı düzeyde yeterli görmektedirler. Bu alt boyutu ortaöğretim ve ilköğretim branş öğretmenlerinin aynı algıladıklarını göstermektedir.

Başka bir yüksek lisans araştırmasında ise Etik Liderlik Ölçeği alt boyutlarının hiç birinde branş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

4.6.Araştırmanın altıncı amaç cümlesi İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleri öğretmen görüşleri okul türüne göre farklılığı.

Etik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarını algılamada öğretmenlerin demografik özelliklerinden görev yaptıkları okul türünün tüm alt boyutlar için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur.

Özel okullarda görev yapan öğretmenler, devlet okulundaki öğretmenlere göre yöneticilerin etik ilkelere daha çok uyduklarını, etik ikilemleri çözme ve etik karar vermede etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturmada, sosyal sorumluluk davranışı göstermede ve ilke merkezli liderlik özelliklerini yönleriyle daha başarılı yeterli ve olumlu algıladıklarını belirtmişlerdir.

Etik liderlik konusunda yapılan başka bir araştırma ise okul türü olarak Genel lise ve meslek liselerini ele almış bütün alt boyutlarda genel lise yöneticilerinin, meslek lisesi yöneticilerine göre daha olumlu algılandığı gözlenmiştir.

4.7.Araştırmanın yedinci amaç cümlesi İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleri öğretmen görüşleri mesleki kıdeme göre farklılığı.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile etik liderliğin altı alt boyutunu algılamaları arasında, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça, okul yöneticilerini daha fazla, etik ilkelere uyma davranışı gösterdikleri, etik ikilemleri çözme ve etik karar verme bakımından daha başarılı/yeterli gördükleri, etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda daha başarılı/yeterli buldukları, hizmete yönelik liderlik özellikleri bakımından daha olumlu değerlendirdikleri, güvene dayalı liderlik özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları, ilke merkezli liderlik özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerini ‘Sosyal sorumluluk’ davranışları açısından algılamaları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ortaöğretimde yapılan diğer bir çalışmada ise kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini algılamaları Kıdemi 1-5 yıl arasında olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Kıdemi 20-30 yıl arasında olan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini algılamaları; kıdemi 1-5 ve 6-10 yıl arasında olanlardan daha fazla ancak kıdemi 10-20 yıl arasında olanlardan daha düşüktür. Bu da ilginç bir istatistik olarak gözükmektedir. Etik Liderlik Ölçeği alt boyutlarının hiç birinde kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

İlköğretimdeki çalışmada ise kıdem arttıkça bütün alt boyutlar pozitif yönden yükseldiği gözlenirken; ortaöğretimdeki çalışmada alt boyutların hiç birinde anlamlı bir fark bulunamaması düşündürücüdür.

4.8.Araştırmanın sekizinci amaç cümlesi İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik özellikleri öğretmen görüşleri okulda çalışma süresine göre farklılığı.

Öğretmenlerin (aynı) okulda çalışma süreleri ile etik liderliğin alt boyutlarını algılamaları arasında da, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça, okul yöneticilerini daha fazla, etik ilkelere uyma davranışı gösteren liderler olarak algıladıkları; etik ikilemleri çözme ve etik karar verme bakımından daha başarılı/yeterli gördükleri; etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda daha başarılı/yeterli buldukları; daha fazla, sosyal sorumluluk özellikleri gösteren liderler olarak algıladıkları; hizmete yönelik liderlik özellikleri bakımından daha olumlu değerlendirdikleri; ilke merkezli liderlik özellikleri bakımından da daha olumlu liderler olarak algıladıkları görülmektedir. Diğer çalışmalarda ise bu madde üzerine bir analiz gözükmemektedir.

4.9.Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda elimizde var olan bilgiler doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz.

- Okullarda hizmete yönelik liderlik anlayışı iyice benimsetilebilir. Bu konuda okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Hizmete yönelik liderlik, topluma hizmet etme duygusuyla yapıldığı için okul yöneticisinin öğretmenlere ve diğer çalışanlara bu çerçeveyi iyi çizmesi gerekmektedir. Bu model hizmetin kutsallığına inanmış, beklentisi olmadan okulun başarısı için elinden gelen her şeyi yapmaya çalışan bir liderdir. Bu konuda öğretmenlerine ve okul çalışanlarına örnek olmalıdır.

- İlköğretim okullarında sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre yöneticileri daha olumlu algılıyorlar. Burada problemin tespit edilip ona göre hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir. Eğitici programlar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin seçimi yapılırken daha özenli davranılması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler için çağa uygun, değişime açık eğitim seminerleri hazırlanmalıdır. Çünkü bir okulun temel ögesi yöneticisi ve öğretmenleridir. Öğretmenlerden bazıları da potansiyel yönetici adayı olmaları sebebiyle yöneticilerini örnek almalıdırlar.
- Mili Eğitim Bakanlığı'nın bu tür araştırmaları inceleyerek alınması gereken önlemleri bir plan ve program çerçevesinde okullardaki verimi ve sağlıklı okulları nasıl oluşturulabilirliği üzerine çalışmalarını, enerjisini bu yönde kullanabilir.
- Okul yöneticileri, güvene dayalı liderlik boyutunda problem olduğu görülmekte bu konuda çalışmalar yapılarak yöneticilerin etik liderliğin bir boyutu olan güvene dayalı liderlik konusunda değişerek bu kurumlardaki verimlilik artırılmalıdır.
- Aynı zamanda genç öğretmenlere de hizmet içi eğitim programları uygulanmalı bu konuda yöneticileri daha iyi değerlendirmeleri sağlanmalıdır.
- Etik Liderlik Ölçeğinin bütün boyutlarında kadın öğretmenler, yöneticileri daha olumlu bulmuşlar; erkeklerde ise olumsuz görüş hakimdir. Cinsiyet farkı etiğe bakış açısını değiştiriyor gözükmekte. Bu konuda ortak bir bakış açısı sağlamak ve kurumların verimliliğini arttırmak anlamında ne gibi çalışmalar yapılmalıdır.

- Okul Yöneticilerinin ilke merkezli liderlik konusunda da bilgilendirilmeleri ve bu konuda eğitim almaları gerekmektedir. Okul personelini de bu ilkeler doğrultusunda yönetmelerinin yolları gösterilmelidir.

4.10.Araştırmacılara Öneriler

- Etik liderlik dışında, diğer liderlik kuramlarıyla ilgili bir çalışma yapılabilir.
- Bu araştırma ilköğretim kurumlarında yapılmıştır. Çok programlı liselerde veya başka tür liselerde yapılabilir.
- Etik liderliğin güven üzerine ya da sosyal adalet üzerine etkisini araştıran bir çalışmada yapılabilir.
- Bu araştırma İstanbul ilinde yapılmıştır. Aynı araştırmayı sosyal, ekonomik ve coğrafik yönden farklı iki ilin veya daha fazlasının karşılaştırmasını yaparakta benzer bir çalışma yapılabilir.
- Etik liderliğin, kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler üzerine kıyaslanması şeklinde bir çalışma yapılabilir.

V. KAYNAKLAR

- AYDIN, İ (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. 1.Baskı Ankara: Pegem Yayıncılık.
- _____ (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik* . 2.Baskı Ankara: Pegem Yayıncılık.
- AKTAN, C.C.(2005). *Demokrasi Poliarşi ve Demarşi* . Konya: Çizgi Kitabevi.
- AKARSU, B. (1998). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*.7. Baskı, İstanbul:İnkılap Yayınevi.
- BALCI, A. (2007). *Etkili Okul* . Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BAŞARAN, İ. E. (1989). *Yönetim* . Ankara: Gül Yayınevi.
- BURSALIOĞLU, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- BRESTRİCH, T. E. (2000). *Modernizmden PostmodernizmeDönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- BRYMAN, A.(1992). *Charisma and Leadership in Organization Sage Pub*. UK,s:19
- CAN, H. & Tecer. M . (1978) *İşletme Yönetimi* . *TODAİE Yayınları* No:169, 42-49 Ankara.
- CEVİZCİ, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Paradigma.
- COREY-BLOOM J, A. (1998) Randomized Trial Evaluating The Efficacy andSafety of EN713(rivastigmine tartrate), A New Acetylcholinesterase Inhibitor, in Patients with Mild to Moderately Severe Alzheimer's Diseas. *Geriatric Psychopharmacol*. 1:55-65
- ÇELİK, V. (2000) *Okul Kültürü ve Yönetimi* . Ankara: Pegama Yayıncılık.
- _____ (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- DRUCKER. P. F. (2003). *Yenilikçilik Disiplini* . (çeviri : A. Kardan) İstanbul: MESS Yayınları.
- ERTÜRK, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* . İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERASLAN, L (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri* . (Yayınlanmamış YL Tezi.) Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi* . Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- GAHEY, V. M. (2001). *Establishing Moral Community Within Schools: Sensing the Spirit*. University of Western Sydney PhD Thesis. Sydney.
- GÜÇLÜOL, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- HARVEY, E. (2004). *Liderlik ve Etik. Executive Excellence*. Yıl.8, Sayı.87, ss.22
- ILGAR, L.(2005). *Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*. İstanbul. Beta Basım Yayım.
- JERSEY PİEPER, A. (1999). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- JOSEPHSON, M. (2001). "Making Ethical Decisions. Josephson Institute of Ethics". World Wide Web. 15 Mayıs 2010'da [http: // www.josephsoninstitute](http://www.josephsoninstitute) adresinden indirildi.
- KARİP, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Sayı:16 ss. 440 - 465.
- KEÇECİOĞLU, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- KILIÇ, T. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora)Tezi (www.yok.gov.tr).
- KHUNTIA, R. & SUAR, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*. 49. pp.13-26.
- 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)
- MENGÜŞOĞLU, T. (1965). *Değişmez Değerler ve Değişen Davranışlar* İstanbul : İstanbul Matbaası.
- NORRIS, C. J. & Others. (2002). *Developing Educational Leaders: A Working Model*. Teachers College Press, New York.
- ÖZDEN, Y. (2000) *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara : Pegem Yayınevi, 4. Baskı.
- ÖZEL, M. (1995). *Stratejik Yön ve Liderlik*. İstanbul, İz Yayıncılık,
- PEHLİVAN, İ. (1998). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- PETİN, C. G. & Others. (2006). Utilizing an Ethic of Care in

- Leadership Preparation. Journal of Educational Administration. Vol. 44, No.3, pp. 250-263.
- RUDER, G. J. (2003). The Relationship Among Organizational Justice, Trust and Role Breadth Self-Efficacy. Virginia State University Polytechnic Institute PhD Thesis. Virginia. 25-27
- SANTİN, Y. (1998). A Study of the Relationship Between Leadership Style and Selected Demographic Characteristics of Principals and Their Predisposition to Use Creative Insubordination in Decision Making. West Virginia University, College of Human Resources and Education, Educational Leadership Department PhD Thesis. Virginia.
- STARRATT, R.J. (2003). Grounding Moral Educational Leadership in the Intrinsically Moral Enterprise of Learning. Educational Leadership: A Problem Based Approach Pearson Education Inc. Boston.
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı* . Ankara: Pegama Yayıncılık.
- TAN, Ç. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ. (www.yok.gov.tr).
- TURHAN. M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). Elazığ F.Ü.Eğitim Bilimleri Enstitüsü (www.yok.gov.tr).
- TMMOB (2003). Elektrik Mühendisleri Odası Etik Komisyonu. Etik, Ahlak ve Mesleki Davranış İlkeleri , Haziran, Ankara, s.3.
- THIROUX, J. (1998). *Ethics Theory and Practice* . R.R. Donneley & Sons Company, Newyork
- WERNER, I.(1993). *Liderlik ve Yönetim* . (Çev. Vedat Üner 2003), İstanbul: Rota Yayınları.
- YILMAZ, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* . (Doktora Tezi) Konya.S.Ü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (www.yok.gov.tr).
- YILDIRIM, B. (2001). *Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Doyumuna ve Meslek Ahlâkına Etkisi* . (Doktora Tezi). Elazığ F.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü(www.yok.gov.tr)

İnternet Kaynakları

DOĞAN N. LEBLEBİCİ. (2008). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış* . C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs Cilt : 32 No:1 61-72. 11. Aralık .2009'da www.ugurzel.com/index.php?option=com_docman adresinden indirildi,

DONELLY, H. J. & Diğerleri (1998). *Fundamentals of Management, Caloformia, USA: 10th Edition, Mcgraw Hill.*(04 Mart 2010)'da (www.muhammeterbas.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=31 -) adresinden indirildi.

Ekonomik-krizde-hangi-lider-fark-yaratir . 21.Nisan 2010'da (<http://www.temelaksoy.com>) adresinden indirildi.

Etik Lider . 08.Nisan 2010'da (www.muhammeterbas.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=31 -) adresinden indirildi.

LASHWAY, L. (1996). *Ethical Leadership* . 17.02.2011'de <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html> adresinden indirildi.

MinnesotaOfficeoftheRevisorofStatudes.CodeofEthicsForSchoolAdministrator. 29Mart2010'ta<http://www.revisor.leg.state.mn.us/arule/3512/5200.html>adresinden indirildi.

ÖZLEM. M (2008). Etik . 25.Temmuz 2007'de <http://makale.turkcebilgi.com/kose-yazisi-10006-mustafa-ozel-akibet-end%C3%AEs-ol.html>) adresinden indirildi.

SERGİOVANNİ, T. J. (1992). Moral Leadership: Getting To The Heart of

SchollImprovement.California: Jossey Bass Inc. (03-08-2010)'da (http://sevedeklim.blogcu.com/moral-liderlik_2806296.html) www.anadolu.edu.tr adresinden indirildi.

_____ (2001). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* . Boston: Pearson Education Company, (2-19-2010)'da (http://sevedeklim.blogcu.com/moral-liderlik_2806296.html) www.anadolu.edu.tr adresinden indirildi.

. EKLER

EK-1 Tablolar Listesi:

1.1.Öğretmenlerin branşına ilişkin dağılım.....	112
1.2.Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin dağılım.....	113
1.3.Branş değişkenine ilişkin Scheffe testi.....	113
1.4.Mesleki kıdem değişkenine ilişkin Scheffe testi.....	116
1.5.Mezuniyet değişkenine ilişkin Scheffe testi.....	119
1.6.Öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin dağılım.....	121
1.7.Öğretmenlerin branşına ilişkin dağılım.....	123
1.8.Öğretmenlerin kıdemine ilişkin dağılım.....	122
1.9.Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne ilişkin dağılım.....	123
1.10. Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumuna ilişkin dağılım.....	123
1.11.Öğretmenlerin yaşına ve şu anki okulda çalışma sürelerine ilişkin betimsel istatistikler.....	123
1.12.Etik Liderlik Ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon.....	124
EK-2. Öğretmen Anket Formu.....	126
EK- 3.Etik Liderlik Ölçeği Anketi-Öğretmen Formu Uygulama İzni.....	129
EK-4.Özgeçmiş.....	130

“Tablo A.1”, Öğretmenlerin branşına ilişkin dağılım

Branş	<i>f</i>	%
Ana Sınıfı	5	1,8
Sınıf Öğretmeni	112	40,6
İngilizce	29	10,5
Türkçe	27	9,8
Din Bilgisi	10	3,6
Fen Bilgisi	20	7,2
Matematik	18	6,5
Sosyal Bilgiler	18	6,5
Beden Eğitimi	11	4,0
Teknoloji-Tasarım	8	2,9
Müzik	9	3,3
Görsel Sanatlar	4	1,4
Rehberlik	3	1,1
Bilgisayar	1	0,4
Özel Eğitim	1	0,4
Toplam	276	100,0

“Tablo A. 2”, Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin dağılım

Mesleki Kıdem	<i>f</i>	%	<i>Yığıl. %</i>
1-5 Yıl	52	18,8	18,8
6-10 Yıl	71	25,7	44,6
11-15 Yıl	61	22,1	66,7
16-20 Yıl	40	14,5	81,2
21-25 Yıl	26	9,4	90,6

26 Yıl ve üstü	26	9,4	100,0
Toplam	276	100,0	

‘‘Tablo A. 3’’, Branş değişkenine ilişkin Scheffe testi

Bağımlı Değişken	(I) Branş	(J) Branş	Ortalama	
			Fark (I-J)	<i>p</i>
Etik ilkelere uyma	Sınıf Ö. (1)	Fen Grubu (2)	-0,01	0,576
		Sosyal Grubu (3)	0,64	0,037*
	Fen Grubu (2)	Sınıf Ö. (1)	0,01	0,576
		Sosyal Grubu (3)	0,65	0,026*
	Sosyal Grubu (3)	Sınıf Ö. (1)	-0,64	0,037*
		Fen Grubu (2)	-0,65	0,026*
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	Sınıf Ö. (1)	Fen Grubu (2)	0,80	0,001*
		Sosyal Grubu (3)	0,81	0,003*
	Fen Grubu (2)	Sınıf Ö. (1)	-0,80	0,001*
		Sosyal Grubu (3)	0,01	0,807

		(3)		
	Sosyal Grubu	Sınıf Ö. (1)	-0,81	0,003*
		(3)		
		Fen Grubu (2)	-0,01	0,807
Sosyal Sorumluluk	Sınıf Ö. (1)	Fen Grubu (2)	0,61	0,029*
		Sosyal Grubu	0,57	0,033*
		(3)		
	Fen Grubu (2)	Sınıf Ö. (1)	-0,61	0,029*
		Sosyal Grubu	-0,04	0,296
		(3)		
	Sosyal Grubu	Sınıf Ö. (1)	-0,57	0,033*
		(3)		
		Fen Grubu (2)	0,04	0,296
Hizmete yönelik liderlik	Sınıf Ö. (1)	Fen Grubu (2)	0,37	0,028*
		Sosyal Grubu	0,32	0,036*
		(3)		
	Fen Grubu (2)	Sınıf Ö. (1)	-0,37	0,028*
		Sosyal Grubu	-0,05	0,221
		(3)		
	Sosyal Grubu	Sınıf Ö. (1)	-0,32	0,036*
		(3)		
		Fen Grubu (2)	0,05	0,221

Güvene dayalı liderlik	Sınıf Ö. (1)	Fen Grubu (2)	0,33	0,011*
		Sosyal Grubu	0,25	0,017*
		(3)		
	Fen Grubu (2)	Sınıf Ö. (1)	-0,33	0,011*
		Sosyal Grubu	-0,08	0,167
		(3)		
	Sosyal Grubu	Sınıf Ö. (1)	-0,25	0,017*
	(3)			
		Fen Grubu (2)	0,08	0,167

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

“Tablo A. 4”, Mesleki kıdem değişkenine ilişkin Scheffe testi

Bağımlı Değişken	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ortalama	
			Fark (I-J)	<i>p</i>
Etik ilkelere uyma	1-10 Yıl (1)	11-20 Yıl (2)	0,03	0,316
		21 Yıl ve üstü	-0,37	0,033*
		(3)		
	11-20 Yıl (2)	1-10 Yıl (1)	-0,03	0,316
		21 Yıl ve üstü	-0,40	0,027*
		(3)		
	21 Yıl ve üstü	1-10 Yıl (1)	0,37	0,033*

	(3)				
		11-20 Yıl (2)	0,40	0,027*	
Etik ikilemleri	1-10 Yıl (1)	11-20 Yıl (2)	-0,54	0,005*	
çözme ve etik		21 Yıl ve üstü	-0,51	0,012*	
karar verme		(3)			
	11-20 Yıl (2)	1-10 Yıl (1)	0,54	0,005*	
		21 Yıl ve üstü	0,03	0,355	
		(3)			
	21 Yıl ve üstü	1-10 Yıl (1)	0,51	0,012*	
	(3)				
		11-20 Yıl (2)	-0,03	0,355	
Etik bir okul	1-10 Yıl (1)	11-20 Yıl (2)	-0,23	0,047*	
kültürü ve iklimi		21 Yıl ve üstü	-0,17	0,353	
oluşturma		(3)			
	11-20 Yıl (2)	1-10 Yıl (1)	0,23	0,047*	
		21 Yıl ve üstü	0,06	0,856	
		(3)			
	21 Yıl ve üstü	1-10 Yıl (1)	0,17	0,353	
	(3)				
		11-20 Yıl (2)	-0,06	0,856	
Sosyal Sorumluluk	1-10 Yıl (1)	11-20 Yıl (2)	-0,50	0,021*	

		21 Yıl ve üstü	-0,60	0,009*
		(3)		
	11-20 Yıl (2)	1-10 Yıl (1)	0,50	0,021*
		21 Yıl ve üstü	-0,10	0,160
		(3)		
	21 Yıl ve üstü	1-10 Yıl (1)	0,60	0,009*
	(3)			
		11-20 Yıl (2)	0,10	0,160
Hizmete yönelik	1-10 Yıl (1)	11-20 Yıl (2)	-0,78	0,006*
liderlik		21 Yıl ve üstü	-0,80	0,001*
		(3)		
	11-20 Yıl (2)	1-10 Yıl (1)	0,78	0,006*
		21 Yıl ve üstü	-0,02	0,895
		(3)		
	21 Yıl ve üstü	1-10 Yıl (1)	0,80	0,001*
	(3)			
		11-20 Yıl (2)	0,02	0,895
Güvene dayalı	1-10 Yıl (1)	11-20 Yıl (2)	-0,53	0,017
liderlik		21 Yıl ve üstü	-0,50	0,026
		(3)		
	11-20 Yıl (2)	1-10 Yıl (1)	0,53	0,017

	21 Yıl ve üstü	0,03	0,510
	(3)		
21 Yıl ve üstü	1-10 Yıl (1)	0,50	0,026
	(3)		
	11-20 Yıl (2)	-0,03	0,510

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

‘Tablo A. 5’, Mezuniyet değişkenine ilişkin Scheffe testi

Bağımlı Değişken	(I) Mezuniyet	(J) Mezuniyet	Ortalama		
			Fark (I-J)	<i>p</i>	
Etik ilkelere uyma	Eğitim	Fen E.	-0,32	0,037*	
		Fakültesi (1)			
		Fakültesi (2)			
			Diğer (3)	-0,34	0,041*
	Fen E.	Eğitim		0,32	0,037*
		Fakültesi (2)	Fakültesi (1)		
			Diğer (3)	-0,02	0,518
	Diğer (3)	Eğitim		0,34	0,041*
			Fakültesi (1)		
		Fen E.	0,02	0,518	
		Fakültesi (2)			
Etik ikilemleri	Eğitim	Fen E.	-0,07	0,112	

çözme ve etik karar verme	Fakültesi (1)	Fakültesi (2)		
		Diğer (3)	-0,44	0,036*
	Fen E.	Eğitim	0,07	0,112
	Fakültesi (2)	Fakültesi (1)		
		Diğer (3)	-0,37	0,041*
	Diğer (3)	Eğitim	0,44	0,036*
	Fakültesi (1)			
		Fen E.	0,37	0,041*
		Fakültesi (2)		
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	Eğitim	Fen E.	-0,08	0,102
	Fakültesi (1)	Fakültesi (2)		
		Diğer (3)	-0,44	0,032*
	Fen E.	Eğitim	0,08	0,102
	Fakültesi (2)	Fakültesi (1)		
		Diğer (3)	-0,36	0,047*
	Diğer (3)	Eğitim	0,44	0,032*
		Fakültesi (1)		
		Fen E.	0,36	0,047*
		Fakültesi (2)		
Hizmete yönelik liderlik	Eğitim	Fen E.	-0,91	0,002*
	Fakültesi (1)	Fakültesi (2)		
		Diğer (3)	-0,95	0,000*

	Fen E.	Eğitim	0,91	0,002*
	Fakóltesi (2)	Fakóltesi (1)		
		Diğer (3)	-0,04	0,484
	Diğer (3)	Eğitim	0,95	0,000*
		Fakóltesi (1)		
		Fen E.	0,04	0,484
		Fakóltesi (2)		
İlke merkezli liderlik	Eğitim	Fen E.	-0,94	0,001*
	Fakóltesi (1)	Fakóltesi (2)		
		Diğer (3)	-1,01	0,000*
	Fen E.	Eğitim	0,94	0,001*
	Fakóltesi (2)	Fakóltesi (1)		
		Diğer (3)	-0,07	0,127
	Diğer (3)	Eğitim	1,01	0,000*
		Fakóltesi (1)		
		Fen E.	0,07	0,127
		Fakóltesi (2)		

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıda, Tablo 6 - 9’da özetlenmiştir.

‘Tablo A.6’, Öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin dağılım

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Erkek	82	29,7
Kadın	194	70,3
Toplam	276	100,0

‘Tablo A. 7’, Öğretmenlerin branşına ilişkin dağılım

Branş	<i>f</i>	%
Sınıf Öğretmenliği	117	42,4
Fen Grubu	47	17,0
Sosyal Grubu	112	40,6
Toplam	276	100,0

**Öğretmenlerin branşlarına ilişkin ayrıntılı dağılım yukarıda ekler bölümünde verilmiştir.*

‘Tablo A. 8’, Öğretmenlerin kıdemine ilişkin dağılım

Kıdem	<i>f</i>	%
1-10 Yıl	123	44,6
11-20 Yıl	101	36,6
21 Yıl ve üstü	52	18,8
Toplam	276	100,0

**Öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin ayrıntılı dağılım ekler bölümünde verilmiştir.*

‘Tablo A. 9’, Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne ilişkin dağılım

Okul Türü	<i>f</i>	%
Devlet Okulu	216	78,3
Özel Okul	60	21,7
Toplam	276	100,0

‘Tablo A. 10’, Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumuna ilişkin dağılım

Mezun Olunan Kurum	<i>f</i>	%
Eğitim Fakültesi	136	49,3
Fen-Edebiyat Fakültesi	78	28,3
Diğer Fakülteler	62	22,4
Toplam	276	100,0

‘Tablo A.11’, Öğretmenlerin yaşına ve şu anki okulda çalışma sürelerine ilişkin betimsel istatistikler

Değişken	Minimum	Maksimum	\bar{X}	<i>ss</i>
Yaş	22	59	33,64	7,371
Okulda Çalışma Süresi	1	23	3,53	3,143

“Tablo A.12”, Etik Liderlik Ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon

Alt Boyutlar / Ölçek		Etik ilkelere uyma	Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	Sosyal sorumluluk	Hizmete yönelik liderlik	Güvene dayalı liderlik	İlke merkezli liderlik	Ölçek (Toplam)
Etik ilkelere uyma	<i>r</i>	1	,806**	,705**	,768**	,759**	,751**	,729**	,884**
	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	<i>r</i>		1	,755**	,774**	,739**	,745**	,704**	,891**
	<i>p</i>			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	<i>r</i>			1	,746**	,722**	,683**	,716**	,854**
	<i>p</i>				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Sosyal sorumluluk	<i>r</i>				1	,829**	,806**	,765**	,915**
	<i>p</i>					0,000	0,000	0,000	0,000
Hizmete yönelik liderlik	<i>r</i>					1	,795**	,760**	,904**
	<i>p</i>						0,000	0,000	0,000
Güvene dayalı liderlik	<i>r</i>						1	,747**	,884**
	<i>p</i>							0,000	0,000

İlke merkezli	<i>r</i>	1	,874**
liderlik	<i>p</i>		0,000
Ölçek (Toplam)	<i>r</i>		1
	<i>p</i>		

**İlişki $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.*

EK-2

ANKET FORMU

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, görev yaptıkları kurumlardaki yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algıma düzeylerini incelemektir. Akademik amaçlı bu çalışmanın sağlıklı bir sonuç vermesi için, lütfen tüm ifadeleri dikkatle okuyarak, size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

Ankete kimliğiniz belli edecek herhangi bir bilgi yazmayınız. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Tuncay AYDIN
Maltepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

İFADE NO	İFADELER		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5		
1	Okul yöneticimiz, tüm astlara eşit olarak davranır.						
2	Okul yöneticimiz, okulda yasal olmayan eğlencelere izin vermez.						
3	Okul yöneticimiz, kamu parasını ya da kaynaklarını özel işleri için kullanmaz.						
4	Okul yöneticimiz, makamını kullanarak başka kurum ya da kişilerden imtiyaz elde etmez.						
5	Okul yöneticimiz, astlarından kendi kişisel işlerini yapmalarını istemez.						
6	Okul yöneticimiz, astlarından, diğer astlar hakkında bilgi sağlamak için formal gücünü kullanır.						
7	Okul yöneticimiz, hatalarını kabul eder.						
8	Okul yöneticimiz, farklı görüşlere açıktır.						
9	Okul yöneticimiz, alçak gönüllüdür.						

10	Okul yöneticimiz, açık fikirlidir.					
11	Okul yöneticimiz, kendinden daha yeterli kişileri kıskanmaz.					
12	Okul yöneticimiz, öğrenciler ve okul çalışanları hakkındaki gizli bilgileri muhafaza eder.					
13	Okul yöneticimiz, sadece resmi olarak onaylanan etkinlikler için okul imkânlarının kullanılmasına izin verir.					
14	Okul yöneticimiz, astlar arasındaki anlaşmazlıkları tarafsız olarak çözer.					
15	Okul yöneticimiz, başkalarına adaletsiz davranıldığında, adaleti sağlamak için cesur bir şekilde konuşur.					
16	Okul yöneticimiz, ahlaka aykırı davranışların yoğun olduğu ortamlarda bile bu durumu düzeltmek için cesaretli davranır.					
17	Okul yöneticimiz, okuldaki belli grupların diğerleri üzerinde baskı kurmasına izin vermez.					
18	Okul yöneticimiz, verdiği kararları ahlaki açıdan değerlendirir.					
19	Okul yöneticimiz, okulda ahlaki değer ve normlara uygun davranışlar gösterilebilecek ortamlar oluşturur.					
20	Okul yöneticimiz, ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirir.					
21	Okulumuzda gittikçe daha fazla ahlaki kirlenme sorunu yaşanmaktadır.					
22	Okul yöneticimiz, okul çalışanlarının etik açıdan geliştirilebilmesi için eğitim faaliyetleri düzenler.					
23	Okul yöneticimiz, okulun değerlerini etik açıdan belirler.					
24	Okulumuzun ahlaki imajı (görünümü) çevre tarafından olumlu karşılanmaktadır.					
25	Okul yöneticimiz, etik açıdan yanlış şeylerin olduğunu gördüğünde, bu durumu düzeltmek için öne çıkar.					
26	Okul yöneticimiz, okuldaki görevlerine ilişkin sorumlulukları memnuniyetle kabul eder.					
27	Okul yöneticimiz, yönetsel uygulamaların, diğerleri üzerindeki etkisini hesaba katar.					
28	Okul yöneticimiz, yetkisini sadece okulun başarısını artırmak için kullanır.					

29	Okul yöneticimiz, verdiği kararlarda kamu yararı ilkesini önde tutar.					
30	Okul yöneticimiz, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının üstünde tutar.					
31	Okul yöneticimiz, okulun çıkarları konusunda yapabildiğinin en iyisini yapar.					
32	Okul yöneticimiz, diğer okulların yöneticilerine yardım eder.					
33	Okul yöneticimiz, okulumuzda topluma ve insanlığa hizmet etmeye yönelik bir anlayış geliştirmektedir.					
34	Okul yöneticimiz, topluma, okula ve okul çalışanlarına hizmet etmeyi etik bir değer olarak görür.					
35	Okul yöneticimizin söyledikleri ve yaptıkları uyumludur.					
36	Okul yöneticimiz, başkalarına içten ve samimi olarak davranır.					
37	Okul yöneticimiz, astları için örnek ve modeldir.					
38	Okul yöneticimiz, okul çalışanlarının birbirine güven duyduğu bir iklim oluşturamamaktadır.					
39	Okul yöneticimize okulumuzdaki herkes güvenir.					
40	Okul yöneticimiz, kişisel ve mesleki değerlere sahiptir.					

41	Okul yöneticimiz, eğitim kurumlarının temel değerlerini okul personeline ve çevreye benimsetmeye çalışır.					
42	Okul yöneticimiz, etik ilkelerin paylaşıldığı bir okul vizyonunun oluşmasına liderlik eder.					
43	Okul yöneticimiz, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunda ifadesini bulan, Türk Milli Eğitimin Temel İlkelerine uygun davranışlar sergiler.					
44	Okul yöneticimiz, ahlaki ilkelere uyma konusunda ortak bir bilinç ve uzlaşma sağlayamamaktadır.					
45	Okul yöneticimiz, öğrencilere ahlaki davranışların kazandırılmasında okul çalışanlarına liderlik eder.					
46	Okul yöneticimiz, öğrencilerde ahlaki davranışları yerleştirmeyi hedefleyen konuşmalar yapar.					

**Anket Bitmiştir.
Teşekkür Ederiz.**

EK-3

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ ANKETİ-ÖĞRETMEN FORMU UYGULAMA İZİNİ

Kimden : Yrd.Doç.Dr.Muhammet TURAN
Kime : Tuncay AYDIN tuncayaydin2009@hotmail.com
Tarih :18.10.2009
Konu : Anket İzni

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Tuncay Aydın'nın "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Etik Liderlik Özellikleri ile İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi'ni ölçmeye yarayan öğretmen anket formunu geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını benim yaptığımı belirterek, tez çalışmasında kullanmasına izin veriyorum.

18.10.2009

Yrd.Doç.Dr. Muhammet TURHAN

Faks Numaram :02163365100

TEL.05052242129

ÖZGEÇMİŞ

1978 Yılında Adana ilinin Ceyhan ilçesinde dünyaya geldi. İlköğrenimini Konya'nın Akşehir ilçesinde, 24 Ağustos İlkokulunda ve Merkez Ortaokulunda, Orta öğrenimini Akşehir Lisesi'nde tamamladı. Pamukkale Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü'nden 2001 yılında mezun olduktan sonra; Balıkesir ilinin Susurluk İlçesi'ne Edebiyat Öğretmeni olarak atandı. Burada dört yıl çalıştıktan sonra zorunlu hizmet gereği 2005 yılında İstanbul'a atandı.2008'de Maltepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümüne kaydını yaptırdı. Halen İstanbul'da Üsküdar semtinde Edebiyat Öğretmeni olarak görevini sürdürmektedir.

