

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

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN OKUL YÖNETİCİSİNİN
ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
“İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği”

AYŞE PINAR TOPUZOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr. MÜNEVVER ÖLÇÜM ÇETİN

Nisan 2009

İSTANBUL

ÖZET

Bu araştırmanın amacı , ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerini, bazı demografik unsurlara göre Etik Liderlik özelliklerinin farklılaşp farklılaşmadığını incelemektir.

İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan bu araştırma, 2007-2008 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan her ilçeden seçilen iki okulda çalışan öğretmenlerle sınırlıdır. Uyguladığımız ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Öğretmenlere uygulanan bu ölçek; birinci bölümde(kişisel özellikler) 5 soru, ikinci bölümde ise 46 soru olmak üzere toplam 51 sorudan oluşmuştur.

Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS for WINDOWS programı ile gerçekleştirilmiştir. Bu anket ile toplanan süreksiz bağımsız değişkenlere göre araştırmanın sürekli değişkeni olan Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları puanları ortalamalarının farklılıklarını saptamak üzere parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Süreksiz değişkenin iki kategorili olduğu durumlarda farklılıkları saptamak üzere ilişkisiz(bağımsız) Grup “t” Testi kullanılmıştır. Süreksiz değişkenin üç ve daha fazla olduğu durumlarda sürekli değişkenlere göre puan ortalamaları arasındaki farklılıkları saptamak üzere Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) işlemleri gerçekleştirilmiştir. ANOVA’da anlamlı çıkan sonuçlar, süreksiz değişkenin kategorileri arasındaki kümülatif farklılıkları göstermektedir. Ancak hangi ikili gruplar arasında kimin lehine kimin aleyhine anlamlı farklılık vardır? Bunu açıklamamaktadır. Bu soruya cevap bulmak için ANOVA’da anlamlı farklılık çıktığı durumlarda varyans analizini tamamlayıcı analizlere(post-hoc) geçilmiştir. Kategorilere göre sürekli değişkenlerin varyanslarının homojenliğini saptamak üzere levene testi yapılmıştır. Varyansların homojen olduğu durumlarda post-hoc teknik olarak LSD testi seçilmiş ve uygulanmıştır. Araştırma kapsamında tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az ,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; Bayan öğretmenler etik okul kültürü ve iklimi oluşturma ve güvene dayalı liderlik özellikleri açısından yöneticilerinin Etik Liderlik özelliğine daha fazla sahip olduklarını algılamışlardır. Ayrıca farklı eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik yetkinliklerini benzer şekilde algılamış oldukları ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine whether the characteristics of Ethical Leadership differ or not according to some demographic factors among the teachers and administrators of secondary schools.

This research that is performed with the screening method is limited with the teachers working in any two selected schools in the Anatolian side of Istanbul province in 2007-2008 education year. Our scale consists of two sections. The scale that is applied to the teachers; the first section (personal properties) 5 questions, the second section consists of 46 questions and has a total of 51 questions.

All the statistical analysis of the study were carried out with SPSS for Windows program. According to the independent transient variables collected with this questionnaire to determine the differences of continuous variable of the Ethical Leadership scale sum and average of sub-dimension points, parametric hypothesis tests were used. In the case of two categories of transient variables to determine the differences of unrelated (independent) group "t" test was used. In the case of three or more variables of transient variables to determine the differences between the average points regarding to the continuous variables One-Way Analysis of Variance (ANOVA) procedures were carried out. The meaningful results from ANOVA, shows the cumulative difference between the category of transitory variables. However, this project does not reveal the fact that "expressive disparity" is in favor of either one of the groups. In order to find an answer to this specific question, there has emerged a need to pass on to analysis (post-hoc) which would supplement the outcome from ANOVA that includes situations with "expressive disparity". The Levene test has been applied to investigate variance homogeneity of variables according to the categories. LSD test has been selected and applied, as a post-hoc technic, in situations where variances are homogeneous. Within the scope of research, all of the results has been tested double sided and minimum level of significance was accepted as %5.

According to the results of the survey; female teachers perceive their managers have more ethical leadership characteristics in terms of creating and maintaining ethical school culture and climate and based on trust leadership characteristics. Moreover, it is detected that Ethical Leadership competencies for managers are perceived in a similar way from the teachers who are graduated from different educational institutions.

TEŞEKKÜR

Yanımızda olduğunu hep hissettiren,her koştüğümüzde kapısını sonuna kadar açan, bizi yüreklendiren “tez danışmanım” kavramının az kaldığı öğretmenim, Prof.Dr.Münevver Ölçüm Çetin’e, ne zaman yardıma ihtiyacımız olsa bizi geri çevirmeyen, desteğini gösteren Yard.Doç.Dr.Ali Temel’e ve o güzel gülümsemesiyle,anlayışlı davranışlarıyla bize yol gösteren Yard.Doç.Dr.Mürşide Özgeldi’ye ,tüm çalışmalarım esnasında bana anlayış gösteren arkadaşlarıma ve anketime zaman ayırıp dolduran tüm MEB öğretmenlerine sonsuz teşekkür ediyorum.

Her konuda desteğini esirgemeyen, beni yüreklendiren ve yoldan geleceğimi öğrenince sabaha kadar beni pencerede bekleyen, güzel yeşil gözlü canım babam Nurettin Çelik’e ; İyi ki sen benim babamsın ve iyi ki yanımdasın...Beni bugüne kadar yalnız bırakmadığın ve her konuda bana destek olduğun için teşekkürler babacığım.

Hem fikirleriyle hem de yüreğiyle yanımda olan, gecenin üçünde uyandırdığımda kaydetmeyi unuttuğum bilgileri bilgisayarda ararken ve bulamadığımda benle beraber üzülen , hayat arkadaşım, eşim Murat Topuzoğlu’na ve yüksek lisans yapmam konusunda beni ikna edip, bu noktada olmamı sağlayan yol arkadaşım, dostum Serdar Can’a ve tez çalışmalarında bana çok yardımcı olan ve her zaman yanımda olduğunu hissettiren can dostum Bilgen Bozdoğan’a yürekte sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM 1

1.GİRİŞ.....	1
1.1.Yöneticilik Kavramı	1
1.2.Liderlik Kavramı	2
1.3.Liderlik Kuramları	8
1.3.1. Özellikler Kuramı	8
1.3.2. Davranışlar Kuramı	9
1.3.3. Durumsallık Kuramı	9
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.....	11
1.4.1Etik Kavramı.....	11
1.4.2.Etik Liderlik	13
1.4.3. Etik Lider Davranışları	15
1.4.4.Etik Liderin Önemi.....	15
1.4.5. Etik Liderlik ve Karar Verme	16
1.4.6. Etik Liderlik ve Sosyal Sorumluluk	19

1.5. Etik Liderliğin Türleri	20
1.5.1. Hizmete Yönelik Liderlik.....	20
1.5.2. Otantik Liderlik.....	21
1.5.3. İlke Merkezli Liderlik	22
1.5.4. Üç Liderlik Biçiminin Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi	23
1.6. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları.....	23
1.6.1. Okul Yönetimi ve Etik.....	24
1.6.2. Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan Gereksinim	28
1.6.3. Okul Yöneticilerinin Etik İlkelere Uyma Sorumluluğu.....	30
1.6.4.Okul Yöneticilerinin Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Sorumluluğu.....	36
1.6.5.Okul Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu	37
1.6.6.Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açından Sonuçları.....	39
1.7.PROBLEM	43
1.7.1.Araştırmanın Amacı.....	46
1.7.2.Araştırmanın Önemi	47
1.7.3.Sayıtlılar.....	48
1.7.4.Sınırlılıklar.....	48
1.7.5.Tanımlar.....	48
1.8.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	49
1.8.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	49
1.8.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	51
1.8.3.Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	54
BÖLÜM 2	
2.YÖNTEM.....	55
2.1.Araştırma Modeli.....	55
2.2.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	56
2.3.Verı Toplama Araçları.....	57
2.4.Verı Çözümleme Yöntemleri	57

BÖLÜM 3

BULGULAR VE YORUMLAR.....	60
3.1. Anket İle Toplanan Verilere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	60
3.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	60
3.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	60
3.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	61
3.1.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	61
3.1.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	62
3.2. Araştırmanın Etik Liderlik Ölçeği Değişkenine Bağlı Olarak Gerçekleştirilen Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	62
3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	63
3.2.2. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup”t” Testi Sonuçları.....	65
3.2.3. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelere Uyuma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	66
3.2.4. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelere Uyuma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	67
3.2.5. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	67
3.2.6. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	68

3.2.7. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	69
3.2.8. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	70
3.2.9. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	71
3.2.10. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	71
3.2.11. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	72
3.2.12. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	73
3.2.13. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik ” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	74
3.2.14. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	75
3.2.15. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	76
3.2.16. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	77

3.2.17. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	78
3.2.18. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	78
3.2.19. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	79
3.2.20. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	80
3.2.21. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	81
3.2.22. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	82
3.2.23. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	83
3.2.24. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkelere Uyuma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	84
3.2.25. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkelere Uyuma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	85
3.2.26. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	85

3.2.27. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	86
3.2.28. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	87
3.2.29. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	88
3.2.30. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	88
3.2.31. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	89
3.2.32. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	90
3.2.33. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	91
3.2.34. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	91
3.2.35. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	92
3.2.36. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı Tablo İstatistik Değerleri.....	93

3.2.37. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	94
3.2.38. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	94
3.2.39. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	95
3.2.40. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	96
3.2.41. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	97
3.2.42. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	99
3.2.43. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	100
3.2.44. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	101
3.2.45. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	102
3.2.46. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	103

3.2.47. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	103
3.2.48. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	104
3.2.49. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	105
3.2.50. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	106
3.2.51. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	106
3.2.52. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	107
3.2.53. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	108
3.2.54. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	109
3.2.55. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	109
3.2.56. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	110

3.2.57. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	111
3.2.58. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	111
3.2.59. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	113

BÖLÜM 4

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	114
4.1.Sonuçlar	114
4.2.Öneriler.....	117
4.3.Araştırmacılara Öneriler.....	118
KAYNAKÇA.....	119
EKLER	
Ek 1.Anket.....	123
Ek 2.Anket Onayı.....	128

TABLÖLAR LİSTESİ

3.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	58
3.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	58
3.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemlerine İlişkin Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	58
3.1.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	58
3.1.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdellik Dağılım.....	60
3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	63
3.2.2. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup”t” Testi Sonuçları.....	65
3.2.3. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelere Uyuma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	66
3.2.4. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelere Uyuma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	67
3.2.5. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	67
3.2.6. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	68

3.2.7. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	69
3.2.8. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	70
3.2.9. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	71
3.2.10. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	71
3.2.11. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	72
3.2.12. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	73
3.2.13. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik ” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	74
3.2.14. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	75
3.2.15. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	76
3.2.16. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	77

3.2.17. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	78
3.2.18. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	78
3.2.19. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	79
3.2.20. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	80
3.2.21. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	81
3.2.22. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	82
3.2.23. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	83
3.2.24. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkelere Uyuma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	84
3.2.25. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkelere Uyuma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	85
3.2.26. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	85

3.2.27. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	86
3.2.28. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	87
3.2.29. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	88
3.2.30. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	88
3.2.31. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	89
3.2.32. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	90
3.2.33. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	91
3.2.34. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	91
3.2.35. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	92
3.2.36. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı Tablo İstatistik Değerleri.....	93

3.2.37. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	94
3.2.38. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	94
3.2.39. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	95
3.2.40. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	96
3.2.41. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	97
3.2.42. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	99
3.2.43. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	100
3.2.44. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	101
3.2.45. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	102
3.2.46. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	103

3.2.47. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	103
3.2.48. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	104
3.2.49. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	105
3.2.50. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	106
3.2.51. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	106
3.2.52. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	107
3.2.53. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	108
3.2.54. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	109
3.2.55. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	109
3.2.56. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	110

3.2.57. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	111
3.2.58. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	111
3.2.59. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları	113

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde yöneticilik , liderlik ve etik kavramları üzerinde durularak, teorik araştırmalar ve açıklamalar yer almaktadır. Etik kavramı açıklandıktan sonra, etik liderlik davranışları, türleri 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 açıklanmıştır.

1.1.Yöneticilik Kavramı

İnsanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamadaki artış sosyal ve ekonomik kurumların artmasına neden olmuştur. Bundan dolayı kuruluşların rekabet gücünü arttırmak ve korumak, bilim ve teknoloji çağının sorunlarını çözmek için gerekli nicelik ve niteliğe sahip olan yöneticilere gereksinim duyulmaktadır.

Yönetici, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedefler ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı güçleri vardır.

Yönetici , insanlara işleri yaptıran ya da yürüten kişidir.Yöneticiler belli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönlendirir, kaynak ayırır ve karar verir. Bunları belirli bir örgüt içinde yürütürler. Örgütler bilinçli bir biçimde koordine olmuş, toplumsal birimlerdir. Örgütler en az iki kişiden oluşur ve belirli fonksiyonları ortak amaç ya da amaçlar doğrultusunda sürdürürler. Hizmet ve üretim amaçlı şirketlerin hepsi birer örgüttürler. Yani okuldan, hastaneye karakollara, askeri örgütlere kadar hepsi birer örgüttür. İşte bu örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürüten, belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen kimseler yöneticilerdir.

Yönetici yüklendiği görev ve taşıdığı sorumluluklar gereği bir takım niteliklere sahip olmalıdır. Bu özellikle yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin daha verimli ve etkin yönetilebilmesi için gerekli koşul olmaktan çok bir zorunluluk olarak da ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin kişiliklerini, liderlik yetkinliklerini ve kişisel güçlerini geliştirerek, sahip oldukları tutumların, bilgilerin ve becerilerin düzeyini yükselterek, daha başarılı sonuçlar almaları gerekmektedir.

Yönetici, kar ve risk başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini sistemli olarak birleştirip bunları belli bir ihtiyacı karşılamak üzere yönlendiren kimsedir (Efil,1993:45).

Yönetici olmak dışardan görüldüğü gibi kolay ve zevkli bir iş değildir. Hatta bu meslek günümüzde birçok karmaşık ve zor kararlar alma gereği 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 çözümü için, bir kişi ve ya grup tarafından iş görenlerin faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilmesi sürecidir (Donnelly ve diğerleri, 1998:3).

Yönetici ise, kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir (Yalçın, 2002:53).

Yöneticiden yönetme sürecinde beklenen başlıca görevler; insan kaynaklarının yönetimi, koordinasyonu, geleneksel yönetim uygulamaları ve rutin iletişim faaliyetleridir (Luthans ve diğerleri, 1985:259).

Değişimin hızlı yaşandığı dünyada iş anlayışları ve buna dayalı olarak çalışanlara bakış açısı da değişmiştir. Kurum amirlerinden beklenen aslında klasikleşmiş rollerden ziyade liderlik davranışları sergilemeleridir.

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,2002:136).

Okul yöneticisi, çalışanlarının bedensel ve zihinsel güçlerinin yanı sıra moral güçlerini de harekete geçiren kişi olmalıdır. Okul yöneticisinin çeşitli rol ve işlevleride 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,2002:136).

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,2007:121-122).

1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, sürekli araştırılan ve hakkında çalışmalar yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok örgütte lider ve yönetici birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Can,1997:34).

Literatürde liderlikle ilgili bir çok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir.

Lider grubun bir elamanı olarak, öteki elamanların üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir (Çelik, 2003:2).

Lider, grup elamanlarının yeterliliklerini ortaya çıkaran, yetersizliklerini gidermeye çalışan kişidir (Başaran, 1982:118).

Lider örgüt elamanlarının faaliyetlerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir (Kırel, 1996:185).

Liderlik bir araçtır (Drucker, 2003:119).

Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 1999:204).

Liderlik, belirli koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme sanatıdır (Şimşek, 1999:176).

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini de ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Tanımı nasıl yapılırsa yapılsın, gerek liderliğin ve gerekse liderlerin toplumsal veya örgütsel bir ihtiyaçtan doğduğu söylenebilir.

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

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, 2003:2).

Yönetim, insanları etkileme gücünün formal yollarla elde edilmesidir. Halbuki liderlik, sosyal etkileme süreciyle meydana gelir (Kırel,1996:185).

Yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları insanları ve yöneticiliği nasıl algıladıklarını yansıtmaktadır. Fakat liderlik davranışları tek kaynaklı olmayıp, karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Yani grup, ortam gb değişkenler liderlik davranışlarını etkilemekte, davranışlarda grup ve ortamı etkilemektedir. Yöneticilerin gösterdiği bu davranışlar da , yönettikleri örgütü ve örgüt çalışanlarını etkilemektedir.

Liderlik isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir (Erçetin, 2000:14).

Örgüt uygulamalarında bir birey, hem lider hem yönetici olabilir ancak her yönetici lider olamaz. Lider ile yönetici arasındaki farklılığı on temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır (Starratt,2003:140).

Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Değişme ile ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendi yazar	Yazılan konuşma metnini okur.
Morol otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmiş amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenlerler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Kaynak: Starratt,2003:140

Yönetici bir grubun yönetimini üstlenmiş olabilir ama liderliğin gerektirdiği bilgi, beceri, karakter ve kişilik özellikleriyle örgütteki bireyler tarafından onaylanmadıkça asla onların lideri konumuna yükselemezler. Bu, yöneticilikle liderlik arasındaki en temel farkı oluşturmaktadır.

Liderlik , izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda inandırma sürecidir. Liderlik sürecinde , lider ve izleyenler vardır. İzleyicilik kavramı daha pasif bir davranışı ve lidere olan bağlılığı hatırlatmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu görülmektedir. Liderlik süreç olarak görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren birey olarak kabul edilmektedir (Çelik,2005:187).

“Lider olmak insana emretme hakkını vermez. O insana yalnızca, başkalarından gelen direktiflere, utanıp onurları kırılmaksızın severek uyacakları bir çizgide gitmesi gerektiğinin ilhamını verir” (Adair ve Reed 2008:162).

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

- 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 sevmiyorum muyum?’ sorusunu sorarlar. Fakat iş performansa, 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, yapılası gerekeni bizzat yapan insanlardır.”

Liderlik toplumlarda büyük değer taşımaktadır. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergesidir. Bunda en büyük pay insanların yönlendirme ve yönlendirilmeye ihtiyaç duymalarıdır (Aydın, 2003:233).

Eğer bir insan başka bir insana istediğini yaptırabilirse onu yönetiyor demektir. Böyle bir kişi, yalnızca kendine verilen yasal yetkiye dayanarak karşısındaki kişiye istediğini yaptırıyorsa yöneticidir; karşısındaki kişi üzerinde yasal gücünü kullanmaktadır. Eğer bu kişi etkilediği kişiye gücünü benimsetmiş ve bu kişi gönüllü olarak kendinden istenilenleri yapıyorsa yönetici aynı zamanda önderdir (Başaran, 2000:80).

Liderlik ve değişim birbirine paralel yürüten iki kavramdır. Eğer bir kurum içerisinde fazla bir değişim beklenmiyorsa, o zaman o kurumun işletilmesi ya da normal etkinliklerini sürdürmesi anlamında yönetme deneyimi uygun ve yeterli sayılır. Lidere ihtiyaç yoktur. Ama değişim tıpkı günümüzde olduğu gibi yaygınlaşmış ve aranır hale gelmişse, işte o zaman yöneticinin liderlik yapmayı da öğrenmesi kaçınılmazdır.

Liderlik konusunda zengin birikim olmasına rağmen, bu konu sosyal bilimlerin en büyük hayal kırıklarından biri olarak görülmektedir. Bugüne kadar liderlik hakkında çok şey yazılmış fakat, ortak bir paydada buluşulamamıştır. Geliştirilen liderlik biçimleri uygulamada etkili sonuçlar vermemiştir. Bunun en temel iki nedeni vardır: Birincisi yapılan araştırmalarda liderlik eylemden çok davranış olarak ve manevi bir olgudan çok psikolojik bir olgu olarak görülmüştür. İkincisi ise, yapılan araştırmalarda liderliğin bürokratik, psikolojik ve teknik rasyonel yönü vurgulanmaktadır. Mesleki ve ahlaki boyutu ihmal edilmiştir. Liderlik hakkında ortak bir anlayış geliştirmenin yolunun, liderliğin etik boyutunu ve ahlaki ölçülerini ortaya koyarak, etik liderliğe ilişkin evrensel bir bakış açısı oluşturmaktan geçtiği söylenebilir (Sergiovanni,1992:25).

Liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Yapılan liderlik tanımlarının tümünden hareketle şu ortak yargılara ulaşılabilir (Erçetin,2000:12).

- Liderlik ve yöneticilik, birbirinden farklı kavramlardır.
- Liderlik, formal konumuna bağlı değildir.
- Liderlik politikayla ilgilidir.
- Liderlik kültürle ilgilidir.
- Liderlik, manevi bazı özelliklerin ön plana çıktığı süreçtir.

Liderliği toplumsal amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme süreci olarak ta tanımlayabiliriz. Liderler aldıkları kararların bütün toplumu etkileyeceğinin bilincinde olmalı ve herkes için iyi olan değişiklikler önermelidirler. Bunları önerirken kendi amaçlarını ve düşüncelerini örgüt üyelerine empoze etmeleri anlamında değil, kararları alırken ortak amacı göz önünde bulundurmaları gerektiği anlatılmaktadır. Örgütün ortak amacı, liderin ve örgütteki bireylerin aynı fikirde olmasıdır. Bu yüzden liderler bu amaçları gerçekleştirirken örgüt bireylerinin de amaçlarını dikkate almalıdırlar.

Liderliğin tanımını yaptıktan sonra, liderlikle ilgili bazı gerçek ve efsanelere kısaca bakacak olursak (Erbaş,2009:13);

- Liderler yatırımını insan ve bilgi kaynağına yaparlar oysa liderlerin sermayeye yatırım yaptıkları ve insanları maddi araçlar olarak gördükleri bilinir.
- Liderler karar verirken yaratıcı olarak düşünürler ve karar vermeden önce ayrıntılı bir inceleme yaparak diğer bireylerinde görüşlerini ve düşüncelerini öğrenirler. Oysa liderlerin risk almayı benimseyen kişiler oldukları bilinir. Ancak risk almak temel faktör değildir.
- Liderler çalışanlarıyla yapıcı bir ilişki kurarak iş hakkında bilgi edinip hangi tür davranışların performansı arttıracığına karar verir. Oysa liderlerin çalışanlarını sürekli kontrol etmek ve sorunları çözmek için çalışanlarının arasında dolaşarak onları yönettikleri bilinir.
- Liderler değişimi uygulayarak stratejik değişime öncü ve önyak olmalıdırlar. Oysa liderlerin değişimi yönettikleri bilinir. Yapılması gereken ise liderin değişmeye uyum sağlamasıdır.

- Liderler eğitimin içerisinde kişisel gelişmeyi sağlayan bir ortam yaratmalıdır. Oysa liderlerin sürekli eğitimin gerekli olduğu ve eğitim yoluyla insanları geliştirdiği düşünülür.
- Liderler ürüne, sürece, insanlara ve müşterilerin çıkarlarına önem verir. Oysa liderlerin ürünün kalitesine önem verdiği düşünülür.
- Liderler modeldir ve çalışanlara performansları ile örnek olurlar. Oysa liderlerin çalışanlarını güdüledikleri ve örgütlerde güdülemenin birincil öncelik olduğuna inanılır.

şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

“Eğer insanlar onun varlığını bile zor fark ediyorsa o lider mükemmeldir. Eğer insanlar ona itaat ediyor ve alkışlıyorsa o kadar iyi bir lider sayılmaz. Hele onu küçümsüyorlarsa işte en kötüsü budur. Sen insanları onurlandırmayı ihmal edersen onlarda seni onurlandırmayı unuturlar ama işini bitirdiğinde az konuşan amacına ulaşan bir liderin yanında bütün insanlar diyeceklerdir ki işte bunu biz kendimiz başardık” (Adair ve Reed 2008:178).

1.3. Liderlik Kuramları

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

1.3.1. Özellikler Kuramı

Liderlikte özellik kuramı, bazı kişilerin niçin aktif bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin niçin bundan yoksun kaldıklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu durumu kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamaya çalışmıştır (Keçecioğlu,1998:57).

Özellikler kuramı, liderin grubun diğer bireylerinden farklı olduğunu kabul eder. Bu kurama göre lider özellikleri, astları yönetme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Ertürk, 1998:138).

1.3.2. Davranışlar Kuramı

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,1998:61).

1.3.3. Durumsallık Kuramı

Bu kuramın , amacı örgüt üyelerinin davranışları, becerileri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve örgüt üyelerinin geçmiş deneyimleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir (Kılıç, 2003:79).

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, 2003:87).

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

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik yöntemidir. Bu liderlik yönteminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme yanında örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve

örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Örgüt üyelerine eşit olarak değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar.

Eğitim örgütlerinin ‘Personel geliştirmeye yardım etme ve işbirliğine dayalı mesleki bir okul kültürünü yaşatma, öğretmenin meslek gelişimini özendirme, öğretmenlerin olumlu girişimlerine destek verme ve onları teşvik etmedir’ diyerek Leihwood değişimci liderliğin üç amacının olduğunu ortaya koymuştur (Leihwood,1994:359).

1.3.4.2.Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını ortaya koymuştur. Örgütsel kültürün örgütsel etkililik açısından temel bir faktör olarak görülmesi, liderlik alanında da kültürel liderlik kuramının gelişmesinde büyük payı vardır.

Kültürel liderlik davranışı, örgütsel kültüre etki eden olay ve sembollerin yorumlanmasına yardımcı olmaktadır. Değerleri biçimlendiren liderin günlük olayların içinde bulunması iyi bir uygulayıcı olması gerekmektedir. Çünkü kültürel lider, değerleri söyledikleriyle değil yaptıklarıyla gösterir.

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,2006:56).

1.3.4.3.Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, insanları topluca etki altında bırakacak ve harekete geçirebilecek geleceğe dönük, gerçekliği algılanabilen, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletebilmeyi içinde bulunduran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002:48).

Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik ile çoğu zaman benzer anlamı 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,2006:22).

Hiç kuşkusuz değişim ve gelişmelerden en fazla etkilenen okul örgütleri için vizyoner liderlik büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, çağdaş okul yöneticisinden beklenen en önemli özelliklerden birisi okul için bir vizyon sahibi olmasıdır. Vizyonsuz bir okul yöneticisi, karanlıkta yolunu kaybeden insan gibidir ve nereye gideceğini bilemez.

Vizyoner lider aynı zamanda kültürel lider olarak, kültürün dilinden anlayan, belli sembolleri kullanarak örgütü geleceğe taşıyan kişidir. Vizyoner lider olarak okul yöneticisi, okul personeline okulu nasıl bir geleceğe götüreceğini anlatmak, açıklamak ve vizyonu kabul ettirmek zorundadır.

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 sosyal sorumluluğu hakkında bilgi verilmiştir. 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 kavramı liderliğin özüdür.

Etik (Ethics), Yunanca karakter anlamına gelen ethos, ahlak (morality), Latince adet, gelenek anlamına gelen moralis ve terbiye-üslup anlamına gelen manners kavramlarından gelmektedir. Etik kavramı daha çok bireylerin karakterlerine yönelik olarak algılanırken, ahlakilik (morality), insanların birbirleriyle olan ilişkilerine dikkat çekmektedir (Thiroux, 1998:36).

“Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesidir” (Pehlivan, 2001:67).

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, 1998:25).

“Günlük dilde çoğu zaman ahlak ve ahlakilik anlamında kullanılan etik; bireylerin birbirlerine karşı töre ve ahlak gibi davranış kurallarını ve birbirleri ile ilişkilerini içermektedir. Aralarındaki fark ise ; etik evrenseldir, insana insan olarak yönelmek, ırk, renk, cins, din, mezhep, sınıf ayırımı yapmaksızın herkese aynı davranmak, herkese saygı ve insan hakları açısından yaklaşma olmasına rağmen, ahlak ve töreler zamana, yere, topluma göre değişmektedir” (Akarsu,1997:23).

Töre, ahlak, etik kavramlarının ortak yanı, bireylerin birbirlerine karşı davranış kurallarını, birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış ilkelerini içermesidir (Yaylacı,1997:56).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir dünya görüşüdür (Pehlivan, 2001:68).

Günlük dilde etik ve ahlak kavramlarını sıklıkla birbirlerinin yerine kullanırız. Bazıları ahlak ve ahlak dışı kavramlarını cinsellikle ilgili kullanırken, etik ve etik dışı kavramlarını mesleki toplulukların üyelerine ve topluma nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili konularda kullanırlar (Thiroux, 1998:27).

“Günümüzde filozoflar etik konusunda üç genel alanda çalışırlar. Metaetik, Normatif Etik, Uygulamalı Etik, Metaetik, etik ilkelerinin (codes of ethics) nereden geldiklerini ve amaçlarını inceler. Evrensel gerçekler, Tanrının iradesi, etik yargılarda nedenlerin rolü, etik terimlerin anlamları gibi sorulara odaklanır. Normatif Etik ise doğru-yanlış ayırımı ile uygulamaya dönüktür. Uygulamalı etik de özel alanlarla ilgilidir. Kürtaj, hayvan hakları, çevre, eşcinsellik, nükleer savaş gibi. Normatif Etik’de, doğru-yanlış biçiminde düzenlemiş moral standartlar vardır. ‘Bize

yapılmasını istemediğimiz şeyi başkalarına yapmamalıyız' altın kuralı normatif etik ilke için klasik bir örnektir" (Fieser, 2000:45).

Etik kavramıyla ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir:

Etik ilkeleri : Bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden mekanizmadır (Northcrafts ve Neale, 1990:102).

Mesleki etik : Belirli bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin olarak oluşturup, koruduğu; meslek üyelerine emreden, onları belli bir şekilde davranmaya zorlayan; kişisel eğilimlerini sınırlayan; yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan; meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünüdür (Pehlivan, 2001: 5).

Örgütsel Etik: Yasal bir çerçevede iş görenlerde aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sağlarken bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkeler dizisidir (Erbaş,2009:11).

Yönetmelik Etik: Bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan,yönetmelik kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı;, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Pehlivan, 2001: 6).

Günümüzde her meslek için etik kural ve değerler gündeme gelmekte, mesleklerin standartlarının yanında, o mesleklerle ilgili etik ilkelere ortaya konmaktadır. Bununla ilgili olarak ; tıpta, hukukta, bilim ve araştırmada, politikada, psikolojik danışma ve rehberlikte, kamu yönetiminde, kitle iletişiminde ,sporda ve eğitimde etik gibi örnekler verilebilir (Aydın,2002:78-135)

1.4.2.Etik Liderlik

İş yaşamında neyin hayırlı neyin hayırsız, neyin akla uygun neyin akla uygun olmadığına ilişkin inançlar bazı örgütlerde ciddi bir sorun haline gelmiştir. Mesleki etik unsurların ahlaki bir nitelik içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan problemlerin çözümünde, örgüt ve iş görenlerin ihtiyaç duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve iş görenlerin, etik unsurlara uygun davranmayı sağlayıcı bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde

etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tarif etmektedir (Pehlivan, 2001:39).

Liderler örgütsel değerlerin ortaya çıkmasına ve pekiştirilmesine yardım ederler. Aynı zamanda liderler farklı bir görüşe ve felsefeye sahip olmalıdırlar. Bu yüzden de liderler, gündeme, birtakım inançlara, önerilere, değerlere ve fikirlere sahiptirler. Liderler örgütlerinde etik iklim oluşturmada önemli rol oynamalarından dolayı, kendi tarafından önerilen değerler örgütün sahip olduğu değerler açısından daha etkili olmaktadır.

“Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Etik liderlik, durumsallık kuramları ve özellik kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktördür” (Çelik, 2000:78).

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

Etik liderin, çevresindeki dünyayı algılaması ve kavramsallaştırması gerekmektedir. Bundan dolayı da sosyal sorumluluk ve örgütsel etik birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Aynı zamanda etik lider, insan kaynağını, zamanının boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel etik ilkeleri uygulamalıdır.

Etik bir liderin davranışlarında sadece etik olması yeterli olmayıp, etik liderlik bileşenlerine de (amaç,bilgi,otorite ve güven) sahip olması , kavrayıp geliştirmesi ve bir bütün içinde önem vererek ,bütünlüğünü koruması gerekmektedir.

Etik liderler, dürüst, saygılı ve adil davranış tutumuna sahip olmalıdırlar. Kendi amaçlarını gerçekleştirirken sadece kendini değil, başkalarının kişisel amaçlarına da saygı duymalıdırlar. Örgütteki tüm bireylere eşit şekilde davranmalı ve karar verme sürecinde adil olarak davrandığını ortaya koymalıdır, verdiği kararların arkasında durma gücüne de sahip

olmalıdır. Aynı zaman da verdikleri kararlarla ve benimsedikleri tutumlarla toplumu şekillendirme davranışına da sahip olduklarını göstermelidirler.

Etik lider örgütsel amaçları gerçekleştirmeye uygun davranarak amaca odaklanmayı ve dengeyi sağlamalıdır. Etik lider karar verme aşamasında, konuyla ilgili gerektiği kadar bilgiye sahip olmalı ve örgüt ortamındaki bütün üyelerle bu bilgileri paylaşmalıdır.

Etik lider örgüt ve çevresinde güven ortamı oluşturarak herkese aynı mesafede davranmalıdır.

1.4.3.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,2009:15);

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 sağlayamaktır.

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.

1.4.4.Etik Liderin Önemi

Etik sözcüğü her geçen gün, günlük hayatımızda daha fazla yer almaktadır. Etik, bireylerin kişisel ve toplumsal yaşamdaki ahlaki sorunlarını ele alıp inceler. Günümüzde meslek etiğine olan ilginin artmasının nedeni de, kimi mesleklerde karşılaşılan etik sorunlarının artması ya da artan sorunların farkına varılmaya başlanması olarak açıklamak da mümkündür.

Etik lideri önemli konuma getiren , yanlış olan bir şeye karşı durması ve onu engellemesi olacaktır. Etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kalkan görevi görecektir. Buna karşın örgütler yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaklardır (Costa, 1998:34).

Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel bir faktördür. Etiksel liderlik kuramına göre liderin belirli etiksel değer ve ilkelere sahip olması önemli olmakla beraber , bu etiksel liderliği gösterebileceği ortamında uygun olması gerekir. Etik değer ve ilkelerin, lideri izleyenler tarafından da benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü de gerektirir.

Etik liderlik günümüz yönetim anlayışının odağında yer almaktadır. Bunun nedeni ise etik olmayan davranışlar örgütler de işbirliğini, iletişimi, yaratıcılığı, huzur ve güveni yok etmektedir. “Etik lider, aynı görüşe ve değişik bakış açılara sahip bireylerle yani ötekilerle empati kurar. Öteki, ilişkide bulunduğumuz ve kendisine ait “özne” payesini verdiğimiz kişilerdir” (Alatlı, 1999:520).

“Etik, ötekine karşı sorumluluk duymaktır. Bu özne olmanın en başta gelen özelliğidir. Bu sorumluluk karşılığı olmayan; yani ötekinden karşılık beklemeden yapılması gereken sorumluluktur. Bu sorumluluğu duymak, insan olmanın yani özne olmanın bir gereğidir” (Sarıbay, 1998:80).

Levinas’a göre özneler arasındaki ilişki kusursuz boyutta olan bir ilişki değildir. Bu denge durumunun güç olmasından dolayı “öteki”nden karşılık beklemeden sorumluluk duymak gerekmektedir. Karşılık verip vermemek ise onun sorunudur (Levinas,Akt:Bauman, 1998:109).

Etik liderin, örgütteki bireylere karşı tutumundan dolayı kendini onlara karşı sorumlu hisseder. Bundan dolayı etik lider, belirsizliğin hakim olduğu bir ortam oluşturmaz ve stresi tolere eder (Costa, 1998:53).

1.4.5.Etik Liderlik ve Karar Verme

Etik lider, verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanan, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesini sağlayarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır. Doğru ve yanlış birbirinden ayırabilen lider, örgüt içerisinde ona olan güveni sağlamlaştırmakta

ve izleyenleri bu yolla etkilemektedir. Bu yüzden de etik liderin en önemli özelliği , verdiği kararların ahlaki açıdan doğru olmasıdır (Turhan,2007:18).

Etik liderin karar verme aşamasında, referans noktalarından çıkarak altı ilke oluşturulmuştur. Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şunlardır (Çelik, 2000: 93-94):

- Davranışları ve konuşma biçimini etkileyen, yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlardır.
- İleri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlamak için, etiksel gelişmenin cesaretlendirilerek ortaya konması gerekmektedir.
- Lider, etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilmek için örgütte bulunan informal grupların varlığına ihtiyaç duymamalıdır.
- Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
- Lider, etiksel olmayan davranışları uygulamaya çalışmaz ve üzerinde asla ısrar etmez.
- Liderin yaşamında etik ilkeler sürekli başvurması gereken rehber ilkeleridir

Bir yönetici belli bir konuda karar verirken aşağıdaki altı soruya cevap aramalıdır (Lamberton ve Minor, Akt:Aydın, 2002: 35).

- Doğru ve yanlışın açıkça değerlendirilmesi gerekir. Bu ilke çerçevesinde verilen kararın ya da yapılması düşünülen eylemlerin doğruluğu tartışılmalıdır. Bunun sorusu ise “Bu doğru mu?” olmalıdır.
- Bu adil mi? Bu sorunun yanıtı, altın kural olarak nitelenen bir başka soruda gizlidir. “Aynı durumda siz karşınızdakinin yerinde olsaydınız ne yapardınız? Adil olduğunu düşünür müydünüz? Bu soruya “evet” denmiyorsa davranış ya da kararı gözden geçirmek gerekir.
- Verilen karardan zarar göreceği biri var mı? Bu soru faydacılık kavramına dayanır. Bu sorunun diğer boyutu kim kazanacak? Sorusudur. Buradan gelen ise bu kişinin kaybetmeyi mi, kazanmayı mı hak ettiğiidir.
- Liderin verdiği bir karar gazetelerin ilk sayfasında yer alırsa lider kendini rahat hisseder miydi? Eğer bu sorunun yanıtı “hayır” ise, niçin? Sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt sorunun tanımlanmasına yardım edecektir.
- Liderin vereceği karar ve yapacağı davranışlar çevre tarafından öğrenildiğinde rahatsızlık verecekse yeniden gözden geçirmekte yarar vardır. Bunu şu soruyla pekiştirebiliriz. “Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza verdiğiniz kararı söyleyebilir misiniz”

- Liderlerin sezgileri güçlüdür. Bir karar ya da davranışın olası sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin sezgiler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Bunun sorusu ise Olayı dışarıdan nasıl görüyorsunuz? Olur.

Bu altı soru etik sistemlerin hepsini içine almaktadır. Bu soruları gönül rahatlığıyla yanıtlayan bir yöneticinin aldığı karar etik açıdan doğru demektir

Liderin karar verme biçimi dünyayı algılayış biçimiyle yakından ilişkilidir. Davranışlar, inançlar, değerler ve varsayımlar, örgütsel kültürdeki temel unsurlardır ve bunları, genel olarak örgütün liderleri biçimlendirir. Schein ve Senge, liderin dünya hakkındaki varsayımlarını bir araya getiren beş temel inançtan söz etmektedirler. Bu inançlar şunlardır (Schein ve Senge, Akt:Caldwell ve diğerleri, 2002: 5);

Geçmiş Hakkındaki İnançlar: Önemli duygusal olaylar, temel tarihsel faktörler ve geçmişte sorumlu olduğumuz görevler hakkında inandıklarımızı içerir. Bu inanç seti aynı zamanda, Mevcut durumlarımızın doğası, geçmişte oluşturulan bireyler, örgütler ve kültürler hakkındaki sınırlarımızdan gelen olaylar, modeller ve değerler tarafından etkilenir.

Kendi Hakkındaki İnançlar: Kendini sınırlarımızı, algılama gücümüzü , kendi yeteneklerimizi, bireysel değerimizi, amaçlarımızı, yaşamdaki rollerimizi ve ruhsal kaynağımızın doğasını nasıl gördüğümüzü içerir.

Gelecek Hakkındaki İnançlar: Gelecek görüşümüz, Allah ile ilişkimiz ve ölümden sonraki hayat hakkındaki fikrimiz tarafından etkilenir. Aynı zamanda gerçeklik görüşümüz ve gelecekte yaratmak istediğimiz arasında yaratıcı bir gerilim vardır. Bu gelecek görüşü dahili ve harici güçler tarafından empoze edilen sınırların doğası hakkındaki algılarımız tarafından yönetilir.

Diğerleri Hakkındaki İnançlar: Yaşamımızdaki temel ilişkiler hakkındaki inançlar yani örgütler ve insanların doğası hakkındaki fikirlerimiz, insanlığa karşı sorumluluklarımız ve sosyal kimliğimizle şekillenen kişiler arası ilişkilerimizin yapısı bulunmaktadır.

Mevcut Gerçeklik Hakkındaki İnançlar: Mevcut gerçeklik, karma karışıktır ve ne olduğu, ne algıladığımız, gelen verileri nasıl elediğimiz ve sınırlı rasyonel bir dünyada bilgiyi yorumlama şeklimizin etkileşimi sonucu farklılaşır. Mevcut gerçekliğin yalınlığı ve karmaşıklığı her birimiz tarafından bireysel olarak tanımlanmaktadır.

Etik lider; kendine ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip; örgüte, topluma ve insanlığa karşı sorumluluklarının farkında olan; geçmişteki olaylardan ders çıkarıp bugünkü karar ve eylemlerine yansıtan ve geleceğe ilişkin bir vizyon belirleyen liderdir. Etik liderin, Schein ve Senge'nin tanımladığı, beş temel inancı, insanlara hizmet etme, güvenilir olma ve ilkeli bir liderlik anlayışı benimseme üzerine kuruludur (Schein ve Senge , Akt:Caldwell ve diğerleri, 2002: 6).

1.4.6.Etik Liderlik ve Sosyal Sorumluluk

Örgütsel açıdan etik kavramı, eğitim ve öğretim sürecindeki doğruları ve yanlışları ifade etmektedir. Etik ile doğrudan ilişkili bir diğer kavram ise sosyal sorumluluktur. Birey ve örgütlerin içinde buldukları ve yaşadıkları çevreye karşı bazı sorumlulukları ve ödevleri vardır. Örneğin bir örgütün çalışanlarına olduğu kadar dış çevreye (devlete, doğaya, çevreye ve topluma) karşı da sorumlulukları bulunmaktadır (Aktan, 1999:35).

Etik açıdan duyulan sosyal sorumlulukta örgütteki bireylerin değerleri, inançları ve ahlaki davranışları çok büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden de örgütteki bireyler ve gruplarla çalışırken değerler ve ilkeler çerçevesinde hareket edilmesi gerekmektedir. Bir örgütün sosyal sorumluluğunun etik boyutunu oluşturan en temel felsefe, örgütün çalışma yöntemlerinde etik tercihler yapması ve uygulamalarında etik değerlendirmeleri esas almasıdır (Aydın, 2003: 185).

Etik davranışların benimsenmesi üst basamaktan başlayarak, orta düzey yöneticilere aktarılmalı, son olarakta örgütün tüm bireylerine yayılmalıdır. Hem öğretmenler hem de öğrenciler ve okul çalışanları okul müdürü gibi bir yetkilinin tutumlarını, eylemlerini ve yaklaşımlarını taklit etmeye eğilimlidirler. Bu yüzden örgütlerde etik standartların korunması gerekmekte ve liderlerin yüksek etik standartlara sahip olması gerekmektedir. Ayrıca liderler örgütte biçimlenen ideallerini, tutumlarını ve inançlarını topluma getirmekte ve aileleri, arkadaşları ve etkileştikleri diğer bireyler yoluyla yaymaktadırlar (Aydın, 2002: 40).

Etik lideri okul yönetimi açısından düşündüğümüzde, sosyal sorumluluk açısından okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin, eğitimin genel amaçlarına ilişkin daha doğru bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Etik bir lider olarak yönetici, öncelikle kendi sosyal sorumluluklarını yerine getirecek, daha sonra örgüt üyelerinin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmalarını sağlayacaktır (Turhan,2007:89).

1.5. Etik Liderliğin Türleri

Liderliğin ; hizmet, güven, sadakat, demokrasi ve insan hakları gibi kapsamalarını belirleyen liderlik türleri farklı araştırmacılar tarafından araştırılmasına rağmen etik liderliğin temelli olması konusunda ortak bir noktada birleşmişlerdir. Bu başlık altında hizmete yönelik liderlik, Otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik türleri ele alınacaktır.

1.5.1. Hizmete Yönelik Liderlik

Diğer insanlara hizmet üzerine kurulu olan bir liderlik modelidir. Kişinin kendi ailesine, toplumuna, çevresine ve milletine dünya toplumuna karşı hizmet ruhunu taşıması gerekmektedir. Çünkü bu davranış ahlaki liderliğin ön koşullarından birisidir. Hizmet ruhu kesinlikle , kişisel tercih veya kişisel istekleri benimsememekte ancak bireysel yaratıcılığı ve üretkenliği desteklemektedir. Bu kavram, bir yandan bütünü refahını ve mutluluğunu güvence altına alırken, öte yandan da bireyin içindeki potansiyeli ortaya çıkaran bir liderlik modeli gerektirmektedir.

Hizmete yönelik liderlerin, hizmet ruhu ile mükemmellik arzusunu birleştirmeleri gerekmektedir. Hizmete dayalı bir liderin başında bulunduğu örgütte ise, bir yandan her bireyin haklarını, özgürlüklerini ve tercihlerini güvence altına alırken, diğer yandan da tüm toplumun refahını ve mutluluğunu sağlayacaktır. Bu tip yönetilen örgütler, bizlere güzel bir yol açarak geleceğimiz de güzel bir medeniyete sahip olmamızı sağlayacaklardır.

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

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, 2002:76).

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,2007:34).

1.5.2. Otantik Liderlik

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,2009:5).

Otantik lider kısa vadeli davranmayıp, bütünsel bir bakış açıları var. Resmin bütünü kavrayarak parçaları birleştirebilme ve geleceği inşa etme becerilerine sahipler.

Otantik liderler, yarattıkları güven ortamında, insanların içindeki geri plana atılmış enerjiyi ortaya çıkararak ve onları ateşleyerek organizasyonları ustaca değiştirebilme yeteneğine sahipler.

Değişimin ve belirsizliğin arttığı dönemlerde otantik liderliğin yükselmesi, bir anlamda alçak gönüllülüğün ve içtenliğin de organizasyonların içine yerleşmesi anlamına geliyor. Sadece

çalışanların değil, tüketicilerin aradıkları ‘güven’in cevabı da otantik liderlerin yönettiği örgütler de bulunabilmektedir.

1.5.3. İlke Merkezli Liderlik

Liderlik, insanlara kendi değerlerini ve potansiyellerini açık bir şekilde anlatarak içlerinde var olanı görmeleri konusunda ilham vermektir. Sürekli değişen ortamda, tek bir merkezin referans alınması ve değişmeyen ilkelerin belirlenmesi “İlke Merkezli Liderlik” kavramını gündeme getirmektedir.

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: 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,2007:41).

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

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 olarakta 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

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

1.6.Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları

Merkezi ve toplumsal değişmeler yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüze getirmektedir. Yöneticinin gösterdiği davranışlardan bazıları yasa hükümlerine uygun, ancak etik anlamda doğru olduğu kabul edilmeyebilir. Etik değerler ve ilkeler yönetici davranışlarının

biçimlendirilmesinde sağlam bir temel oluşturur. Çünkü yöneticinin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkiler (Taymaz, 2000:19-20).

1.6.1. Okul Yönetimi ve Etik

Eğitim kurumu topluma hizmet eden bir kurum olduğundan dolayı toplumu geliştirecek bireyler yetiştirir. Okulların temel amaçlarından biri; öğrenci davranışlarını pozitif yönde geliştirmektir. Etkili okul yönetimi ve yöneticilerin liderlik yaklaşım ve tutumları bu amacın gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Okul yönetiminde liderlik en önde gelen konulardan biridir. Liderliğin yapısında etkileme gücü vardır. Liderlik, toplumda demokratik değerlerle yön bulan etik odaklara dayandırılmalıdır. Etik, davranışların iyi-kötü veya doğru-yanlış olduğunu belirleyen bir kavramdır. Bu bağlamda etik değerler denilince; sadakat, doğruluk, adalet, titizlik, saygı, müsamaha, sorumluluk ve cesaret akla ilk gelenlerdir. Etik liderin; güvenilir, dürüst, açık ve samimi olması şarttır.

Mesleki ve toplumsal değişmeler sonucunda yöneticiler sık sık etik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Etik değerler ve ilkeler, yasalar , bireyin neye inanması gerektiği ve inandığını söylediği davranışların oluşmasında temel dayanağıdır. Yöneticinin kendi etik değerlerini geliştirmesi için uzun bir süre davranışlarını sınaması gereklidir. Bu değerlerin toplumca sınanması ve tanımlanması neticesinde, birbirine bağlı etik davranış ölçütleri okumayı, çalışmayı, düşünmeyi ve kendini sınamayı gerektirir (Drake ve Roe, 1994, Akt: Aydın, 2002:40).

Etik değerlere sahip okullar dolayısıyla toplum nezdinde iyi bir görüntüye de sahiptirler. Etik bir lider olarak okul yöneticileri her kesime karşı tarafsız olmalı, hoşgörülü ve adaletli davranmaya dikkat etmelidir.

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, 2009:6):

- **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,2009:6).

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,2009:6).
- **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,2009:12).
- **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,2009:6).

Eğitim yönetiminde etik ilkeler, yönetici ve öğretmenlerin davranışları ile kendini göstermektedir. Yönetici göreve atama ile geldiğinden, resmi yetkisinden destek alan bir üst konumundadır. Ancak, diğer çalışanlar, öğrenciler, veliler ve diğer gruplar tarafından benimsendiğinde lider konumuna ulaşabilir (Bursalıoğlu, 1999:66).

Eğitim yöneticilerinin liderlik konumuna ulaşabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin büyük önemi vardır.

Yöneticinin sağlam bir değer sistemi olması, her şeyden önce güçlü bir mesleki eğitim gerektirir. Çünkü bireylerin kötü eğilimlerine engel olacak ve düzelterek en güvenilir faktör, eğitimidir. Yöneticinin karar süreci bir değer sistemine dayanırsa, kararlarında dış faktörler etkisi altında kalmadan etik sonuçlara ulaşmasını sağlar (Bursalıoğlu, 1999:321).

Okul yöneticisinin bağlı kalacağı etik değerler konusunda çeşitli 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 siyasetlerine uyum sağlama, etik ilkelere uygun davranış için yeterli değildir. Bu ilkeler şunlardır (Aydın, 2003:93):

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

Yönetici, eğitim sistemi içinde çok önemli bir yer almaktadır. Yöneticinin liderlik şekli ve hergün 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 kullanmalarıdır. 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 dürüstlüğüne tartışılması ve bazı imalardan korur (Drake ve Roe, 1994, Akt: Aydın,2003:157).

Okul Yöneticiliği her zaman, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı; karar ve stratejileri herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı; örgütsel ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasını; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözeterek biçimde çözümlenmesini; örgütte yapılması gereken işlerin öğretmenlere adil olarak paylaştırılmasını; emeğin değerinin verilmesini; öğretmenlerin tarafsız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi veya kişiler için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların adil olarak dağıtımını gerektirir. Bu süreç içerisinde yerine getirilmesi gereken işlevler ise, ister sık sık, ister nadiren ortaya çıkan durumlar olsun, problemlerin çözümünde yaratıcılık gerektirir ve bazı genel kuralların davranışlara rehberlik etmesini zorunlu kılar. İşte öğretmenlerin davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış

ayrımının bireysellikten ziyade evrensel ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir işlev görmektedir.

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: 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.

Okul etik değerlere sahip bir kurum olmalıdır. Dünyadaki büyük şirketlerin çoğunun kendi geliştirdikleri etik değerleri vardır. Toplumsal sorumluluğu ağır basan ve öğrencilerin bilgi seviyelerini geliştirmenin yanında erdemli insanlar yetiştirmek amacını taşıyan okullar çalışanlarına yönelik kendi etik değerlerini belirlemelidirler (Turhan,2007:89).

1.6.3. Okul Yöneticilerinin Etik İlkelerine Uyma Sorumluluğu

Okul yöneticisi etiksel liderliğini yürütmeye çalışırken üç farklı sorumluluğu yerine getirmek zorundadır (Sevedekilim,2007:23).

-Kendine Karşı sorumluluk: Okul yöneticisinin kişisel olarak bir takım etik ilkeler ve kurallar geliştirmesi ve bu kurallarla uyması zorunludur. Bu liderlik biçiminde ilkeli hareket etmek çok önemlidir. Etik kurallarını sadece ifade etmek veya yorumlamak yeterli değildir, aynı zamanda bu kuralların hayata geçirilmesi gerekir. Okul yöneticisinin öncelikle etik kuralları şahsen benimsemesi gerekir. Etik kurallara uymada kişisel sorumluluğun yerine getirilmesi, astlardan ziyade yöneticileri birinci derecede ilgilendirmektedir. Çünkü üst tarafından yapılan hatalar, astlar tarafından meşrulaştırılabilir.

-Örgütsel Sorumluluk: Okulun çalışma ahlakı ile ilgili kuralların öğretmenlere açıklanması ve anlaşılmayan kuralların açıklanması, okul yöneticisinin örgütsel sorumluluğunu gösterir. Kısaca eğitim yöneticisi, eğitimle ilgili mevzuatı öğrenci ve öğretmenlere açıklamakla yükümlüdür. Yönetici, okulun ürettiği kültürle bağlantılı kuralları öğretmen ve yöneticilere açıklayarak örgütsel etiğin kurumsallaşmasını sağlayabilir. Bir başka anlatımla okul yöneticisi, örgütsel etiği kurumsallaştırmaya çalışmalıdır.

-Toplumsal Sorumluluk: Okul yöneticisinin bir etiksel lider olarak toplumsal sorumluluklarına uyması gerekir. Okul yöneticisi okul içerisinde olduğu kadar, okulun dışında da istikrarlı bir etiksel liderlik davranışı sergilemek zorundadır. Çünkü toplum, öğretmenden olan beklentisinden

daha fazlasını okul yöneticisinden beklemektedir. Aynı toplumsal çevre, okul yöneticisinin toplumun ahlaki kurallarına uygun davranmasını istemektedir. Buna göre okul yöneticisi, çok hassas bir denge sağlamak zorundadır. Okul yöneticisi, bir taraftan kendi etik değerleri, bir taraftan okulun etik değerleri ve bir taraftan da toplumun etik değerleri arasında bir denge kurmaya gayret etmelidir.

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

- “ • 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 siyasetleri 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”

Okul yöneticisi, etik bir lider olabilmek için daima araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını aramalıdır. Çünkü mesleği ile ilgili yeterli bilgi ve beceriyle donanmış olmayan, gelişmelerden haberdar olmayan bir yönetici o mesleğin gerektirdiği etik ilkeleri de uygulayamayacak , mesleğiyle ilgili, etik konularda karar vermekte zorlanacaktır.

Okul yönetiminin başarılı olması için yöneticinin mesleki bir değerler sistemi olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi mümkün değildir (Bursalıoğlu, 1999).

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

- 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 olduğunun 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, 2000:89).

Türkiye’de farklı üniversitelerde görevli 13 eğitim yönetimi profesörünün görüşleri doğrultusunda altı bölümden (hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi, saygı) oluşan etik ilkeler aşağıdadır (Aydın 2003: 94);

HOŞGÖRÜ	ADALET	SORUMLULUK
Başkalarının fikirlerine değer verir.	Ödülleri hak sahiplerine verir.	Mesleki değerlerine içten bağlıdır.
Eleştirilere saygılıdır.	Kuralları herkese eşit uygular.	Çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yüceltmeye çalışır.
Farklılıklar karşısında hoşgörülüdür.	Kişilerin emeğinin karşılığını verir.	Mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak kabul eder.
Başkalarını dinlerken kendisini onların yerine koyabilir.	Kişilere eşit davranır.	Eğitsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır.
Astlarını yargılarken sert davranmaz.	Hiç kimsenin hakkını sömürmez.	Mesleğin gerektirdiği eylemleri benimser.
Sabırlı bir dinleyicidir.	Astları arasındaki anlaşmazlıklarda tarafsız olur.	Kamu çıkarlarını şahsi çıkarlarının üstünde tutar.
Astlarını korkutarak baskı kurmaz.	İş yükünü adaletli olarak dağıtır.	Araç gereçlerin bakımlarını zamanında yaptırır.
Astları ile takım uyumu sağlar.	Haksızlıkların düzeltilmesi için gayret gösterir.	Ulusal eğitim politikalarını uygular.

Saldırgan ve kırıcı olmaz.	Cezayı işlenen suçta denk olarak verir.	İnsan gücünü etkili olarak kullanır.
Astlarının kendilerini ilgilendiren kararlarda yer almalarını sağlar.	Kişilerin yasal haklarını kullanmalarını sağlar.	Zamanını doğru kullanır.
İnsanları anlamaya çalışır.	Değerlendirmelerde objektif olur.	Sorumluluk almaya hazırdır.
İnsanlara zamanını ayırır.	Doğruları çarpıtmaz.	Kurumun kaynaklarını lüzumsuz yerlere harcamaz.
Astları arasında meydana gelen çatışmalarda tarafsız kalır.	İnsanlara zarar verecek davranışlardan kaçınır.	Savurganlık yapmaz.
Astlarının haklarını kullanma özgürlüklerini karşı koymaz.	İnsan haklarına saygı duyar.	Görevini yasalarca kendinden beklenen doğrultuda yerine getirir.
Astlarına karşı ilişkilerinde güven vericidir.	Kişilere dinsel, siyasal, ırksal ve politik sebeplerle ayrıcalıklı davranmaz.	Mesleğini severek yapar.
İnsanların her birinin tek ve değerli olduğuna düşünür.	Astlarından yeterlilikleri oranında hizmet bekler.	Çalışma saatlerine dikkat eder.
Astlarının olumlu davranışlarını destekler.	Sahtekârlık yapmayı düşünmez.	Yetkisini yasal sınırları dahilinde kullanır.
Astlarını rakip olarak değil, aynı sistemin parçaları olarak kabul eder.	Kadın ve erkek ayırımı yapmaz.	İnsan sevgisi vardır.
Tecrübelerini astları ile paylaşır.		
İnsanlarla ilişkilerinde yapıcıdır.		
Bencil değildir.		

Davranışlarından dolayı hesap verir.

Kaynak: Aydın 2003: 94

DÜRÜSTLÜK

Yolsuzluklardan uzak durur.

Okulun kaynaklarını şahsi çıkarları için kullanmaz.

Yolsuzlukları görmezden gelmez.

Rüşvet almaz.

Hediyeler kabul etmez.

Astlarını şahsi işlerinde kullanmaz.

Amaçlarını gerçekleştirmek için yasa dışı yöntemler kullanmaz.

Kişisel işleriyle işyerinde uğraşmaz.

Yalan konuşmaz.

Verdiği sözleri tutar.

Kaynak: Aydın, 2003: 94

DEMOKRASİ

Astlarına inançlarından dolayı baskı uygulamaz.

Astlarının inançlarına saygı gösterir.

Astlarının vicdan özgürlüğüne karşı çıkmaz.

Kimseyi kendi inançları doğrultusunda zorlamaz.

Yönetimsel işleri dinsel inançlarının etkilemesine izin vermez.

Astlarının örgütlenme haklarını engel olmaz.

SAYGI

Astlarıyla cinsel-duygusal yakınlık kurmaz.

Astlarına fiziksel tacizde bulunmaz.

Öğrencilerle cinsel-duygusal yakınlık kurmaz.

Öğrencilere dayak vb. fiziksel tacizde bulunmaz.

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

Karar verme, yöneticilerin iş hayatını en çok meşgul eden süreçlerin başında gelmektedir. Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, ihtimalleri hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını ve grup görüşlerini dikkate almayı gerektirir. Eğitim örgütlerinde hem çalışmaların hem de üretim nesnesinin insan olması sebebiyle alınan kararlarda etik değerler söz konusu olabilmektedir. Etik karar verme, etik ilkeler çerçevesinde hareket etmeyi gerektirir. Etik ile ilgili durumlar, görevleri, zorunlulukları kapsar. Adalet, haklar, dürüstlük, hakkaniyet değerleri etik karar vermeyle ilgilidir. Etik karar verme, bireylerin kararlarımıza saygılı olmalarını beklemek kadar onların kararlarına da saygılı olmayı gerektirir.

Türk Psikologlar Derneği(2004) etik karar verme sürecindeki aşamaları aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

- “ • Etik sorunun ve gerçekleştiği durumun belirlenmesi
- Olası eylem seçeneklerinin tespiti,
- Bunların her birinin kısa ve uzun vadede yarar ve zararlarının belirlenmesi
- Tüm ilke ve kuralları değerlendirip , eylem ihtimallerinden birinin seçilmesi
- Bu doğrultuda harekete geçilmesi ve sonucun sorumluluğunun alınması
- Bu eylemin neticesinin değerlendirilmesi ve
- Eğer sorun çözülmemiş ise diğer ihtimallerin devreye girmesi”

Etik karar vermede, etiği ilgilendiren boyut bir kişinin karar vermesi değil, bir ilişkide neye karar verdiği ve verdiği karar doğrultusunda gerçekte ne yaptığıdır. Kişinin verdiği karar onun hedefidir. Kişi hedefe ulaştığında; beklentileri tamamen ya da geçici olarak gerçekleşmiş olur. Kişinin kararları ya kendisi için ya da başka kişi veya kişiler için verilen kararlardır (Kuçuradi, 1999:67).

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

- “ • 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 hediyeye vb şeyleri kabul etmez”

İnsanların, davranışlarına ve amaçlarına yön veren en önemli etken aldıkları kararlardır. Kararı almak, onun uygulanmasıyla başarıya ulaşır. Kararlarımızda; daha önceki kararlarımız, bilgimiz, birikimimiz, sezgilerimiz, beklentilerimiz, kararlarımızla ilgili kişi veya durumlar etkili olmaktadır.

Etik karar verme kişilere karşı sorumlu olmayı, kararsızlığın üstesinden gelebilmeyi gerektirir. Etik karar verme, etiği ve karar vermeyi birleştirir. Karar verme esnasında çeşitli ikilemler ile karşılaşılması mümkündür. İkilemlerin çözümlenebilmesi için kişilere yol gösterebilecek etik ilkelere sahip olunmalıdır. Her örgütün kendi bünyesinde devamlı güncelleştirebileceği etik karar verme rehberi oluşturması, çalışanlarının etik ilkelere uymalarına yardımcı olabilecektir.

1.6.5. Okul Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu

Okul kültürünü oluştururken liderlerin eğitimleri, tecrübeleri ve çevre ile ilgili bilgilerine dayanan inançları vardır. Bu inançlar lideri teşebbüste bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir bütün oluşturmaya itmektedir. Bu aşamada örgütün tüm üyeleri lider ile aynı görüşte olmayabilir, ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

Okul yöneticisinin, okulda herkesin huzurlu bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve havası oluşturması gerekmektedir. Okul , bir örgütten ziyade bir topluluktur. Okulun sahip olduğu misyon ve değerler , okul kültürü dahilinde yer almalıdır. Okulda verilecek kararlar, yüksek beklentileri destekleyici, çalışmayı ve iyi ilişkileri destekleyici bir kültür oluşturmaya öncülük etmelidir. Okulun yapısal boyutuyla ilgili (süreçler, prosedürler, kurallar, düzenlemeler) olarak verilecek kararlar da kültürün telkin ettiklerini oluşturmaya yardım edici mahiyette

olmalıdır. Okulda düzen ve disiplinle ilgili açık ve net politikaların olması da etik bir okul kültürü oluştururken önemlidir (Şişman,2002:151).

Okulların amaçlarının aynı olması, onların sadece yapısal açıdan bir örnekliğini ortaya koymaktadır. Bunun dışında okulları birbirlerinden ayıran farklar, okulun yöneticisinden kaynaklanmaktadır.

Okul müdürü haricinde okuldaki bütün öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman, okulda bir çok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir (Açıkalın 2000:7).

Okul yöneticisi, okulun yasal lideri, okulda yasal güç kullanan, buna bağlı olarak okuldaki tüm uygulamaların başarıya ulaşmasında en önemli simge olarak tanımlanmaktadır (Güçlüol,1985:19).

Bugün dünyanın karşı karşıya kaldığı en önemli liderlik problemi, güven eksikliğidir. Dürüstlük, sadakat, adalet, sabır ve güven bilinci gibi temel ilkelerden ayrılmayan liderlerin başlattıkları eylemler örgütü ileriye taşıyacak dürüst cabalar olarak değerlendirilir. Okul yöneticisi güven ortamını sağladığı zaman, etik ilkelere uyma konusundaki kararsızlık önemli ölçüde ortadan kalkar. Okul ortamında etik ilkeleri etkili kılmak için ;

- Okulun etik kurallar programı hazırlanmalıdır. Bu program bir bakıma okulun etik yasası şeklinde görülebilir.
- Öğretmenleri etik değerler konusunda eğitmek ve bu değerlerin bütün öğretmenlerce aynı biçimde yorumlanmasını sağlamak için, hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir.
- Etik kültürü yerleştirme sürecinin bir parçası da, etik değerlere uygun hareket etmenin ya da etmemenin bir karşılığı olmasını sağlayan ödül ve ceza sisteminin oluşturulmasıdır.
- Etik mesajın okul genelinde iyice anlaşılmasını sağlamanın bir yolu da, yükselme kurallarının etik değerlerin benimsenmesiyle doğru orantılı olduğunun hatırlatılmasıdır (Golderberg,1998).
- Okul yöneticisi öğretmenin örgütsel performansını değerlendirirken, onun etik ilkelere bağlılığını da göz önünde bulundurmalıdır.

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 2002:152).

Yapılan araştırmalar, her okulun kendine özel bir kişiliğinin ve ikliminin olduğunu göstermektedir. Örgütsel iklim, okulların psikolojik ve insani yönlerini anlamaya yardımcı olan bir kavram olup okula dair genel hisleri ifade etmektedir.

Etkili bir okul yöneticisi okul kültürünü oluştururken kendisinden beklenen bazı davranışlar vardır. Bunlar (Şişman 2002:152);

- “ • 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, başarıların ödüllendirilmesini ve başkalarının da duyulmasını ve bilinmesini sağlamalıdır”

1.6.6. Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açısından Sonuçları

Tüm örgütler ve oluşumlar için tek bir liderlik şekli yoktur, liderlik zamana, topluma, örgütün yapısına, yapılan işe, bulunulan duruma göre değişkenlik gösterebilir. Liderlik biçimleri genel olarak incelendiğinde; tüm liderlik biçimlerinin tüm zamanlarda, tüm durumlarda ve örgütlerde kullanılabileceği görülür. Ancak tek fark örgüte en uygun biçimin kullanılabilmesidir.

Yeni yaklaşımlara göre geliştirilen liderlik biçimlerinin tamamı, liderliğe belirli bir açıdan bakmakta ve genel olarak kabul edilmektedirler. Aynı zamanda etik liderlik biçimi de pek çok liderlik özelliklerine sahiptir. Sadece anlık duruma göre değil daha önce ve daha sonra olabilecek tüm durumlar için söz konusu olan bir biçimdir.

Etik, evrensel olduğundan; hem geçmişi, hem anı, hem de geleceği etik kurallara göre yaşayan ve yaşatan bir liderlik anlayışı olarak, etik liderliğe bakılabilir. Örgütte motivasyonu (güdüyü) etkileyen faktörlerden biriside işlerin ahlakiliği yani etikselliğidir. Etik değerler kişisel veya örgütsel karar verme sürecinde de etkilidir. Ancak etik değerlerin en önemli özelliği tüm toplum tarafından kabul görmesidir. Liderler etik değerlere önem vermezler ise sorunlarla karşı karşıya kalabilirler.

Etik liderlik kişi ile örgüt arasında yazılı olmayan, karşılıklı beklentilerle biçimlenen psikolojik sözleşmeye dayanır. Bu psikolojik sözleşme yazılı olmamasına rağmen örgütsel ve etiksel kültürün birleşimidir ve bunu hem lider hem de izleyenler bilmektedir. Yazılı olmaması bilinmediği anlamını taşımamaktadır. Burada önemli olan etiksel liderin çalışanları etiksel davranışa yönlendirmesidir. Liderlik biçimlerinin içerisinde sayılan çoğu lider özellikleri etik liderlik için de geçerli kabul edilebilmektedir. Bunlardan güven ve dürüstlük, sözünde durma, kararlılık, vefalı ve sadakatli olma, işbirliği ve değer verme, bilgili ve bilgiye açık olma, yanımızda bulunmayanlara karşı saygılı olma vb. sayılabilmektedir. Bu sayılanların tamamı etik anlayıştan kaynaklanmaktadır . 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.

Etik liderlik için sadece liderlik becerileri yeterli olmamaktadır. Liderin etik değerlere ve felsefesine sahip olması, bunu yaşamının her alanına gösterebilmesi gerekmektedir. Etik değerlerin eğitim örgütlerinin değer ve normlarıyla bütünleşmesi onların daha kolay benimsenmesini sağlamaktadır. Bu nedenle okul yöneticisi etik bir eğitim örgütü oluşturmak için etik değerlerin ve ilkelerin okul çalışanları tarafından benimsenmesini sağlamak zorundadır.

Okul yöneticisinin davranışları, demokratik bir toplumun değerleri ile uyum sağlamalı ve evrensel etik ilkelerce yönlendirilmelidir. Etik ilkeler, toplumun bütün bireyelerine saygılı olmayı , farklı kültürlere ve fikirlere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içermektedir. Yönetici, aşağıda sıralanan ilkelere uygun davranarak etkili bir lider olmaya çalışmalıdır (Callabrese,1989, Akt:Aydın,2002:157).

- “ • Eğitim felsefesine uyan bir vizyon geliştirilmesi
- Sağlam bir etik liderlik uygulaması
- Ayrımcılığa engel olunması
- Etkili öğretimin bir görev olarak görülmesi
- Toplumsal ilişkilerin geliştirilmesi
- Bütün grupların hakları arasında denge sağlanması
- Herkes tarafından beklenen karar her zaman doğru karar değildir
- Kararlarda belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru olanı yapmak
- Etik konularda cesaretin, yöneticinin rollerinin değişmez bir parçası haline getirilmesi
- Etik davranış, doğruluk ve ahlaki davranışların bütünleşmesini sağlamalıdır”

Değer yargılarının , eğitimin amaçlarının belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olduğu gerçeği dikkate alındığında, günümüz okul müdürlerinin yönetim işlerini gerçekleştirme de etik ilkelerle tutarlı davranışlar sergilemelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle günün gereklerini karşılamak isteyen okul müdürü; dürüst, adil ve ahlaklı bir davranış sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini arttırmaya çaba göstermeli, bir başka deyişle etik açıdan lider olmalıdır. Okul müdürünün etik açıdan lider olabilmesi için şu davranışlarda bulunması gerekmektedir (DDE,1998;CCSSO,1996, Akt:Erbaş,2009 :11);

- “ • Bireysel ve mesleki yönden ahlaki değerlere uygun davranışlar sergileyerek, çalışanlara ve okul toplumuna örnek olmak,

- Herkesi yüksek edime yöneltecek değer, inanış ve tutumları göstermek,
- Yönetmeliklerin çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate almak,
- Okul etkinliklerinin sorumluluğunu almak,
- Makamın etki ve gücünü şahsi çıkarlar için değil ziyade okulun çıkarları için kullanmak,
- Bireyler arası ilişkilerde anlayışlı, saygılı, adil, eşit ve tutarlı olmak,
- Personel ve öğrencilerin hak ve mahremiyetlerini yerine getirmek,
- Okul toplumunu oluşturan farklı grupların görüş ve düşüncelerine saygı göstermek, onlara hassasiyetle yaklaşmak,
- Başkalarının yasal yetkilerini kabul etmek ve saygı göstermek,
- Okul toplumundaki hakim değerleri yakından takip etmek ve dikkate almak,
- Okul toplumunu oluşturan herkesin bütünlük içerisinde ahlaki davranışlar sergilemesini teşvik etmek,
- Okulu kamu denetimine açık hale getirmek,
- Yasa, tüzük ve yönetmelikleri adaletli bir biçimde ve okulun amaçları doğrultusunda kullanmak,
- Yasalardan ve sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmek”

Okul yöneticisinin uygulaması gereken etik zorunluluklar (birey, okul, bölge ve toplum) bireyden topluma doğru gerçekleştirilmesi daha da güçleşen ve birbirini izleyen basamaklar halindedir.

Sonuç itibarıyla okul yöneticisi etik lider olarak; mesleki ve kişisel etik değerlere bağlı davranmalı, öğretmenlere ve diğer çalışanlara davranışlarıyla örnek olmalı, okuldaki gelişmeler için sorumluluk almalı, kişisel çıkarlarına değil eğitim amaçlarına hizmet etmeli, okul çalışanlarına adil, tarafsız, saygılı, değer verici biçimde davranmalı, okul çalışanlarının özel ve kişisel haklarını korumalı, onlardan etik davranışları göstermelerini beklemeli, yasal zorunluluklara uymalı ve kanunlara, doğru bilgilere, adil tarafsız kurallara başvurmalı ve bu doğrultuda kurallar koyması gerekmektedir (Rebore, 2001:67).

Okul yöneticileri, lider olarak kişisel dürüstlüğe dayalı bir kültür oluşturmalarıdır. Okul yöneticisi bu yönde etik liderlik becerisiyle ve kişisel etik liderlik davranışlarıyla çalışanlarına öncülük etmelidir. Okul yöneticisi, etik liderlik becerileri ile kendi kendini değerlendirebilmeli, doğru sözlü, dürüst olmalı, yalan söylememeli, cesaretli, gerçekçi, anlaşmacı olmalı ve kişisel hakları koruyucu olması gerekmektedir.

1.7.Problem

Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne süregelen bir olgu olduğundan ve politik, sosyal, kültürel ve bireysel boyutları aynı anda içinde bulundurduğundan tanımının yapılması zor bir kavramdır. Bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçlerdir. Kişinin yaşadığı toplum içinde değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin tümüdür. Seçilmiş ve kontrollü bir çevrenin(zellikle okulun) etkisi altında sosyal yeterlilik ve optimum bireysel gelişmeyi sağlayan sosyal bir süreçtir.

Eğitim; önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir. Eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile istendik değişme meydana getirme sürecidir.

Eğitim genel olarak toplumsal ve kurumsal eğitim olmak üzere iki çatı altında toplanmaktadır. Kurumsal eğitim; bireyin okulda, farklı seviyelerde aldığı akademik eğitimidir ve bireyi hayata hazırlamayı amaçlar. Okul, eğitim ve ğretim etkinliklerinin gerçekleştirildiği yerdir. Okullarda çeşitli düzeylerde, toplu olarak öğrenim yapılır. Okul eğitimindeki temel amaç, öğrencilerin zihinsel, bedensel ve ahlaksal açıdan gelişmesini sağlamaktır. Okul; ğretmenleri, öğrencileri, idari personeli olan kalabalık bir kurum olarak kabul edilebilir. Tarihe baktığımız da insanların yaşadığı tüm zamanlarda, insanoğlunun yaşamak için gereksinim duyduğu mal ve hizmetlerin üretimi için bir grup insan çalışmış, bir takım insanlar da bu çalışmalara yn vermişlerdir (Aktan, 2005:371).

Kurum içinde tüm insanları belirli hedeflere götürebilmek için hedeflere ulaşmada onların kişisel arzu, ihtiyaç ve çıkarlarını takip edip bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak, hatta oluşan grubun çıkarlarını belirleyerek milli duyguların, müşterek sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlerin meydana çıkmasını sağlayacak liderlere ihtiyaç hissedilmektedir. Bu gerekçeye dayalı olarak da okullarda eğitim ğretim etkinliklerini yönetecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Grup yeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kişilere lider adı verilmektedir (Besimler, 2002).

Liderlik ve lider ile ilgili tanımlamalarda dikkati çeken dört unsur söz konusudur. Bunlar; örgüt, bu örgüte bağlı işgörenler, amaçlar ve örgütte işgörenleri amaçlara sevk edecek bir kişidir. Bütün örgütler veya kişiler için tek bir yetenek kalıbı veya kişisel özellikler listesi yoktur. Liderlik toplumdan topluma, örgütten örgüte, gruptan gruba, görevden göreve, durumdan duruma değişik kişilik özellikleri istemektedir. Bundan dolayı çeşitli liderlik biçimleri geliştirilmiş ve çeşitli liderlik tipleri ortaya konmaktadır.

Uzun yıllardır liderlik ile ilgili çok sayıda bilimsel araştırmalar yapılmış ve sonunda araştırmacılar üç farklı boyuta ağırlık veren zengin bir liderlik literatürü ortaya koymuşlardır. Kimi araştırmalar liderin ve liderliğin özellikleri üzerinde dururken, kimileri liderin davranış özellikleri ve güç kaynakları ve kimileri de lideri ve liderliği ortaya çıkaran koşullar ve durumsal özellikler (liderin kişiliği, izleyenlerin nitelikler vb.) üzerinde durmuştur. Yönetim ve liderlik alanındaki akademik araştırmalar incelendiğinde; Vizyoner liderlik, Kültürel liderlik ve Etik liderlik gibi pek çok liderlik türlerine rastlanılmaktadır.

Bu araştırmanın temel konusu; okul yöneticisinin Etik Liderlik özelliklerinin akademik açıdan incelenmesidir.

Okul yöneticisinin etik liderlik özelliklerinin en iyi şekilde açıklayabilmek için “etik” kavramının ayrıntılı bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

Etik, bir etkinlik alanı olarak felsefenin bir dalı , ahlak felsefesi alanı; ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bir felsefe etkinliğidir. Etik ; insanın kişisel ve toplumsal yaşamdaki ahlaki sorunlarını ele alıp inceler. Etik sözcüğü yunanca “karakter”,”adet”,”usul”,veya “gelenek” anlamına gelen “ETHOS” sözcüğünden türetilmiştir. Etik; insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, DOĞRU-YANLIŞ ya da İYİ-KÖTÜ gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (İnal,1996).

Etik kuramlar, ahlakın özü, kökeni ve toplumsal yaşamdaki işlevinin yanı sıra ,insanların bir arada yaşayabilmelerinin gerekleri,toplumsal yaşamın normları ve değerleri kişilerle toplum arasındaki ilişkiler, bireysel yaşamın amacı ve anlamı üstüne görüşleri dile getirir. Ahlakla etik arasında genişlik-darlık, kuram ve uygulama açılarından bir farklılık vardır. Ahlak bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir. Ahlak günlük yaşam içinde bireylerin nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içinde pratik açıdan düşünürken, Etik daha soyut (Elle tutulur) ve kuramsal bir bakış açısını gerektirmektedir.

Etik; bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağı; neyin isteneceği neyin istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunmayacağıın bilinmesidir (Aydın,2003).

Eğitim insanı doğumdan ölüme etkileyen ve bir şekilde sokmaya çalışan bir süreçtir. Etik ise insanın ne yapmalıyım? Nasıl yapmalıyım? Sorularına vermeye çalıştığı yanıttır. Eğitim ve etik arasında bu anlamda zorunlu bir ilişki vardır. Buradan hareketle eğitim, yaşam boyunca süren “etik bir kendini tanıma sürecidir”.

Eğitim yönetimi yönetim biliminin bir alt alanıdır. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimi karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran,1993).

Eğitim yönetimi ve bunun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya,1993). Bu nedenle eğitim yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları gerekmektedir.

Son yıllarda kamu ve özel sektörde etik dışı olayların artmasıyla birlikte, gücünü moral otoriteden alan liderlere duyulan gereksinim artmaktadır. Özellikle eğitim kurumları açısından, bu ihtiyaç ayrı bir anlam taşımaktadır.

Örgütü amaçlara göre sürdürmek, insan ve madde kaynaklarını 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 sürekliliğini sağlamakla sorumlu olan kişidir. Bu yüzden örgütle ilgili grupların yaşamlarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanılması gerekmektedir. Okul yöneticisinin bunları yapabilmesi için, öğretmenleri ile etkileşmesi, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin değerlerini koruması ve problemlerini çözmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi ile öğretmenin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyuşursa, 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,2007:3).

Eğitim yöneticisinde bulunması gereken etik değerler; dürüstlük, güvenilirlik, iyilik, bağlılık, nezaket, cesaret, cömertlik, şefkat ve fedakarlıktır. Ayrıca tüm davranışlarını da bunları hissettirecek şekilde ifade etmelidir. Okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri bu beklentinin daha da artmasına sebep olmaktadır (Wekesser,1995, Akt:Yılmaz,2006:9).

Okullarda ki başarı ne kadar okul yöneticisine bağlıysa, okul yöneticisinin başarılı olması da okuldaki öğretmenlerin tutumuna bağlıdır. Yani bu durum birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Okul yöneticisinin liderlik özellikleri öğretmenlerinin de iyi çalışmasını ve başarıya yakalamasını sağlayacaktır. Çünkü öğretmen, liderine güvenirse, iş ve işleyişlerin tutarlılığından emin olursa o kadar işine sarılacaktır. Çünkü bilecektir ki arkasında lideri durmaktadır. Bu yüzden okullardaki başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek tamamen öğretmenlerin okula karşı tutumuna bağlıdır. Öğretmenlerde olumlu tutumlar geliştirilmesi, öğretmenlerin okulun yaptığı işlere yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunabilmesi için okulun liderinin tutumu önemlidir.

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda daha çok liderin kişilik özellikleriyle lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık teorileri, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik,2003:16-29).

Günümüzde, okullarda yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile kişisel özelliklerinin belirlenmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

1.7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin , demografik özelliklere göre farklılaşp, farklılaşmadığı incelemektir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

1. Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. . Öğretmenlerin yaş değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Öğretmenlerin mezun olunan kurum değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin branş değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.7.2. Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırmalar liderin, onu takip eden izleyicilerin, örgüt ve ortamın özelliklerini liderliğin en önemli değişkenleri olarak sonuçlanmaktadır. Buna göre liderlik, kişinin niteliklerinin yanında değişkenler arasındaki ilişkilerle de bağlantılı olduğu ortaya konmaktadır.

Liderlik hakkında şimdiye kadar yapılan araştırmaların eleştirileri, en genel anlamda liderliğin manevi boyutunun ihmal edildiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderliğin teknik rasyonel yönünden çok etik ahlaki boyutuna önem veren çalışmalar ve geliştirilen kuramlar, gücünü etik değerler ve ahlaki ölçütlerden alan, izleyenleri bu yolla etkileyen ve örgüt içerisinde etik bir kültür oluşturma sorumluluğunu taşıyan yeni bir liderlik biçimini ortaya koymaktadır. Bu liderlik biçimi etik liderlik olarak ifade edilmektedir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik rollerini yerine getirmeleri gerek bireysel, gerek toplumsal ve gerekse evrensel bir sorumluluktur.

Etik liderlik kavramının bilinmesinin alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yönetici yetiştirilmesinde etik liderlik özelliklerinin ne kadar önemli olduğunun ve bu özelliklerin yönetici eğitimlerinde, eğitilenlere kazandırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

1.7.3.Sayıtlar

- 1) Ankete verilen cevaplar öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
- 2) Veri toplama aracı araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.

1.7.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2007-2008 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki 10 ilçeden 20 okulda görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Araştırma ortaöğretim okullarına uygulanmıştır. Bu ortaöğretim okulları meslek liseleri ve normal liselerden oluşmaktadır.

1.7.5. Tanımlar ve Kısaltmalar

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda belirtilmiştir.

Etik: İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Pehlivan, 1997).

Liderlik: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgisi ve yeteneğidir (Eren, 1998).

ELÖ: Etik Liderlik Ölçeğine

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

1.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ve YAYINLAR

Araştırmanın bu bölümünde ülkemizde ve yurtdışında yapılmış benzer araştırmalardan ve bu araştırmaların sonuçlarından söz edilecektir.

1.8.1- Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Arslandaş ve Dursun (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü" adlı çalışmalarında, etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu ilişki çerçevesinde, etkileşim adaletinin dolaylı etkisi de araştırılmıştır. Araştırma esnasında öncelikle etik liderlik davranışı, yöneticiye duyulan güven, psikolojik güçlendirme ve etkileşimsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini desteklemektedir. Analizler aynı zamanda etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolünü desteklemektedir.

Saylı ve Kızıldağ (2009), "Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz" adı altında yaptıkları çalışmada Etik değerlerin oluşturulması işletmelerin paydaşları arasında güven ilişkisini oluşturur, iç ve dış çevresinde ilişkilerin sağlıklı yürümesi açısından oldukça önemli rol üstlenir. Karar verme süreçlerinde doğru olanın seçilmesi ve uygulanması konusunda rehberlik eden "Yönetimsel Etik", aynı zamanda yönetimde adalet, eşitlik ve liyakat gibi ilkelerin uygulanmasını sağlar. Bu değerlerin oluşturulması ve paylaşılması konusunda ise, İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli rolü vardır. Çalışmada; etik ve yönetimsel etik kavramları değerlendirilmekte birlikte İKY'nin etik kodların oluşturulması, öğretilmesi ve benimsetilmesi konusundaki rolü incelemişlerdir. Bunun sonucu olarak ta Etik yönetimde özellikle liderlik, motivasyon, iletişim, ve eğitim fonksiyonlarının işler hale getirilmesi mümkündür. Bu durumda İnsan Kaynakları Yönetimi; ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve özellikleri tanımlamak, bunları etik sisteminde oluşturmak veya mevcut sisteme entegre etmek konusunda yönlendirici olabilir. İşletmenin paydaşları arasında denge kurması, etkin bir etik programı oluşturması, programı değerlendirmesi

ve geliştirmesi sürekli çalışma gerektiren dinamik bir süreçtir. Bunun yanında paydaşların beklentilerinin zaman içinde değişmesi, sürekli izleme ihtiyaını ortaya çıkarır. İşletmelerde etik yönetimi bu nedenle sistematik, bilinçli ve sürekli bir çabaya gereksinim duymaktadır. İşte bu aşamada devreye giren İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, değer oluşturmanın temelini insan kaynaklarına dayandığı günümüz rekabet şartlarında örgütlere rehberlik etmekte, etkin bir etik sistemin oluşturulması ve etik kültürünün geliştirilmesi yönünde destek sağlamaktadır.

elik (1998), “Eğitimde Dnşmc Liderlik” adlı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada transformasyonel liderlik biçimi açıklanmış ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dnşmc liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri dnşmc liderlik özelliklerinin bir çoğunluğunu yüksek düzeyde göstermektedirler. Ancak, okul yöneticilerinin “risk alma cesareti” ve “duygusal denge” özelliklerinin diğer liderlik özelliklerine göre düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Yıldırım (2001), “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin ğretmenlerin 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 doyumunu ve meslek ahlakına ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Aydın (2002) , “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları zerine 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 ilkelere bazılarını tam olarak uygun davranışlar sergilemedikleri belirlenmiştir.

Paşa (2000), “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri” isimli çalışmasında toplulukçu, güç aralığı yüksek ve babacan eğilimleri yüksek bir kültür olan Türk toplumunda yönetici konumunda olan kişilerin liderlik özelliklerini incelemiştir. Araştırmada deneklerden “liderde bulunmasını beklediği” dört özelliği yazmaları istenmiştir. Yöneticilere göre, liderde bulunması gereken özelliklere baktığımızda adil davranma ve dürüst olma gibi etik özelliklerin % 10.8 ile ikinci sırada olduğunu ve çalışanlara göre liderden beklenen özelliklerin , adil davranma ve dürüst olma gibi etik özellikleri % 10.2 ile dördüncü sırada olduğu irtaya konmuştur. Buradan hem çalışanların, hem yöneticilerin etik özelliklere önem verdiklerini sonucuna ulaşılmaktadır.

Güngör (2009), 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.

1.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Lewin ve arkadaşları (2009), otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşırken, otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplayan bir liderlik tarzı çizerler. Lewin ve arkadaşlarının her iki liderlik tarzı arasındaki farkı bulmak üzere yaptıkları araştırma sonucunda, demokratik liderle çalışan grup üyelerinin performanslarının iyi düzeyde bulunduğunu ve liderleri başlarında bulunmadığı zamanlarda dahi aynı performansı göstermektedirler. Bu grupların diğer gruplara kıyasla düşmanca duygular yerine olumlu düşünceler hissettikleri de saptanmıştır. Otokratik

liderle çalışan grupların ise liderleri başlarında bulunduğu sürece yüksek performans sergiledikleri, ancak grup içindekilerin kimi zaman, otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıkları ve bazen düşmanlık duyguları besledikleri de gözlenmiştir

Moorhouse (2002), delphi tekniği (bir konu üzerinde ortak nokta sağlamak için ilgili tarafların bir araya getirilerek yapılan panel) ile etik liderde ve eğitim kurumlarında bulunması gereken etik unsurları tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada, okul yöneticilerin de bulunması gereken yedi etik beceri ve kurumlar için beş etik unsur tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla örnek olma, dürüst olma, güven ortamı oluşturma, öğretmenleri karar alma sürecine katma, takım oluşturma, etkili iletişim kurabilme ve vizyon oluşturabilmedir. Kurumlar için ise beş etik özellikler şunlardır. Kurumun güvenilir olması, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve en son kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olmasıdır.

Tannenbaum ve Schmidt (1983), yaptıkları 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 düşükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar.

Hedges (1995), liderlik algılamaları üzerine yaptığı çalışmada, liderlik ve ulusal kültür arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, ulusların kültürleri ile liderlik davranışları arasında çok yakın ilişkiler bulunmuş ve liderlik davranışlarının, ulusal kültür değişkenlerinden etkilediğini ortaya koymuştur.

Santin (1998), liderlik tarzıyla ilgili olan ve liderlerin demografik özellikleriyle ilgili yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik biçimi ile demografik özelliklerinin (cinsiyet, kademe, mesleki deneyim ve öğrenim düzeyi) ve karar vermede yaratıcı başkaldırılı kullanma eğilimleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, liderlik tarzı, seçilen demografik özellikler ve karar vermede yaratıcı başkaldırılı kullanma düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

House ve öğrencileri(2009), tarafından yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen Yol-Amaç kuramına göre, liderler hem iş tatmini, hem motivasyon sağlamayı ve hem de performansı etkilemektedir. Ancak her durum için geçerli ve etkili olabilecek tek tip bir liderlik tarzı yoktur.

Bu kurama göre, dört tip liderlik tarzı vardır: Destekleyici, yönlendirici, başarı-odaklı ve katılımcı liderlik tarzları. Kurama göre, her farklı durum farklı tip liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca, kuramı tamamlayan iki tip çevresel faktör olan astların kişisel özellikleri ve astların içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları birebir etkilemektedir. Astların liderin davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş tatmini sağlayan üç tip kişisel özellik vardır : (1) Yetenek, (2) kontrol ve (3) istekler/güdüler. İş ortamını belirleyen üç faktörse: (1) Astların görevleri, (2) Örgütün otorite sistemi ve (3) İş grubu'dur. Dolayısıyla, bu kurama göre, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidir.

Garcia (2003), etik liderlik ile ilgili faaliyet içeren bir programla okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Devlet okullarındaki yöneticiler, etik liderlik becerilerini geliştirmek için, bir programa tabi tutulmuştur. Bu faaliyette 210 yönetici 6 ay süreyle eğitim verilmiştir. Bu zaman içerisinde yöneticilerin güven artırıcı davranışlar göstermeye başladıkları , inançlarında artış gösterdikleri ve daha fazla etik değerlere bağlı davrandıkları görülmüştür. Bu faaliyet süresince , etik liderlik becerisi kazanmaya başlayan yöneticilerin, yoğun iş tempoları olmasına rağmen, izleyenlerine duygusal ve mesleki konuda daha fazla destek vermeye başladığı gözlenmiştir.

Vroom ve Yetton(2009), liderlik üzerine yaptıkları araştırmalar sonucunda, bir liderin en önemli görevinin karar vermesi ve özellikle etkili bir liderlik tarzı için etkili karar verme demek olduğunu ortaya koymuşlardır. Vroom ve Yetton beş ayrı karar verme tarzı olduğunu söyleyerek , tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiği belirlemek olduğunu söylemişlerdir. Bu kararlar;

- Liderin kendisi mümkün olan bilgilerin ışığında problemi çözer ya da karar verir.
- Lider gerekli her türlü bilgiyi astlarından aldıktan sonra kendisi problemi çözer ya da karar verir.
- Lider astlarına problem hakkında bireysel olarak danışır, fikirlerini alır ve karar verir.
- Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve fikirlerini alarak kendisi karar verir.
- Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve grubun fikir birliği ile çözüme varılır.

Yurtdışında etik liderlik merkezleri yoğun olarak çalışmalarını sürdürmekte ve bireylerin ortak amaçları gerçekleştirmeleri ve içsel hayatlarının bütünleşmesini sağlamak için, bireysel davranışları artırmaya yardım etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu amaçla çeşitli seminerler, çalışma grupları, etik liderlik eğitimi programları uygulanmaktadır. Bu çalışmaların ortak amacı toplum için ortak olan iyi değerlerin bireylerle paylaşılmasıdır.

1.8.3.Araştırmaların Değerlendirilmesi

Yöneticilerin Etik Davranışları üzerine yapılan tüm araştırmalarda , yönetimde uyulması gereken etik ilkelerin neler olması gerektiği ve eğitim yöneticilerinin bu ilkelere ne derece uygun davrandıkları üzerinde durulmaktadır. Bu etik ilkeler; hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı gibi boyutlardan oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin değişime açık oldukları ve kendilerini yetiştirmek istedikleri orataya çıkmaktadır. Etik liderlik davranışları , her okul yöneticisinde olması gereken davranışlardır. Araştırmalarda bunu göstermektedir. Eğer ki eğitimden başarı isteniliyorsa, yöneticiler bu davranışlar doğrultusunda eğitilmesi gerekmektedir

Yurt içindeki ve yurt dışındaki araştırmalara baktığımızda daha çok etik liderliğin okullarımız boyutları üzerinde durulduğu, kişisel özelliklerle ilişkisinin araştırılmadığı görülmektedir. Bu sebeple, okullarımız için ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

BÖLÜM 2

2.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerden bahsedilmektedir.

2.1.Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin etik liderlik rollerinin ve bu rollerin bazı özellikler açısından nasıl değiştiğini literatür taraması yaparak ve anket yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Tarama Modeli; Geçmişte ya da halen varolan bir durumu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan , birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışır. Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle, soru cümleleri ile olur (Karasar,2003:58).

İlişkisel Tarama Modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve /ve ya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede , aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil aramada olduğu gibi, ayrı ayrı sembolleştirme (değerler verme,ölçme) ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar,2003:61).

Okul yöneticisinin etik liderlik becerisi, ne derecede açıkladığı tespit etmek amacıyla, etik liderlik araştırma modelinin bağımlı değişkeni oluşturulmaktadır. Bağımsız değişkeni ise yöneticilerin kıdem yılları, cinsiyetleri, branşları ve okul türleri oluşturmaktadır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı kişisel özelliklerinin (kıdem yılları, cinsiyeti, branşları, öğrenim durumları, yaşları) farklılaşp farklılaşmadığı incelenmektedir.

2.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Anadolu yakasındaki tüm ilçelerde ki ortaöğretim okullarındaki 2007-2008 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma evreninin büyük olmasından dolayı örneklem olarak her ilçeden iki okul seçilmiştir. Bu seçimi yaparken araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılması için her türlü okuldan yeterli sayıda örneklem alınmaya çalışılmıştır.

Örnekleme alınan 10 ilçeden seçilen iki okul genel ve meslek liseler araştırmaya dahil edilmiştir.

Tablo.1 Araştırma Yapılan İlçeler ve Okul sayıları

İLÇE	GENEL LİSE	MESLEK LİSESİ	TOPLAM
Beykoz	2	0	2
Kadıköy	2	0	2
Kartal	1	1	2
Maltepe	1	1	2
Pendik	1	1	2
Sultanbeyli	1	1	2
Şile	1	1	2
Tuzla	1	1	2
Ümraniye	1	1	2
Üsküdar	1	1	2
Toplam	12	8	20

Araştırmamızın örnekleme ise İstanbul Anadolu yakasındaki resmi ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenleri temsil etmesi için tabakalama örnekleme yöntemi kullanılarak her ilçeden iki okul seçilmiştir. Her okuldan tesadüfi örneklem yoluyla seçilen öğretmenlerin tümüne uygulanmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Veriler, anket yoluyla toplanmıştır.

Anket formundaki maddeler iki bölüm halinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini almaya yönelik 46 madde bulunmaktadır. Anket formu 5'i kişisel bilgilere yönelik olmak üzere toplam 51 maddeden oluşmaktadır.

2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri

Verilerin analizinde, elde edilen veriler ölçek formatına uygun bir numaralandırma sistemi ile SPSS for Windows paket programına girilmiştir. Aynı program aracılığı ile veriler analiz edilmiştir. Verileri bulgulara ve yorumlara dönüştürebilmek için aşağıdaki istatistiksel işlemler uygulanmıştır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme durumlarına göre öğretmenlerin görüşleri;

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Kıdem
- d. Bitirdiği Okul Türü
- e. Branş

Değişkenlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizlerin anlaşılabilirliğini artırmak için;

- Mesleki kıdem değişkeni; 1,1-5 yıl, 6-10 yıl ,10-20 yıl, 20-30 yıl , 30 ve üzeri olmak üzere altı grupta,
- Branş değişkeni; Fen grubu, Sosyal grubu ve meslek grup olmak üzere üç grupta değerlendirilmiştir.

Ankete katılanların kişisel özelliklerini (cinsiyet ,yaş, mesleki kıdem, bitirdiği okul türü, branş) istatistiksel olarak ifade edebilmek için frekans ve yüzde teknikleri kullanılmıştır

Bu araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için Etik Liderlik Ölçeği kullanılacaktır. Araştırmanın bazı değişkenleri (Öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları,

öğrenim durumları, kıdem yılı ve yaşları) ile ilgili veriler bilgi formu üzerinde belirtilen sorularla toplanılacaktır. Araştırmada kullanılan Etik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Turhan (2007) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir. Ortalamalar açısından yapılacak karşılaştırmalarda Tablo- 2 de verilen değer aralıkları kullanılmıştır.

Tablo-2 Ölçekte Kullanılan Değer Aralıkları

Tamamen Katılıyorum	4.21 - 5.00
Katılmıyorum	3.41 - 4.20
Kısmen Katılıyorum	2.61 - 3.40
Katılmıyorum	1.81 -2.60
Hiç Katılmıyorum	1.00 -1.80

Araştırmanın ilk aşamasında ölçek ile toplanan süreksiz değişkenlere ilişkin frekans ve yüzdeler bulunmuş ve bu sonuçlar bulgular bölümünde tablolaştırılarak sunulmuştur.

Araştırmanın ikinci aşamasında; ölçek ile toplanan süreksiz bağımsız değişkenlere göre araştırmanın sürekli değişkeni olan Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları puanları ortalamalarının farklılıklarını saptamak üzere parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Süreksiz değişkenin iki kategorili olduğu durumlarda farklılıkları saptamak üzere ilişkisiz(bağımsız) Grup “t” Testi kullanılmıştır. Süreksiz değişkenin üç ve daha fazla olduğu durumlarda sürekli değişkenlere göre puan ortalamaları arasındaki farklılıkları saptamak üzere Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) işlemleri gerçekleştirilmiştir. ANOVA’da anlamlı çıkan sonuçlar, süreksiz değişkenin kategorileri arasındaki kümülatif farklılıkları göstermektedir. Ancak hangi ikili

gruplar arasında kimin lehine kimin aleyhine anlamlı farklılık vardır? Bunu açıklamamaktadır. Bu soruya cevap bulmak için ANOVA'da anlamlı farklılık çıktığı durumlarda varyans analizini tamamlayıcı analizlere(post-hoc) geçilmiştir. Kategorilere göre sürekli değişkenlerin varyanslarının homojenliğini saptamak üzere levene testi yapılmıştır. Varyansların homojen olduğu durumlarda post-hoc teknik olarak LSD testi seçilmiş ve uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az ,05 olarak kabul edilmiştir. Bunun dışında istatistiksel açıdan ,01 ve ,001 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar tablolarda gösterilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS for WINDOWS programı ile gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 3

BULGULAR ve YORUM

3.1. Anket İle Toplanan Verilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde anket ile toplanan değişkenlerin frekans ve yüzdeler dağılımları tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 3.1.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Erkek	135	45,2
Bayan	164	54,8
Toplam	299	100,0

Araştırma grubunun % 54,8'i(164) bayan ; % 45,2'si(135) ise erkek öğretmenlerdir. . Bayan öğretmen yüzdesinin erkek öğretmen yüzdesinden biraz daha fazla olduğu Tablo 3.1.1'de görülmektedir.

3.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Yaş	F	%
20-30 yaş	68	22,7
31-40 yaş	147	49,2
41-50 yaş	60	20,1
50 yaş ve üstü	24	8,0
Toplam	299	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları ile ilgili Tablo 4.1.2 incelendiğinde, araştırmaya katılan 299 öğretmenin 68'i (%22,7) 20-30 yaş grubunda, 147'i (%49,2) 31-40 yaş grubunda,

60'ı (%20,1) 41-50 yaş grubunda ve 24'ü(%8) 50 ve daha büyük yaş grubunda olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 3.1.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Yılı Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Kıdem Yılı	F	%
1-5 yıl	41	13,7
6-10 yıl	93	31,1
10-20 yıl	115	38,5
20-30 yıl	50	16,7
Toplam	299	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğindeki kıdem yılına ilişkin dağılım Tablo 3.1.3'de verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yıllarına ilişkin dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan 299 öğretmenin 41'i (%13,7) öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında(1-5 Yıl), 93'ü (%31,1) 6- 10 yıl, 115'i (%38,5) 10-20 yıl ve 50'si(%16,7) 20-30 yıllık kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.1.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Mezun Olunan Eğitim Kurumu Türü	F	%
Eğitim Fakültesi	140	46,8
Fen-Edebiyat Fakültesi	104	34,8
Lisans Tamamlama	17	5,7
Diğer fakülteler	38	12,7
Toplam	299	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumuna ilişkin dağılım Tablo 3.1.4'de verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne ilişkin dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan 299 öğretmenin 140'ı (%46,8) eğitim fakültesinden, 104'ü (%34,8) fen-edebiyat fakültesinden , 17'si (%5,7) lisans tamamlamadan ve 38'i(%12,7) diğer fakültelerden mezun olmuşlardır.

Tablo 3.1.5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Branş	F	%
Fen Bilimleri	88	29,4
Sosyal Bilimler	155	51,8
Diğer branşlar	56	18,7
Toplam	299	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin dağılım Tablo 3.1.5’de verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan 299 öğretmenin 88’i (%29,4) eğitim fen bilimleri, 155’i (%51,8) sosyal bilimler, 56’sı (%18,7) diğer branş alanlarına sahiptir. Bu grubun içinde sınıf öğretmenleri, resim öğretmenleri, müzik öğretmenleri ve meslek öğretmenleri bulunmaktadır. Ancak bu branşlardaki öğretmenlerin sayısı parametrik istatistik yapılabilecek sayıda olmadığı için hepsi diğer branşlar kategorisi altında birleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Etik Liderlik Ölçeği Değişkenine Bağlı Olarak Gerçekleştirilen Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bulgular bölümünün ikinci aşamasında anket ile toplanan süreksiz değişkenlere göre araştırmanın sürekli değişkeni olan Etik Liderlik Ölçeği toplam ve 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) puanları farklılıklarını belirlemek üzere kullanılan hipotez testi sonuçları yer almıştır.

Araştırma bulgularının ikinci aşamasında Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve alt boyutlarının betimsel istatistiksel değerleri bulunmuş ve tablo 3.2.1’de sunulmuştur. Bu kapsamda parametrik istatistiksel teknikleri kullanabilmek için sürekli değişkenlerin normal dağılım koşulu bulunmaktadır. Bunu sağlamak üzere ölçeğin toplam ham puanları için Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmıştır. Kolmogorov-Smirnov Z testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın bulunmaması üzerine dağılımın normal olduğu kabul edilmiş ve araştırma kapsamında parametrik istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Tablo 3.2.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Etik Liderlik Ölçeği	n	Mak. Puan	Min. Puan	Art.Ort	Std.sapma	Std. Hata
Etik ilkelere uyma	299	24,00	65,00	50,7425	8,0592	,4661
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	299	8,00	25,00	19,3813	4,0353	,2334
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	299	10,00	30,00	22,6756	3,8423	,2222
Sosyal sorumluluk	299	8,00	25,00	19,7525	3,5604	,2059
Hizmete yönelik liderlik	299	8,00	25,00	20,0100	3,6320	,2100
Güvene dayalı liderlik	299	5,00	25,00	18,2107	3,9313	,2274
İlke merkezli liderlik	299	10,00	35,00	27,4950	5,0735	,2934
TOPLAM	299	85,00	230,00	178,267	29,0703	1,6812

Kolmogorov-Smirnov Z: ,963 p>,05

Etik Liderlik Ölçeğinin Etik İkelere Uyma alt boyutunda 13 madde bulunmaktadır. Bu alt boyutun toplam puanından alınabilecek maksimum puan 65'dir. Grubun ham puanları 24 ile 65 arasında değişim göstermiştir. Aritmetik ortalama 50,74'dür ki, bu mutlak aritmetik ortalama olan 32,5'dan çok daha yüksektir.

Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme alt boyutunda 5 madde bulunmaktadır. Bu alt boyutun toplam puanından alınabilecek maksimum puan 25'dir. Grubun ham puanları 8 ile 25 arasında değişim göstermiştir. Aritmetik ortalama 19,38'dur ki, bu mutlak aritmetik ortalama olan 12,5'dan daha yüksektir.

Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma alt boyutunda 6 madde bulunmaktadır. Bu alt boyutun toplam puanından alınabilecek maksimum puan 30'dur. Grubun ham puanları 10 ile 30 arasında değişim göstermiştir. Aritmetik ortalama 22,68'dir ki, bu mutlak aritmetik ortalama olan 15'den daha yüksektir.

Sosyal sorumluluk alt boyutunda 5 madde bulunmaktadır. Bu alt boyutun toplam puanından alınabilecek maksimum puan 25'dir. Grubun ham puanları 8 ile 25 arasında değişim

göstermiştir. Aritmetik ortalama 19,75'dir ki, bu mutlak aritmetik ortalama olan 12,5'dan daha yüksektir.

Hizmete yönelik liderlik alt boyutunda 5 madde bulunmaktadır. Bu alt boyutun toplam puanından alınabilecek maksimum puan 25'dir. Grubun ham puanları 8 ile 25 arasında değişim göstermiştir. Aritmetik ortalama 20,01'dir ki, bu mutlak aritmetik ortalama olan 12,5'dan çok daha yüksektir.

Güvene dayalı liderlik alt boyutunda 5 madde bulunmaktadır. Bu alt boyutun toplam puanından alınabilecek maksimum puan 25'dir. Grubun ham puanları 5 ile 25 arasında değişim göstermiştir. Aritmetik ortalama 18,21'dir ki, bu mutlak aritmetik ortalama olan 12,5'dan daha yüksektir.

İlke merkezli liderlik alt boyutunda 7 madde bulunmaktadır. Bu alt boyutun toplam puanından alınabilecek maksimum puan 35'dir. Grubun ham puanları 10 ile 35 arasında değişim göstermiştir. Aritmetik ortalama 18,21'dir ki, bu mutlak aritmetik ortalama olan 17,5'a çok yakındır.

Öğretmenlerin ilke merkezli liderlik özelliği konusundaki görüşleri ortalama düzeyde kalmıştır. Diğer alt ölçeklerde ise görüşleri, bu son alt boyuttan daha olumlu yöndedir.

Etik Liderlik Ölçeğinde toplam 46 item bulunmaktadır. Test toplamından alınabilecek maksimum puan 230, mutlak ortalama ise 115'dir. Araştırma grubunun aritmetik ortalaması 178,27 olmuştur. Elde edilen bu sonuç mutlak ortalamadan çok yüksek olduğu için araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik konusundaki kendilik algıları yüksek düzeydedir.

Tablo 3.2.2. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup”t” Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	Art. Ort	Std. Sapma	Std. Hata	T	sd	p
Etik ilke. uyma	erkek	135	49,874	8,8380	,7607	-1,696	297	,091
	kadın	164	51,457	7,3069	,5706			
Etik iki. çözme ve etik karar verme	erkek	135	19,192	4,5079	,3880	-,733	297	,464
	kadın	164	19,536	3,6071	,2817			

			6						
Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma	erkek	135	22,148	4,1295	,3554	-2,167	297	,031*	
			1						
	kadın	164	23,109	3,5429	,2767				
			8						
Sosyal sorumluluğu	erkek	135	19,496	3,9679	,3415	-1,129	297	,260	
			3						
	kadın	164	19,963	3,1833	,2486				
			4						
Hizmete Yön.Liderlik	erkek	135	19,866	3,8976	,3354	-,619	297	,537	
			7						
	kadın	164	20,128	3,4054	,2659				
			0						
Güvene dayalı liderlik	erkek	135	17,740	4,3089	,3709	-1,983	297	,048*	
			7						
	kadın	164	18,597	3,5580	,2778				
			6						
İlke merkezli liderlik	erkek	135	27,000	5,5865	,4808	-1,534	297	,126	
			0						
	kadın	164	27,902	4,5862	,3581				
			4						
Etik Liderlik Toplam	erkek	135	175,31	32,182	2,7698	-1,596	297	,112	
			8						
	kadın	135	49,874	8,8380	,7607				
			1						

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları, puanları için yapılan ilişkisiz (bağımsız) grup “t” testi sonuçları Tablo 3.2.2’de yer almıştır.

Etik Liderlik Ölçeğinin Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma ve Güvene dayalı liderlik alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde

edilmiştir. Her iki alt boyutta da bayan öğretmenlerin puanları, erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bayan öğretmenler etik okul kültürü ve iklimi oluşturma ve güvene dayalı liderlik özellikleri açısından yöneticilerinin Etik Liderlik özelliğine daha fazla sahip olduklarını algılamışlardır.

Bu iki alt boyut dışındaki alt boyutlarda ve toplam Etik Liderlik puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.2.3. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
20-30 yaş	68	49,6176	7,9119	,9595
31-40 yaş	147	51,7075	7,9848	,6586
41-50 yaş	60	49,9333	7,9551	1,0270
50 yaş ve üstü	24	50,0417	8,9563	1,8282
Toplam	299	50,7425	8,0592	,4661

Levene: ,353 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.3’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 51,71’lik ortalama ile 31-40 yaş grubu öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada 50 yaş ve üstü öğretmenler izlemiştir (50,04). Son sırada 49,62’lik ortalama ile 20-30 yaş arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “etik ilkeler uyma” boyutunda okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “etik ilkeler uyma” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>,05) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.4. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	273,998	3	91,333	1,412	,239
Gruplariçi	19081,172	295	64,682		
Toplam	19355,171	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.4’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkeler Uyma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: 1,412, p>,05). Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “etik ilkeler uyma” boyutunda okul öğretmenlerinin algıları birbirine eşit düzeydedir.

Tablo 3.2.5. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
20-30 yaş	68	18,5735	4,2508	,5155
31-40 yaş	147	20,0884	3,8373	,3165
41-50 yaş	60	18,4833	3,9595	,5112
50 yaş ve üstü	24	19,5833	4,1694	,8511
Toplam	299	19,3813	4,0353	,2334

Levene: ,421 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.5’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 20,09'luk ortalama ile 31-40 yaş grubu öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada 50 yaş ve üstü öğretmenler izlemiştir(19,58). Son sırada 18,48'lik ortalama ile 41-50 yaş arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” boyutunda okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levne testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.6. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	167,236	3	55,745	3,510	,016*
Gruplariçi	4685,299	295	15,882		
Toplam	4852,535	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$ Eta₁:,186 Eta₂:,034

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.6’da yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir (F: 3,510, $p<,05$). Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” boyutunda yaş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algıları birbirinden farklılaşmıştır.

ANOVA işleminde anlamlı farklılığın elde edilmesi üzerine öğretmenlerin yaş değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyutu arasındaki ilişki eta değeri ile saptanmış ve ,186’lık bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç açıkça göstermektedir ki çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin yöneticilerinin Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme puan varyanslarının % 3,4’nü yaş değişkeni karşılamaktadır.

ANOVA işlemi sonucunda elde edilen anlamlı sonuç; adı geçen bu alt boyutta öğretmen yaşlarına göre kümülatif bir farklılık bulunduğu anlamına gelmektedir. Ancak bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığı belli olmamaktadır. Bu nedenle ANOVA’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık elde edilen bu boyutta; farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara (post-hoc) geçilmiştir. Tablo 4.2.5’de varyans homojenliği (standart sapmalar arasındaki eşitlik) saptandığı için post hoc teknik olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.2.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.2.7. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar	Std. Hata	P
		arası fark		
20-30 yaş	31-40 yaş	-1,5149	,5845	,010**
	41-50 yaş	9,020E-02	,7059	,898
	50 yaş ve üstü	-1,0098	,9462	,287
31-40 Yaş	20-30 Yaş	1,5149	,5845	,010**
	41-50 Yaş	1,6051	,6105	,009**
	50 yaş ve üstü	,5051	,8774	,565
41-50 yaş	20-30 yaş	-9,0196E-02	,7059	,898
	31-40 yaş	-1,6051	,6105	,009**
	50 yaş ve üstü	-1,1000	,9625	,254
50 yaş ve üstü	20-30 yaş	1,0098	,9462	,287
	31-40 yaş	-,5051	,8774	,565
	41-50 Yaş	1,1000	,9625	,254

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

İkili gruplar arasında yapılan LSD testinde 31-40 yaş grubu öğretmenler ile 20-30 ve 41-50 yaş diliminde bulunan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. 31-40 yaş grubu öğretmenler; yöneticilerinin “Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” konusundaki yetkinliklerine , 20-30 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvenmektedirler ($p<,01$). Diğer ikili yaş karşılaştırmalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.2.8. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
20-30 yaş	68	22,2059	3,6674	,4447
31-40 yaş	147	23,1633	3,6920	,3045
41-50 yaş	60	22,0833	3,7520	,4844
50 yaş ve üstü	24	22,5000	5,1330	1,0478
Toplam	299	22,6756	3,8423	,2222

Levene: 2,412 sd:3 $p>,05$

Tablo 3.2.8’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 23,16’lık ortalama ile 31-40 yaş grubu öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada 50 yaş ve üstü öğretmenler izlemiştir (22,50). Son sırada 22,08’lik ortalama ile 41-50 yaş arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” boyutunda okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levne testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği ““Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma ” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.9. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	71,749	3	23,916	1,630	,182
Gruplarıçi	4327,783	295	14,670		
Toplam	4399,532	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.9’da yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir (F: 1,630, p>,05). Farklı yaş dilimlerinde bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Etik Bir Okul Kültürü ve İklimi Oluşturma” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.10. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
20-30 yaş	68	19,2647	3,5392	,4292
31-40 yaş	147	20,3265	3,4920	,2880
41-50 yaş	60	19,1000	3,3934	,4381
50 yaş ve üstü	24	19,2500	4,0780	,8324
Toplam	299	19,7525	3,5604	,2059

Levene: ,417 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.10’da araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 20,33’lük ortalama ile 31-40 yaş grubu öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada 20-30 yaş grubu öğretmenler izlemiştir (19,26). Son sırada 19,10’lık ortalama ile 41-50 yaş arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “sosyal sorumluluk” boyutunda okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “sosyal sorumluluk” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.11. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	96,224	3	32,075	2,678	,050*
Gruplariçi	3681,462	295	12,480		
Toplam	3777,686	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$ Eta: ,160 Eta2: ,025

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.11’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir (F: 2,678,

$p < ,05$). Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “sosyal sorumluluk” boyutunda okul öğretmenlerinin algıları birbirinden farklılaşmıştır.

ANOVA işleminde anlamlı farklılığın elde edilmesi üzerine öğretmenlerin yaş değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyutu arasındaki ilişki eta değeri ile saptanmış ve ,160’lık bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç açıkça göstermektedir ki çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin yöneticilerinin Etik sosyal sorumluluk puan varyanslarının % 2,5’nu yaş değişkeni karşılamaktadır.

ANOVA işlemi sonucunda elde edilen anlamlı sonuç; adı geçen bu alt boyutta öğretmen yaşlarına göre kümülatif bir farklılık bulunduğu anlamına gelmektedir. Ancak bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığı belli olmamaktadır. Bu nedenle ANOVA’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık elde edilen bu boyutta; farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara (post-hoc) geçilmiştir. Tablo 3.2.10’da varyans homojenliği (standart sapmalar arasındaki eşitlik) saptandığı için post hoc teknik olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.2.12’de sunulmuştur.

Tablo 3.2.12. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	P
20-30 yaş	31-40 yaş	-1,0618	,5181	,041*
	41-50 yaş	,1647	,6257	,793
	50 yaş ve üstü	1,471E-02	,8388	,986
31-40 Yaş	20-30 Yaş	1,0618	,5181	,041*
	41-50 Yaş	1,2265	,5412	,024*
	50 yaş ve üstü	1,0765	,7777	,167
41-50 yaş	20-30 yaş	-,1647	,6257	,793
	31-40 yaş	-1,2265	,5412	,024*
	50 yaş ve üstü	-,1500	,8532	,861
50 yaş ve üstü	20-30 yaş	-1,4706E-02	,8388	,986
	31-40 yaş	-1,0765	,7777	,167
	41-50 Yaş	,1500	,8532	,861

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

İkili gruplar arasında yapılan LSD testinde 31-40 yaş grubu öğretmenler ile 20-30 ve 41-50 yaş diliminde bulunan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. 31-40 yaş grubu öğretmenler; yöneticilerinin “sosyal sorumluluk” konusundaki yetkinliklerine , 20-30 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvenmektedirler (p<,05). Diğer ikili yaş karşılaştırmalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.2.13. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik ” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
20-30 yaş	68	19,2059	3,4794	,4219
31-40 yaş	147	20,4762	3,4786	,2869
41-50 yaş	60	19,4167	4,0224	,5193
50 yaş ve üstü	24	20,9167	3,5005	,7145
Toplam	299	20,0100	3,6320	,2100

Levene: ,863 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.13’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete yönelik liderlik ” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 20,92’lik ortalama ile 50 yaş ve üstü öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada 31-40 yaş grubu öğretmenler izlemiştir(20,48). Son sırada 19,21’lik ortalama ile 20-30 yaş arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Hizmete Yönelik Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirinden biraz farklılaşmıştır.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Hizmete Yönelik Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (levene: ,863)(p>,05) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Ynelik Liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.14. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	116,769	3	38,923	3,010	,031*
Gruplarıçi	3814,201	295	12,929		
Toplam	3930,970	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001 Eta: ,172 Eta2: ,030

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.14’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir(F: 3,010, p<,05). Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Hizmete Yönelik Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin alguları birbirinden farklılaşmıştır.

ANOVA işleminde anlamlı farklılığın elde edilmesi üzerine öğretmenlerin yaş değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” alt boyutu arasındaki ilişki eta değeri ile saptanmış ve ,172’lik bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç açıkça göstermektedir ki çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin yöneticilerinin Hizmet Yönelik Liderlik puan varyanslarının % 3’nü yaş değişkeni karşılamaktadır.

ANOVA işleminde sonucunda elde edilen anlamlı sonuç; adı geçen bu alt boyutta öğretmen yaşlarına göre kümülatif bir farklılık bulunduğu anlamına gelmektedir.. Ancak bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığı belli olmamaktadır. Bu nedenle ANOVA’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık elde edilen bu boyutta; farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara(post-hoc)

geçilmiştir. Tablo 3.2.13’da varyans homojenliği(standart sapmalar arasındaki eşitlik) saptandığı için post hoc teknik olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.2.15’de sunulmuştur.

Tablo 3.2.15. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar	Std. Hata	P
		arası fark		
20-30 yaş	31-40 yaş	-1,2703	,5273	,017*
	41-50 yaş	-,2108	,6369	,741
	50 yaş ve üstü	-1,7108	,8537	,046*
31-40 Yaş	20-30 Yaş	1,2703	,5273	,017*
	41-50 Yaş	1,0595	,5509	,055
	50 yaş ve üstü	-,4405	,7916	,578
41-50 yaş	20-30 yaş	,2108	,6369	,741
	31-40 yaş	-1,0595	,5509	,055
	50 yaş ve üstü	-1,5000	,8685	,085
50 yaş ve üstü	20-30 yaş	1,7108	,8537	,046*
	31-40 yaş	,4405	,7916	,578
	41-50 Yaş	1,5000	,8685	,085

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

İkili gruplar arasında yapılan LSD testinde 50 yaş ve üstü grup öğretmenler ile 20-30 yaş diliminde bulunan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Yine 31-40 yaş grubu öğretmenler ile 20-30 yaş grubu öğretmenler arasında ; istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. 20-30 yaş grubunu oluşturan öğretmenler yöneticilerinin “hizmete yönelik liderlik” konusundaki yetkinliklerine , 31-40 yaş ve 50 yaş / üstü öğretmenlerden grubu öğretmenlerden daha az güvenmektedirler(p<,05). Diğer ikili yaş karşılaştırmalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.2.16. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
20-30 yaş	68	17,5588	4,0717	,4938
31-40 yaş	147	18,6463	3,8920	,3210
41-50 yaş	60	17,6167	3,7781	,4878
50 yaş ve üstü	24	18,8750	3,9155	,7993
Toplam	299	18,2107	3,9313	,2274

Levene: ,563 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.16’da araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 18,88’lik ortalama ile 50 yaş ve üstü grup öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada 31-40 yaş grubu öğretmenler izlemiştir(18,64). Son sırada 17,56’lık ortalama ile 20-30 yaş arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Güvene Dayalı Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Güvene Dayalı Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.17. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	88,547	3	29,516	1,928	,125
Gruplariçi	4517,178	295	15,312		
Toplam	4605,726	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.17’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: 1,928, p>,05). Farklı yaş dilimlerinde bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Güvene Dayalı Liderlik” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.18. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
20-30 yaş	68	26,6618	4,7398	,5748
31-40 yaş	147	27,9932	5,1185	,4222
41-50 yaş	60	26,5333	5,2609	,6792
50 yaş ve üstü	24	29,2083	4,6530	,9498
Toplam	299	27,4950	5,0735	,2934

Levene: ,111 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.18’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 29,21’lik ortalama ile 50 yaş ve üstü öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada 31-40 yaş grubu öğretmenler izlemiştir(27,99). Son sırada 26,53’lük ortalama ile 41-50 yaş arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “İlke Merkezli Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı ortalamalarının birbirinden farklılaştıkları görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “İlke Merkezli Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.19. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	209,637	3	69,879	2,763	,042*
Gruplariçi	7461,105	295	25,292		
Toplam	7670,742	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$ Eta: ,165 Eta2: ,027

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.19’da yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir(F: 2,763,

$p < ,05$). Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “İlke Merkezli Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algıları birbirinden farklılaşmıştır.

ANOVA işleminde anlamlı farklılığın elde edilmesi üzerine öğretmenlerin yaş değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” alt boyutu arasındaki ilişki etası değeri ile saptanmış ve ,165’lik bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç açıkça göstermektedir ki çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin yöneticilerinin İlke Merkezli Liderlik puan varyanslarının % 2,7’ni yaş değişkeni karşılamaktadır.

ANOVA işleminde sonucunda elde edilen anlamlı sonuç; adı geçen bu alt boyutta öğretmen yaşlarına göre kümülatif bir farklılık bulunduğu anlamına gelmektedir. Ancak bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığı belli olmamaktadır. Bu nedenle ANOVA’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık elde edilen bu boyutta; farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara(post-hoc) geçilmiştir. Tablo 3.2.18’de varyans homojenliği(standart sapmalar arasındaki eşitlik) saptandığı için post hoc teknik olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.2.20’de sunulmuştur.

Tablo 3.2.20. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p
20-30 yaş	31-40 yaş	-1,3314	,7376	,072
	41-50 yaş	,1284	,8908	,885
	50 yaş ve üstü	-2,5466	1,1941	,034*
31-40 Yaş	20-30 Yaş	1,3314	,7376	,072
	41-50 Yaş	1,4599	,7704	,059
	50 yaş ve üstü	-1,2151	1,1072	,273
41-50 yaş	20-30 yaş	-,1284	,8908	,885
	31-40 yaş	-1,4599	,7704	,059
	50 yaş ve üstü	-2,6750	1,2146	,028*
50 yaş ve üstü	20-30 yaş	2,5466	1,1941	,034*
	31-40 yaş	1,2151	1,1072	,273
	41-50 Yaş	2,6750	1,2146	,028*

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

İkili gruplar arasında yapılan LSD testinde 50 yaş ve üstü grubu öğretmenler ile 20-30 ve 41-50 yaş diliminde bulunan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. 50 yaş ve üstü öğretmenler grubu; yöneticilerinin “İlke Merkezli Liderlik” konusundaki yetkinliklerine , 20-30 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvenmektedirler(p<,05). Diğer ikili yaş karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.2.21. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
20-30 yaş	68	176,0000	32,1443	3,8981
31-40 yaş	147	190,3197	29,3026	2,4168
41-50 yaş	60	175,0833	31,7396	4,0976
50 yaş ve üstü	24	180,3750	32,1367	6,5599
Toplam	299	183,2074	31,3511	1,8131

Levene: ,304 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.21’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 190,32’lik ortalama ile 31-40 yaş grubu öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada 50 yaş ve üstü öğretmenler izlemiştir(180,38). Son sırada 175,08’lik ortalama ile 41-50 yaş arası öğretmenler bulunmaktadır. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre; yöneticilerinin Etik Liderlik konusundaki yetkinlik algıları birbirinden farklılaşmıştır.

Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapma yetkinliği konusunda öğretmen algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>,05) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.22. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	15120,963	3	5040,321	5,353	,001***
Gruplarıçi	277780,181	295	941,628		
Toplam	292901,144	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001 Eta: ,227 Eta2: ,052

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 4.2.22’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir(F: 5,353, p<,001). Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapma konusunda ; okul öğretmenlerinin algıları yaş değişkenine göre birbirinden farklılaşmıştır. Öğretmenlerin yaşları farklılaştıkça, buna bağlı olarak öğretmenlerin; yöneticilerinin etik liderlik konusundaki yetkinliklerini algılamaları farklılaşmaktadır.

ANOVA işleminde anlamlı farklılığın elde edilmesi üzerine öğretmenlerin yaş değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları arasındaki ilişki eta değeri ile saptanmış ve ,227’lik bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç açıkça göstermektedir ki çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeği Toplam puan varyanslarının % 5,2’ni yaş değişkeni karşılamaktadır.

ANOVA işlemi sonucunda elde edilen anlamlı sonuç; yöneticilerin etik liderlik ölçeği toplam puanlarının öğretmen yaşlarına göre kümülatif bir farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir.. Ancak bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığı belli olmamaktadır. Bu nedenle ANOVA’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık elde edilen test toplamında; farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara(post-hoc) geçilmiştir. Tablo 3.2.21’de varyans homojenliği(standart

sapmalar arasındaki eşitlik) saptandığı için post hoc teknik olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.2.23’de sunulmuştur.

Tablo 3.2.23. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p
20-30 yaş	31-40 yaş	-14,3197	4,5003	,002**
	41-50 yaş	,9167	5,4352	,866
	50 yaş ve üstü	-4,3750	7,2857	,549
31-40 Yaş	20-30 Yaş	14,3197	4,5003	,002**
	41-50 Yaş	15,2364	4,7010	,001***
	50 yaş ve üstü	9,9447	6,7557	,142
41-50 yaş	20-30 yaş	-,9167	5,4352	,866
	31-40 yaş	-15,2364	4,7010	,001***
	50 yaş ve üstü	-5,2917	7,4114	,476
50 yaş ve üstü	20-30 yaş	4,3750	7,2857	,549
	31-40 yaş	-9,9447	6,7557	,142
	41-50 Yaş	5,2917	7,4114	,476

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

İkili gruplar arasında yapılan LSD testinde 31-40 yaş grubu öğretmenler ile 20-30(p<,01) ve 41-50(p<,001) yaş diliminde bulunan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan en az ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. 31-40 yaş öğretmenler grubu; yöneticilerinin etik liderlik konusundaki yetkinliklerine , 20-30 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvenmektedirler. Diğer ikili yaş karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.2.24. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkelere Uyma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
1-5 yıl	41	49,0488	8,5847	1,3407
6-10 yıl	93	50,6237	8,0107	,8307
10-20 yıl	115	51,7565	7,5830	,7071
20-30 yıl	50	50,0200	8,6720	1,2264
Total	299	50,7425	8,0592	,4661

Levene: ,632 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.24’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkelere uyma” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 51,76’lık ortalama ile kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir(50,62). Son sırada 49,04’lük ortalama ile kıdemi 1-5 yıl arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkelere uyma” boyutunda kıdem değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkelere uyma” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levne teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkelere Uyma” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.25. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelere Uyma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	263,278	3	87,759	1,356	,256
Gruplariçi	19091,893	295	64,718		
Toplam	19355,171	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelere Uyma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.25’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelere Uyma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: 1,356, p>,05). Farklı kıdem yıllarına sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Etik İlkelere Uyma” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.26. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
1-5 yıl	41	18,7317	3,9053	,6099
6-10 yıl	93	19,2473	4,3530	,4514
10-20 yıl	115	19,9913	3,6551	,3408
20-30 yıl	50	18,7600	4,2741	,6044
Total	299	19,3813	4,0353	,2334

Levene: 1,501 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.26’da araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik ikilimleri çözme ve etik karar verme” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 19,99'lük ortalama ile kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir(19,24). Son sırada 18,73'lük ortalama ile kıdemi 1-5 yıl arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” boyutunda kıdem değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir. Araştırma kapsamına katılan bireylerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.27. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	81,063	3	27,021	1,671	,173
Gruplariçi	4771,472	295	16,174		
Toplam	4852,535	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.27’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir($F: 1,671, p>,05$). Farklı kıdem yıllarına sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.28. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
1-5 yıl	41	22,2927	3,8939	,6081
6-10 yıl	93	22,6882	3,5355	,3666
10-20 yıl	115	23,0261	3,6908	,3442
20-30 yıl	50	22,1600	4,6439	,6567
Total	299	22,6756	3,8423	,2222

Levene: 1,750 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.28’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 23,03’lük ortalama ile kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir(22,68). Son sırada 22,16’lık ortalama ile kıdemi 20-30 yıl arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” boyutunda kıdem değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir. Araştırma kapsamına katılan bireylerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.29. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	33,445	3	11,148	,753	,521
Gruplariçi	4366,087	295	14,800		
Toplam	4399,532	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.29’da yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: ,753, p>,05). Farklı kıdem yıllarına sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.30. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
1-5 yıl	41	19,2439	3,4116	,5328
6-10 yıl	93	19,6667	3,7105	,3848
10-20 yıl	115	20,2435	3,3784	,3150
20-30 yıl	50	19,2000	3,7526	,5307
Total	299	19,7525	3,5604	,2059

Levene: ,412 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.30’da araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 20,24'lük ortalama ile kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir(19,67). Son sırada 19,20 ortalama ile kıdemi 20-30 yıl arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “sosyal sorumluluk” boyutunda kıdem değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “sosyal sorumluluk” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.31. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	54,275	3	18,092	1,433	,233
Gruplariçi	3723,410	295	12,622		
Toplam	3777,686	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.31’de sunulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir($F: 1,433, p>,05$). Farklı kıdem yıllarına sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “sosyal sorumluluk” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.32. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
1-5 yıl	41	18,7317	3,6402	,5685
6-10 yıl	93	20,0000	3,5814	,3714
10-20 yıl	115	20,3652	3,5376	,3299
20-30 yıl	50	20,2600	3,8055	,5382
Total	299	20,0100	3,6320	,2100

Levene: ,323 sd:3 p>,05

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.2.32’de yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 20,36’luk ortalama ile kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada kıdemi 20-30 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir(20,26). Son sırada 18,73 ortalama ile kıdemi 1-5 yıl arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Hizmete Yönelik Liderlik” boyutunda branş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Hizmete Yönelik Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir. Araştırma kapsamına katılan bireylerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete yönelik liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.33. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	84,640	3	28,213	2,164	,092
Gruplariçi	3846,330	295	13,038		
Toplam	3930,970	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “hizmeye yönelik liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.33’de sunulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: 2,164, p>,05). Farklı kıdem yıllarına sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Hizmete Yönelik Liderlik” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.34. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
1-5 yıl	41	17,6585	3,9662	,6194
6-10 yıl	93	17,8387	4,0974	,4249
10-20 yıl	115	18,7652	3,6953	,3446
20-30 yıl	50	18,0800	4,0750	,5763
Total	299	18,2107	3,9313	,2274

Levene: ,723 sd:3 p>,05

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.2.34’de yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 18,76'luk ortalama ile kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada kıdemi 20-30 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir(18,08). Son sırada 17,65 ortalama ile kıdemi 1-5 yıl arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Güvene Yönelik Liderlik” boyutunda kıdem değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Güvene Yönelik Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.35. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	61,585	3	20,528	1,333	,264
Gruplariçi	4544,141	295	15,404		
Toplam	4605,726	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene dayalı liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.35’de sunulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir($F: 1,333$, $p>,05$). Farklı kıdem yıllarına sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Güvene Yönelik Liderlik” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.36. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
1-5 yıl	41	27,0000	4,7223	,7375
6-10 yıl	93	27,0108	5,3273	,5524
10-20 yıl	115	28,0261	4,7728	,4451
20-30 yıl	50	27,5800	5,5442	,7841
Toplam	299	27,4950	5,0735	,2934

Levene: ,937 sd:3 p>,05

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.2.36’da yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 28,01’lik ortalama ile kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada kıdemi 20-30 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir(27,58). Son sırada 27,00 ortalama ile kıdemi 1-5 yıl arası öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “İlke merkezli Liderlik” boyutunda kıdem değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “İlke merkezli Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.37. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	64,651	3	21,550	,836	,475
Gruplarıçi	7606,091	295	25,783		
Toplam	7670,742	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.37’de sunulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: ,836, p>,05). Farklı kıdem yıllarına sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “ilke merkezli Liderlik” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.38. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
1-5 yıl	41	130,7805	19,0414	2,9738
6-10 yıl	93	161,1075	48,1683	4,9948
10-20 yıl	115	189,3043	29,9573	2,7935
20-30 yıl	50	177,1600	33,2783	4,7063
Toplam	299	170,4783	40,9740	2,3696

Levene: 2,102 sd:3 p>,05

Tablo 3.2.38’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 189,30’luk ortalama ile kıdemi 10-20 yıl olan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada kıdemi 20-30 yıl olan öğretmenler izlemiştir(177,16). Son sırada 130,78’lik

ortalama ile kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler bulunmaktadır. Öğretmenlerin; kıdem değişkenine göre yöneticilerinin Etik Liderlik konusundaki yetkinlik algıları birbirinden farklılaşmaktadır.

Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapma yetkinliği konusunda öğretmen algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir. Araştırma kapsamına katılan bireylerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tablo 3.2.39. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	115769,592	3	38589,864	29,605	,000***
Gruplarıçi	384533,017	295	1303,502		
Toplam	500302,609	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$ Eta: ,481 Eta2: ,231

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.39’da yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir($F: 29,605$, $p<,001$). Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapma konusunda ; okul öğretmenlerinin algıları kıdem değişkenine göre birbirinden farklılaşmıştır. Öğretmenlerin kıdemleri farklılaştıkça, buna bağlı olarak öğretmenlerin; yöneticilerinin etik liderlik konusundaki yetkinliklerini algılamaları farklılaşmaktadır.

ANOVA işleminde anlamlı farklılığın elde edilmesi üzerine öğretmenlerin yaş değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları arasındaki ilişki eta değeri ile saptanmış ve ,481’lik bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç açıkça göstermektedir ki çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin

yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeği Toplam puan varyanslarının % 23,1'ni kıdem değişkeni karşılamaktadır.

ANOVA işlemi sonucunda elde edilen anlamlı sonuç; yöneticilerin etik liderlik ölçeği toplam puanlarının öğretmen yaşlarına göre kümülatif bir farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir.. Ancak bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığı belli olmamaktadır. Bu nedenle ANOVA'da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık elde edilen test toplamında; farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA'yı tamamlayıcı hesaplara(post-hoc) geçilmiştir. Tablo 3.2.38'de varyans homojenliği(standart sapmalar arasındaki eşitlik) saptandığı için post hoc teknik olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.2.40'da sunulmuştur.

Tablo 3.2.40. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar	Std. Hata	P
		arası fark		
1-5 yıl	6-10 yıl	-30,3270	6,7682	,000***
	10-20 yıl	-58,5239	6,5672	,000***
	20-30 yıl	-46,3795	7,6068	,000***
6-10 yıl	1-5 yıl	30,3270	6,7682	,000***
	10-20 yıl	-28,1968	5,0350	,000***
	20-30 yıl	-16,0525	6,3314	,012*
10-20 yıl	1-5 yıl	58,5239	6,5672	,000***
	6-10 yıl	28,1968	5,0350	,000***
	20-30 yıl	12,1443	6,1159	,048*
20-30 yıl	1-5 yıl	46,3795	7,6068	,000***
	6-10 yıl	16,0525	6,3314	,012*
	10-20 yıl	-12,1443	6,1159	,048*

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi

Sonuçları incelendiğinde tüm ikili kategoriler arasında istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini algılamaları , diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir. Kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin ise yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini algılamaları , diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha düşük düzeydedir($p<,001$). Öğretmenliğe yeni başlayan ve tecrübesi daha az olan öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik yetkinliklerini diğer öğretmenlerden daha az yeterli olarak algılamaktadırlar. 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.

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin mezun oldukları kurum değişkeni açısından yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt boyut puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi ,işlemlerinin hiç birinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir. Bu nedenle yapılan istatistiksel analiz sonuçları birleştirilerek iki tabloda verilmiştir.(Tablo 3.2.41 ve 3.2.42)

Tablo 3.2.41. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Alt Boyutlar	Mezun Olunan Kurum	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std. Hatar
Etik ilkelere uyma	Eğitim Fakültesi	140	50,2429	8,0483	,6802
	Fen-Edebiyat Fakültesi	104	51,3269	8,4652	,8301
	Lisans Tamamlama	17	50,0588	5,7388	1,3919
	Diğer Fakülteler	38	51,2895	7,9760	1,2939
	Toplam	299	50,7425	8,0592	,4661
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	Eğitim Fakültesi	140	19,0500	4,0346	,3410
	Fen-Edebiyat Fakültesi	104	19,8462	4,1331	,4053

	Lisans Tamamlama	17	18,9412	3,7661	,9134
	Diğer Fakülteler	38	19,5263	3,8955	,6319
	Toplam	299	19,3813	4,0353	,2334
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	Eğitim Fakültesi	140	22,6786	3,7248	,3148
	Fen-Edebiyat Fakültesi	104	22,9135	3,8770	,3802
	Lisans Tamamlama	17	22,1176	3,0595	,7420
	Diğer Fakülteler	38	22,2632	4,5183	,7330
	Toplam	299	22,6756	3,8423	,2222
Sosyal sorumluluk	Eğitim Fakültesi	140	19,4000	3,8568	,3260
	Fen-Edebiyat Fakültesi	104	20,2788	3,3194	,3255
	Lisans Tamamlama	17	19,4118	2,5995	,6305
	Diğer Fakülteler	38	19,7632	3,3646	,5458
	Toplam	299	19,7525	3,5604	,2059
Hizmete yönelik liderlik	Eğitim Fakültesi	140	19,7643	3,7620	,3179
	Fen-Edebiyat Fakültesi	104	20,4327	3,3783	,3313
	Lisans Tamamlama	17	19,1765	3,2449	,7870
	Diğer Fakülteler	38	20,1316	3,9604	,6425
	Toplam	299	20,0100	3,6320	,2100
Güvene dayalı liderlik	Eğitim Fakültesi	140	17,8357	3,9903	,3372
	Fen-Edebiyat Fakültesi	104	18,6058	3,9669	,3890
	Lisans Tamamlama	17	17,8824	3,2573	,7900
	Diğer Fakülteler	38	18,6579	3,8784	,6292
	Toplam	299	18,2107	3,9313	,2274
İlke merkezli liderlik	Eğitim Fakültesi	140	26,9357	5,0852	,4298
	Fen-Edebiyat	104	28,1635	5,0283	,4931

		Fakültesi			
Toplam	Lisans Tamamlama	17	27,2941	4,2686	1,0353
	Diğer Fakülteler	38	27,8158	5,4170	,8787
	Toplam	299	27,4950	5,0735	,2934
	Fakültesi				
	Eğitim Fakültesi	140	177,928	31,5562	2,6670
	Fen-Edebiyat	104	182,221	29,3968	2,8826
	Fakültesi				
	Lisans Tamamlama	17	181,235	30,1279	7,3071
	Diğer Fakülteler	38	182,078	30,2524	4,9076
Toplam	299	180,137	30,4942	1,7635	

Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri Tablo3.2. 41’de sunulmuştur.

Tablo 3.2.42. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Etik ilkelere uyma	Gruplararası	89,786	3	29,929	,458	,712
	Gruplarıçi	19265,384	295	65,306		
	Toplam	19355,171	298			
Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme	Gruplararası	41,932	3	13,977	,857	,464
	Gruplarıçi	4810,603	295	16,307		
	Toplam	4852,535	298			
Etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma	Gruplararası	17,642	3	5,881	,396	,756
	Gruplarıçi	4381,890	295	14,854		
	Toplam	4399,532	298			

Sosyal sorumluluk	Gruplararası	48,186	3	16,062	1,270	,285
	Gruplarıçi	3729,500	295	12,642		
	Toplam	3777,686	298			
Hizmete yönelik liderlik	Gruplararası	39,407	3	13,136	,996	,395
	Gruplarıçi	3891,563	295	13,192		
	Toplam	3930,970	298			
Güvene dayalı liderlik	Gruplararası	45,350	3	15,117	,978	,403
	Gruplarıçi	4560,375	295	15,459		
	Toplam	4605,726	298			
İlke merkezli liderlik	Gruplararası	94,860	3	31,620	1,231	,299
	Gruplarıçi	7575,883	295	25,681		
	Toplam	7670,742	298			
TOPLAM	Gruplararası	1298,357	3	432,786	,463	,708
	Gruplarıçi	275811,02	295	934,953		
	Toplam	277109,37	298			

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumları farklılaşsa bile onların yöneticilerinin etik liderlik konusundaki yetkinliklerini algılamaları farklılaşmamaktadır (Tablo 3.2.42).

Tablo 3.2.43. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelere Uyma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Fen Bilimleri	88	50,6250	7,1331	,7604
Sosyal Bilimler	155	50,6968	8,7701	,7044
Diğer branşlar	56	51,0536	7,4795	,9995
Toplam	299	50,7425	8,0592	,4661

Levene: 3,019 sd:2 p<,05

Tablo 3.2.43’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelerle uyuma” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 51,05’lik ortalama ile diğer branşlar kategorisine giren öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada sosyal bilimler öğretmenleri izlemiştir(50,70). Son sırada 50,63’lük ortalama ile fen bilimleri öğretmenleri bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İlkelerle uyuma” boyutunda branş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine çok yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İlkelerle uyuma” boyutunda okul öğretmenlerinin branş değişkenine göre algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < ,05$) ve varyansların heterojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelerle uyuma” alt boyut puanlarının dağılımları birbirinden farklı düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 3.2.44. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelerle Uyuma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	6,958	2	3,479	,053	,948
Gruplarıçi	19348,213	296	65,366		
Toplam	19355,171	298			

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelerle Uyuma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.44’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İlkelerle Uyuma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir($F: ,053$, $p > ,05$). Farklı

branşlara sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Etik İlkeler Uyma” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.45. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Fen Bilimleri	88	19,3636	3,8392	,4093
Sosyal Bilimler	155	19,4129	4,3227	,3472
Diğer branşlar	56	19,3214	3,5476	,4741
Toplam	299	19,3813	4,0353	,2334

Levene: 1,563 sd:2 p>,05

Tablo 3.2.45’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik ikilemleri çözme ve etik karar verme” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 19,41’lik ortalama ile sosyal bilgiler branş kategorisinde bulunan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada fen bilgisi öğretmenleri izlemiştir olan öğretmenler izlemiştir(19,36). Son sırada 19,32’lik ortalama ile diğer branşlar kategorisinde akınan öğretmenler bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” boyutunda branş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine çok yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” boyutunda okul öğretmenlerinin branş değişkenine göre algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>,05) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tablo 3.2.46. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	,383	2	,192	,012	,988
Gruplarıçi	4852,152	296	16,392		
Toplam	4852,535	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.46’da yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: ,012, p>,05). Farklı branşlara sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.47. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Fen Bilimleri	88	22,5455	3,5263	,3759
Sosyal Bilimler	155	22,5355	4,2200	,3390
Diğer branşlar	56	23,2679	3,1651	,4230
Toplam	299	22,6756	3,8423	,2222

Levene: 3,490 sd:2 p<,05

Tablo 3.2.47’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 23,27'lik ortalama ile diğer branşlar kategorisine giren öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada fen bilgisi öğretmenleri izlemiştir(22,55). Son sırada 22,54'lük ortalama ile sosyal bilimler öğretmenleri bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” boyutunda branş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine çok yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının branş değişkenine göre varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<,05$) ve varyansların heterojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” alt boyut puanlarının dağılımları birbirinden farklı düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 3.2.48. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	24,177	2	12,088	,818	,442
Gruplariçi	4375,355	296	14,782		
Toplam	4399,532	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.48’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir($F: ,818, p>,05$). Farklı branşa sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.49. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Fen Bilimleri	88	19,4205	3,4097	,3635
Sosyal Bilimler	155	19,8258	3,7816	,3037
Diğer branşlar	56	20,0714	3,1557	,4217
Toplam	299	19,7525	3,5604	,2059

Levene: 1,309 sd:2 p>,05

Tablo 3.2.49’da araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 20,07’lik ortalama ile diğer branşlar kategorisine giren öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada sosyal bilimler öğretmenleri izlemiştir(19,83). Son sırada 19,42 ortalama ile fen bilimleri öğretmenleri bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “sosyal sorumluluk” boyutunda branş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “sosyal sorumluluk” boyutunda okul öğretmenlerinin branş değişkenine göre algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir. Araştırma kapsamına katılan bireylerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.50. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Sosyal Sorumluluk” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	16,231	2	8,116	,639	,529
Gruplariçi	3761,454	296	12,708		
Toplam	3777,686	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.50’de sunulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “sosyal sorumluluk” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: ,639, p>,05). Farklı branşlara sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “sosyal sorumluluk” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.51. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Fen Bilimleri	88	19,9318	3,2120	,3424
Sosyal Bilimler	155	20,0129	3,8914	,3126
Diğer branşlar	56	20,1250	3,5678	,4768
Toplam	299	20,0100	3,6320	,2100

Levene: 1,602 sd:2 p>,05

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.2.51’de yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 20,12'lik ortalama ile diğer branşlar kategorisinde bulunan öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada sosyal bilimler öğretmenleri izlemiştir(20,01). Son sırada 19,93 ortalama ile fen bilimleri öğretmenleri bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Hizmete Yönelik Liderlik” boyutunda branş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Hizmete Yönelik Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin branş değişkenine göre algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete yönelik liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.52. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	1,280	2	,640	,048	,953
Gruplariçi	3929,690	296	13,276		
Toplam	3930,970	298			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “hizmeye yönelik liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.52’de sunulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Hizmete Yönelik Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir($F: ,048, p>,05$). Farklı branşlara sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Hizmete Yönelik Liderlik” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 4.2.53. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Dayalı Liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Fen Bilimleri	88	17,9205	3,3122	,3531
Sosyal Bilimler	155	18,2516	4,2435	,3409
Diğer branşlar	56	18,5536	3,9631	,5296
Toplam	299	18,2107	3,9313	,2274

Levene: 2,561 sd:2 $p>,05$

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.2.53’de yer almıştır.

Bu ilk sırayı 18,55’lik ortalama ile diğer branşlar kategorisine giren öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada sosyal bilimler öğretmenleri izlemiştir(18,25). Son sırada boyutta 17,92 ortalama ile fen bilimleri öğretmenleri bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Güvene Yönelik Liderlik” boyutunda branş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine çok yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “Güvene Yönelik Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene dayalı liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.54. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	14,256	2	7,128	,460	,632
Gruplarıçi	4591,470	296	15,512		
Toplam	4605,726	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene dayalı liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.54’de sunulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “Güvene Yönelik Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir(F: ,460, p>,05). Farklı branşlara sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “Güvene Yönelik Liderlik” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.55. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” Alt Boyutu Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Fen Bilimleri	88	27,1591	3,9505	,4211
Sosyal Bilimler	155	27,4968	5,6996	,4578
Diğer branşlar	56	28,0179	4,8336	,6459
Toplam	299	27,4950	5,0735	,2934

Levene: 4,966 sd:2 p<,01

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” Alt Boyutu puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.2.55’de yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 28,01'lik ortalama ile diğer branşlar kategorisine giren öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada sosyal bilimler öğretmenleri izlemiştir(27,50). Son sırada 27,16 ortalama ile fen bilimleri öğretmenleri bulunmaktadır. Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “İlke merkezli Liderlik” boyutunda branş değişkenine göre okul öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine çok yakın düzeyde bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapmanın temel şartı olan “İlke merkezli Liderlik” boyutunda okul öğretmenlerinin algı puanlarının branş değişkenine göre varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene teste istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < ,01$) ve varyansların heterojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “ilke merkezli liderlik” alt boyut puanlarının dağılımları birbirinden farklı düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 3.2.56. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke Merkezli Liderlik” Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	25,239	2	12,620	,489	,614
Gruplariçi	7645,503	296	25,829		
Toplam	7670,742	298			

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.56’da sunulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği “İlke merkezli Liderlik” alt boyutu puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir($F: ,489, p > ,05$). Farklı branşlara sahip bulunan öğretmenler; yöneticilerinin “ilke merkezli Liderlik” konusundaki yetkinliklerini birbirlerine eşit şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 3.2.57. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Fen Bilimleri	88	176,9659	25,7760	2,7477
Sosyal Bilimler	155	177,6968	31,4798	2,5285
Diğer branşlar	56	191,8750	32,2412	4,3084
Toplam	299	180,1371	30,4942	1,7635

Levene: 2,198 sd:2 p>,05

Tablo 3.2.57’de araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 191,88’lik ortalama ile diğer branşlar kategorisine giren öğretmenler almıştır. Bunu ikinci sırada sosyal bilimler öğretmenleri izlemiştir(177,69). Son sırada 176,97’lik ortalama fen bilimleri öğretmenleri bulunmaktadır. Öğretmenlerin; branş değişkenine göre yöneticilerinin Etik Liderlik konusundaki yetkinlik alguları birbirinden farklılaşmaktadır.

Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapma yetkinliği konusunda öğretmen branş değişkenine göre algı puanlarının varyans farklılığını belirlemek üzere yapılan levene testte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>,05) ve varyansların homojen olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan bireylerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.2.58. Araştırma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	9523,607	2	4761,803	5,267	,006**
Gruplariçi	267585,771	296	904,006		
Toplam	277109,378	298			

* p<,05 **p<,01 ***p<,001 Eta: ,185 Eta2: ,034

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.2.58’de yer almıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir(F: 5,267; $p<,01$). Okul Yöneticilerinin okul çalışanlarına etik liderlik yapma konusunda ; okul öğretmenlerinin algıları branş değişkenine göre birbirinden farklılaşmıştır. Öğretmenlerin branşları farklılaştıkça , buna bağlı olarak öğretmenlerin; yöneticilerinin etik liderlik konusundaki yetkinliklerini algılamaları farklılaşmaktadır.

ANOVA işlemi anlamlı farklılığın elde edilmesi üzerine öğretmenlerin branş değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları arasındaki ilişki eta değeri ile saptanmış ve ,185’lik bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç açıkça göstermektedir ki çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeği Toplam puan varyanslarının % 3,4’nü branş değişkeni karşılamaktadır.

ANOVA işlemi sonucunda elde edilen anlamlı sonuç; yöneticilerin etik liderlik ölçeği toplam puanlarının öğretmen branşlarına göre kümülatif bir farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir. Ancak bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığı belli olmamaktadır. Bu nedenle ANOVA’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık elde edilen test toplamında; farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara(post-hoc) geçilmiştir. Tablo 3.2.57’de varyans homojenliği(standart sapmalar arasındaki eşitlik) saptandığı için post hoc teknik olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.2.59’da sunulmuştur.

Tablo 3.2.59. Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

(I) Branş	(J) Branş	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p
Fen Bilimleri	Sosyal Bilimler	-,7309	4,0131	,856
	Diğer branşlar	-14,9091	5,1396	,004**
Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	,7309	4,0131	,856
	Diğer branşlar	-14,1782	4,6878	,003**
Diğer branşlar	Fen Bilimleri	14,9091	5,1396	,004**
	Sosyal Bilimler	14,1782	4,6878	,003**

* p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma Grubunun içinde yer alan diğer branşlar kategorisindeki öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamaları diğer iki branşta(fen ve sosyal bilimler) anlamlı derecede daha yüksektir(p<,01). Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler öğretmenlerinin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amaçlar bölümünde, araştırmanın bulmayı amaçladığı sorular bulunmaktadır. Bu bölümde her bir soruya cevap vermeye çalışılacaktır. Bu cevaplar doğrultusunda araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır.

4.1.SONUÇ

Araştırmanın birinci amaç cümlesi “Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

Etik Liderlik Ölçeğinin Etik okul kültürü ve iklimi oluşturma ve güvene dayalı liderlik alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Her iki alt boyutta da bayan öğretmenlerin puanları, erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bayan öğretmenler etik okul kültürü ve iklimi oluşturma ve güvene dayalı liderlik özellikleri açısından yöneticilerinin Etik Liderlik özelliğine daha fazla sahip olduklarını algılamışlardır. Yukarıda adı geçen bu iki alt boyut dışındaki alt boyutlarda ve toplam Etik Liderlik puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Araştırmanın ikinci amaç cümlesi “Öğretmenlerin yaş değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Hizmete Yönelik Liderlik” , “İlke Merkezli Liderlik” alt boyutları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir.

31-40 yaş grubu öğretmenler; yöneticilerinin “Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme” konusundaki yetkinliklerine , 20-30 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerden daha fazla

güvenmektedirler. Diğer ikili yaş karşılaştırmalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

31-40 yaş grubu öğretmenler; yöneticilerinin “sosyal sorumluluk” konusundaki yetkinliklerine , 20-30 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvenmektedirler. Diğer ikili yaş karşılaştırmalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Hizmete yönelik liderlik alt boyutunda ikili gruplar arasında yapılan LSD testinde 50 yaş ve üstü grup öğretmenler ile 20-30 yaş diliminde bulunan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Yine 31-40 yaş grubu öğretmenler ile 20-30 yaş grubu öğretmenler arasında ; istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. 20-30 yaş grubunu oluşturan öğretmenler yöneticilerinin “hizmete yönelik liderlik” konusundaki yetkinliklerine , 31-40 yaş ve 50 yaş / üstü öğretmenlerden grubu öğretmenlerden daha az güvenmektedirler. Diğer ikili yaş karşılaştırmalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

50 yaş ve üstü öğretmenler grubu; yöneticilerinin “İlke Merkezli Liderlik” konusundaki yetkinliklerine , 20-30 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvenmektedirler.

31-40 yaş öğretmenler grubu; yöneticilerinin etik liderlik konusundaki yetkinliklerine , 20-30 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerden daha fazla güvenmektedirler. Diğer ikili yaş karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

İkinci maddede adı geçen alt boyutlar dışındaki alt boyutlarda öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırmanın üçüncü amaç cümlesi “Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan en az ,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir.

Araştırma Grubunun Çalışılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları İçin Yapılan Varyans Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları incelendiğinde tüm ikili kategoriler arasında istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edildiği görülmüştür.

Kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini algılamaları , diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir. Kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin ise yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini algılamaları , diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha düşük düzeydedir($p<,001$). Öğretmenliğe yeni başlayan ve tecrübesi daha az olan öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik yetkinliklerini diğer öğretmenlerden daha az yeterli olarak algılamaktadırlar. 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.

Etik Liderlik Ölçeği alt boyutlarının hiç birinde kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırmanın dördüncü amaç cümlesi “Öğretmenlerin mezun oldukları kurum değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği Toplam ve alt boyutlarının hiç birinde mezun olunan eğitim kurumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Farklı eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik yetkinliklerini benzer şekilde algılamışlardır.

Araştırmanın beşinci amaç cümlesi “Öğretmenlerin branş değişkeni açısından Etik liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği Toplam puanları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmiştir.

Araştırma Grubunun içinde yer alan diğer branşlar kategorisindeki öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamaları diğer iki branşta anlamlı derecede daha yüksektir($p<,01$). Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler öğretmenlerinin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik Liderlik Ölçeği alt boyutlarının hiç birinde branş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

4.2. ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucunda elimizde bulunan bilgiler doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz.

- Okul yöneticilerinin seçimi yapılırken gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler için yenilikçi, değişime açık eğitim seminerleri hazırlanmalıdır. Çünkü bir okulun temel taşı yöneticisi ve öğretmenleridir. Öğretmenlerde yöneticilerini örnek almalıdırlar.
- Okul yöneticileri , yetkilerini adil bir şekilde kullanarak herkese aynı mesafede durması gerekmektedir. Özellikle ödül ve ceza adaletine dikkat etmelidir.
- Okullarda hizmete yönelik liderlik anlayışını iyice benimsetmek gerekmektedir. Bu konuda okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Hizmete yönelik liderlik , topluma hizmet etme duygusuyla yürüdüğü için okul yöneticisinin personeline bu portreyi çizmesi gerekmektedir. Bu portre hizmetin kutsallığına inanmış, beklentisi olmadan okulun başarısı için canla başla çalışan bir liderdir. Bu konuda öğretmenlerine ve okul çalışanlarına örnek olmalıdır.
- Okul yöneticilerinin iyi bir lider olabilmesi için etik değerleri ve ilkeleri taşıması ve benimsemesi gerekmektedir. Ara ara dönemlerde yöneticileri denetleyerek, bu değerleri uygulayıp uygulamadıkları kontrol edilmelidir. Eğer ki yöneticiler de eksik bir davranışa rastlanırsa eğitim programlarına alınmalıdırlar.
- Okul Yöneticileri, pozitif okul kültürünün ve ikliminin oluşturulmasına yönelik olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerimizin liderlik davranışları gösterebilmeleri için kültürel liderlik davranışlarını da kazanarak, etik liderliğin bir boyutu olan etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturmayı sağlamalıdırlar.
- Okul Yöneticileri etik karar verme konusunda da eğitim almalıdırlar. Bu eğitimlerde , problemlere etik çözümler getirerek, doğru karar alma konusunda eğitilmelidirler.

- İyi bir lider , sadece iş performansını izlemekle kalmaz, bunu yaparken dolaylı olarak insanların mutluluğundan da sorumludur, çünkü başarılı insan mutlu olur. O nedenle okul yöneticisi, birlikte çalıştığı kişilerin becerilerinin gelişmesine imkan sağlayarak, potansiyellerini hayata yansıtma aracılık ederek, onların mutlu olmasına yardımcı olmalıdır.
- Okul Yöneticilerinin , okul ortamındaki güveni sağlama konusunda yeterince önem vermeleri gerektiği ve bu konuda gerekli olan tüm tedbirleri almaları gerekmektedir. Yöneticiler güven ortamını hazırlarken bazı liderlik ilkelerine de sahip olmalıdırlar.

4.3.ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

- Bu araştırma ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır. Aynı araştırma ilköğretim okullarında da yapılabilir.
- Etik liderlik dışında , diğer liderlik kuramlarıyla ilgili bir çalışma 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 coğrafisi farklı iki ilin karşılaştırmasını yaparak ta benzer bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin,A. (2000). **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**.(2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Adair,J. (2008). **Patronlar Değil Liderler**(çeviri: Gülay Doğançalı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akarsu, B. (1997). “**Töre, Ahlâk, Etik**”. İstanbul:Cumhuriyet Yayınları,
- Aktan,C.C.(1999). **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı**. www.canaktan.org (18.10.2009)
- _____ (2005). **Demokrasi Poliarşi ve Demarşi**. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Alatlı, A. (1999). **Schrödinger’in Kedisi**. İstanbul: Boyut Yayınevi.
- Aydın, İ. P. (2002). **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- _____ (2003). **Eğitim ve Öğretimde Etik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). **Etkili Okul**. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara. Ankara Üniversitesi Yayınları
- _____ (2000). **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**.Ankara: Feryal Matbaası.
- Bauman,Z.(1998). **Postmodern Etik**(çev:Alev Türker). İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- Besimler, Derviş.(2002).**Liderlik**. (www.jayceeskibris.org/liderlik.htm) (30/10/2008)
- Bryman,A.(1992). **Charisma and Leadership in Organization Sage Pub**. UK,s:19
- Bursalioğlu, Z.(1999). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları.
- Caldwell,C.and others.(2002). Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership, **Journal of Business Ethics**.36, p.p 153-163
- Can, V.(1997). **Okul Kültürü ve Yönetim**. Ankara: Önder matbaacılık.
- Costa,D.(1998). **The Ethical Imperative’: Why Moral Leadership is Good Business Reading, MA:Addison-Wesley**

- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, **Eğitim Yönetimi**. Yıl.4, Sayı.16, s.423-442.
- _____ (2000) **Okul Kültürü ve Yönetimi** Ankara: Pegama Yayıncılık
- _____ (2003). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- _____ (2005).**Eğitim ve Okul Yöneticiliği E l Kitabı**. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Donnelly,H.J.ve Diğerleri (1998).**Fundamentals of Management, Calofornia, USA:** 10th edition,MCgraw Hill.
- Drucker, P. F. (2003). **Yenilikçilik Disiplini** (çeviri : A.Kardan) İstanbul: MESS Yayınları.
- EFİL, İsmail.(1993). **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Erçetin,Ş(2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Maatbacılık.
- Erdoğan,İ(2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). **Yönetim Ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk,M(1998). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fieser,J.(2000). **Etik**. Internet Encyclopedia of Philosophy (Felsefenin İnternet Ansiklopedisi). (www.utm.edu/research/iep)
- Güçlüol,K.(1985). **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**. Ankara: Kadioğlu Maatbası.
- İnal,K.(1996). Sosyalist Etik. **Gelecek**.1-3 Kasım-Aralık.
- Karasar,N.(2003). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara.Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y.K. (1993). **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama** ANKARA: Set Ofset Matbaacılık.
- Keçecioglu,T.(1998). **Liderlik ve Liderler**. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kılıç,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).
- Kırel, Ç.(1996). **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Kuçuradi, I. (1999). **Etik**. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.

- Lamberton, L. ve others. (1995), (Çev. İ. PEHLİVAN) **Human Relations: Strategies for Success**. Chicago: Irwin Rirror Press
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. **Educational Administration Quarterly**, 30. 498-518.
- Luthans F.S. ve others. (1985). What Do Succussful Manegers Really Do? **Journal of Applied Behavioral Science**, August, s:255-270.
- Norris, C. J. and others. (2002). **Developing Educational Leaders: A Working Model**. Teachers College Press, New York.
- Northcraft, G. B. ve others. (1990). **Organisational Behaviour : A Management Challenge**. Florida: The Dryden Pres.
- Özden, Y. (2000) **Öğrenme ve Öğretme**. Ankara : Pegem Yayınevi, 4. Baskı.
- Özel, M. (1995). Stratejik Yön. ve Liderlik. **İz Yayıncılık**, İstanbul, 1995, s. 52.
- Paşa, S. F. (2000) **Türkiye de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Ankara : Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1. Basım
- Pehlivan, İ. (2001). **Yönetimsel Mesleki Örgütsel Etik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Rebore, R. W. (2001). **The Ethics of Educational Leadership**. New Jersey: Prentice, Hall Inc.
- Sarıbay, A. Y. (1998). **Siyaset Demokrasi ve Kimlik**. İstanbul: Asa Yayınları.
- Sergiovanni, T. J. (1992). **Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement**. California: Jossey Bass Inc.
- _____ (2001). **The Principalsip : A Reflective Practice Perspective**. Boston: Pearson Education Company,
- 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.
- Şimşek, H. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**. Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2000). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tosun, K. (1990). **Yönetim ve İşletme Politikası** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını s:36-37 İstanbul.

- 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).
- Türk Psikologlar Derneği. (2004). Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği.
- Thiroux,J.(1998).**Ethics Theory and Practice**, R.R.Donneley& Sons Company,New Jersey
- Yalçın,A.(2002). Yöneticilikten etkin liderliğe. **İktisat ve İş Dünyası**, sayı :9. İstanbul.
- Yaylacı,A.F.(2002) “İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi”(www.google.com) (08-08-2008)
- Yıldırım,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).
- Yılmaz,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).

İnternet Kaynakları:

- (www.muhammeterbas.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=31 -) (02-02-2009)
- (<http://makale.turkcebilgi.com/kose-yazisi-10006-mustafa-ozel-akibet-end%C3%AAs-ol.html>) (25-09-2008)
- (http://sevedeklim.blogcu.com/moral-liderlik_2806296.html)(03-09-2008)
- www.anadolu.edu.tr (23-11-2008)
- www.sosbil.aku.edu.tr(03-02-2009)
- (<http://www.temelaksoy.com/2009/01/06/ekonomik-krizde-hangi-lider-fark-yaratir/>)(07-03-2009)