

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ, BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEMA BÜYÜKGÖKÇE

**KONYA
TEMMUZ - 2015**

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ, BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

SEMA BÜYÜKGÖKÇE

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans tezidir.

Tez Danışmanı


Yrd. Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK

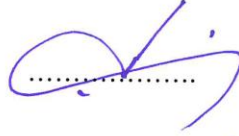
KONYA

TEMMUZ - 2015

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 31 / 07 / 2015


Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK 

Üye : Prof. Dr. Vehbi ÇELİK 

Üye : Doç. Dr. Muhittin ÇALIŞKAN 

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


Doç. Dr. İ. Özgür ZEMBAT
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Sema BÜYÜKGÖKÇE

31/07/2015

İÇİNDEKİLER

Bildirim	i
İçindekiler	ii
Önsöz	v
Özet	vi
Abstract	vii
Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi	ix
Kısaltmalar Listesi	x
1. Giriş	1
1. 1. Araştırmanın Amacı.....	3
1. 2. Araştırmanın Önemi.....	3
1. 3. Sayıtlar.....	4
1. 4. Sınırlılıklar.....	4
2. İlgili Literatür	5
2.1.LİDERLİK.....	5
2.1.1. Liderlik Kavramının Tarihsel Süreci ve Evrimi.....	5
2.2.LİDERLİK KURAMLARI.....	6
2.2.1.Özellik Kuramı.....	7
2.2.2.Davranış Kuramı.....	7
2.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	8
2.2.2.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	9
2.2.3.Durumsallık Kuramı.....	9
2.3. ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI.....	9
2.3.1.Vizyoner Liderlik.....	10
2.3.2.Demokratik Liderlik.....	10
2.3.3.Öğretimsel Liderlik.....	11
2.3.4.Kültürel Liderlik.....	12
2.3.5.Karizmatik Liderlik.....	12
2.3.6.Etkileşimci Liderlik.....	13
2.3.7.Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	13

2.3.8.Dönüşümcü Liderlik.....	14
2. 4.ETİK.....	15
2. 4. 1.Etiğin Tanımı ve Kapsamı.....	15
2. 4. 2.Etiğin Amacı ve Görevi.....	16
2. 5.ETİK LİDERLİK KAVRAMI.....	17
2.5.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi.....	17
2.5.2. Etik Liderlik Davranışları.....	18
2.5.3. Etik Davranış İlkeleri.....	20
2.5.4. Etik Olmayan Davranış İlkeleri.....	23
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	26
3. Yöntem.....	30
3.1. Araştırmanın Modeli.....	30
3.2. Evren ve Örneklem.....	30
3.2.1. Nicel Araştırma Örnekleme.....	30
3.2.2.Nitel Araştırma Örnekleme.....	32
3.3. Veri Toplama Araçları.....	32
3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği.....	32
3.3.2. Nitel Görüşme Formu.....	34
3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi.....	34
4. Bulgular.....	36
5. Tartışma ve Yorum.....	49
6. Sonuç ve Öneriler.....	51
6.1. Sonuç.....	51
6.2. Öneriler.....	53
6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	53
6.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	54
7. Kaynaklar.....	56
8. Ekler.....	64
Ek:1 Etik Liderlik Ölçeği(Okul Müdürü).....	64
Ek:2 Etik Liderlik Ölçeği(Öğretmen).....	68
Ek:3 Etik Liderlik Okul Müdürü Nitel Soruları.....	72

Ek:4	Etik	Liderlik	Öğretmen	Nitel
Soruları.....				73
9. Özgeçmiş.....				74

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tüm aşamalarında kendisinden çok şey öğrendiğim, gerçekleştirilmesinde bana yol gösteren, tez çalışmam boyunca bilgisi, deneyimi ve hoşgörüsünü esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç.Dr. Ayşe Negiş IŞIK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışmasını gerçekleştirmemizde ve nitel görüşmeleri yapmamızda bize yardımcı olan Silifke İlçe Milli Eğitim Müdürü Sayın Şerafettin ÇİFTÇİ'ye ve Silifke'de görev yapmakta olan bütün okul müdürlerine ve öğretmenlerimize teşekkür ederim.

Bu zamana kadar eğitimim için hiçbir fedakârlıktan kaçmayan başta babam olmak üzere bütün aileme, çok değerli zamanlarını feda ederek büyük sabır ve manevi destek gösteren kızlarım Bilge Ekin ve Bilge Başak'a minnetlerimi sunarım.

Çalışma boyunca destekleriyle daima yanımda olan tüm dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Konya, Temmuz - 2015

Sema BÜYÜKGÖKÇE

ÖZET

Bu araştırmada kamuya bağlı okullarda çalışan retmen ve okul müdürlerinin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu araştırma, tarama modelinde nicel ve nitel araştırma yöntemlerini bir arada kullanan karma yöntemli bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini Mersin ili Silifke ilçesindeki kamuya bağlı okullarda görev yapan 80 okul müdürü ve 1200 retmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 80 okul müdürü ve 400 retmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel boyutunda ise Silifke ilçesinin merkezinde yer alan 5 okul müdürü (2 ilkokul, 2 ortaokul, 1 lise) ve 39 (20 ilkokul, 10 ortaokul, 9 lise) retmen oluşturmaktadır. Nitel boyutunda sorular okul müdürü ve retmene yönelik beş maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın nicel verileri hem okul müdürlerine hem de o okulda çalışan retmenlere uygulanan Yılmaz (2005)'ın geliştirmiş olduğu ‘‘Etik Liderlik leği’’ ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ölçekle ilgili genel açıklamalar ve araştırmaya katılan retmen ve okul müdürlerine ilişkin bilgi formu; ikinci bölümde ise okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik 44 soru yer almaktadır. Elde edilen verilerin istatistiksel zmlemede, her bir madde için, ‘‘Tamamen Katılıyorum’’ seçeneğine 5, ‘‘Katılıyorum’’ seçeneğine 4, ‘‘Kararsızım’’ seçeneğine 3, ‘‘Katılmıyorum’’ seçeneğine 2, ‘‘Hiç Katılmıyorum’’ seçeneğine ise 1 puanı verilmiştir. Araştırmanın nitel boyutunda ise hem okul müdürlerine hem de retmenlere yöneltilen beş maddelik sorulardan oluşan görüşme yapılmıştır.

Veriler SPSS for Windows paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, t-testi, kullanılmıştır. Nitel görüşmelerden elde edilen bulgular ise içerik analizi ile zmlenmiştir.

Araştırmanın nicel boyutu sonucunda; etik liderlik leğinin ‘‘karar vermede etik’’ alt boyutu dışındaki bütün alt boyutlarda yöneticilerin, retmenlere kıyasla kendilerini daha yüksek puanlarla değerlendirdiği görülmüştür. Yönetici ve retmen görüşleri arasında yalnızca iklimsel etik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın nitel boyutunda ise okul müdürleri ve üretmenler, retmenlerin etik dışı davranışlarda bulduklarını ancak yaptırım uygulanmadığını okul müdürü tarafından sözlü olarak uyarıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgu retmenlerin etik dışı davranışları rahatlıkla gerekleştirdiklerinin ve gerekleştirebileceklerinin gstergesidir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik.

ABSTRACT

This research depends on public perceptions of teachers working in schools which have tried to determine the level of perception, to demonstrate ethical leadership behavior to principals of themselves level with the school principals to show ethical leadership.

This investigation is very significant because of that there are limited availability of studies which are investigated to specify which levels of ethical leadership behavior are exhibited by headmasters.

The research is a mixed method study used a combination of quantitative and qualitative research methods in survey model. Population of the research consists of 80 headmasters and 1200 teachers working in public schools in Silifke which is a town in the province of Mersin. The sample of the research is composed of 80 headmasters and 400 teachers. Besides, qualitative investigations consist of 5 headmasters (2 primary schools, 2 secondary schools and a high school) and 39 teachers (20 primary schools, 10 secondary schools and 9 high schools). The qualitative questions consist of five items for headmaster and teachers.

Quantitative data of the investigation were collected by headmasters and teachers that works in same school to apply "Ethical Leadership Scale" developed by Yılmaz (2005). The scale used in this study consists of two parts. In the first part, were observed general information about participating in the research and scale information form for teachers and headmasters. Then, the second section includes 44 questions to assess the ethical leadership of the school principal. There are statistical analysis of data, for each item: "I strongly agree (5)", "I agree (4)", "Neither agree nor disagree (3)", "I disagree (2)", "I strongly disagree (1)". In the qualitative part of research, which consist of five points were interviewed headmasters and teachers.

Datas were analysed using SSPS for Windows Packet Program. In analyzing the data were used, frequency, percentage and t-test. Moreover, the results of qualitative interviews were reviewed.

In the results of quantitative status of the investigation; it was observed that managers evaluate themselves with higher scores as compared to teachers in all sub-dimension of "Ethical Leadership Scale", except "ethics in decisionmaking". It was found statistically significant difference in only "climatic ethic" which is a sub-dimension of "Ethical Leadership Scale", between the opinions of teachers and administrators.

In quantitative status of the research, by headmasters and teachers, teachers were found in unethical behavior, and sanctions do not apply to express verbally warn by headmasters. This result demonstrates that teachers exhibited unethical behaviors effortlessly and they will exhibit unethical behaviors.

Key Words: Ethics, Leadership, Ethical Leadership.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo:1	Yönetici Örnekleminin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	31
Tablo:2	Öğretmen Örnekleminin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	31
Tablo:3	Verilerin Analizi.....	35
Tablo:4	Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine Göre Etik Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	36
Tablo:5	Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri Arasındaki Farka İlişkin t-testi Tablosu.....	39

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil:1	Etik Bir Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Özellikler.....	40
Şekil:2	Okullarda Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar.....	42
Şekil:3	Okul Müdürlerinin Etik İnkilem Yaşadıkları Durumlar.....	44
Şekil:4	Etik Dışı Davranış Sergileyen Öğretmenlere Uygulanan Yaptırımlar.....	46
Şekil:5	Etik Bir Okul Ortamında Bulunması Gereken Özellikler.....	47

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Anlamı
E.L.Ö	Etik Liderlik Ölçeği
O.D.Ö	Olumsuz Davranış Ölçeği
A.R.Ü.	Ardahan Üniversitesi
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ, BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik ile ilgili bir çok kuramsal ve deneysel araştırma gerçekleştirilmiştir. Bazı araştırmalar liderin ve liderliğin özellikleri üzerinde dururken bazı liderin davranış özellikleri ve güç kaynakları, bazıları da lideri ve liderliği ortaya çıkaran şartlar ve durumsal özellikler (liderin kişiliği, izleyenlerin nitelikler vb.) üzerinde durmuştur. Bu üç farklı boyuta ağırlık veren araştırmalar bir araya geldiğinde zengin bir birikim ortaya çıkmaktadır.

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

Her ne kadar etik liderlik kuramı yeni liderlik uygulamaları arasında sayılsa da örgütlerde etik liderlik kavramı yeni bir kavram değildir. İnsanlar hayatlarının büyük bir çoğunluğunu çalışmakla geçirirler. Yapılan faaliyetlerde ise çok farklı etik boyutlar yer almaktadır. Dolayısıyla liderlerin verdiği çoğu karar etik bir boyuta sahiptir (Ryan, 2000,s.109-112'den akt. İskele, 2009:43).

Etik liderlik, önceden belirlenen hedeflere ulaşma yolunda mevcut yasalar ve politikalar kadar etik ilkelere de uygun davranışların sergilendiği bir liderlik çeşididir. Etik liderliğin en bariz niteliği liderin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır (Topuzoğlu, 2009:14). Etik liderlik yaklaşımına göre, lider etik davranışlar göstermenin yanında takipçilerine moral aşılayarak huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Böyle örgütlerde çalışanlar arasında bireyler arası uyum ve huzurlu bir çalışma ortamı olmakta bunun sonucunda da elde edilen verim artmaktadır.

Takipçilere adil davranma, dürüst kişilik niteliği, farklılıklara saygı, bireyleri olduğu gibi kabul etme, hoşgörü, tarafsızlık, herkese eşit muamele gibi nitelikler etik liderde olması gereken esas özelliklerdendir. Friedman, Langbert ve Giladi'ye (2000:10) göre liderlerin dürüst ve etik davranışlar göstermesi izleyicilerini etkileyebilmesi için gereklidir. Etik dışı davranışlar sergileyen liderler, izleyicilerini etkileyemeyecek ya da vizyonlarını onlara benimsetemeyeceklerdir (Akt. İskele, 2009:41). Öğretmenlerin ve diğer iş görenlerin moral gücünü düşüren en önemli nedenlerden biri de yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından şüphe duyulmasıdır (Aydın, 2006:86). Zira dürüstlük ve tarafsızlık gibi kavramlar hemen akla etik liderlik özelliklerini getirmektedir. Liderlik izleyenleri etkileme süreci olduğuna göre etiksel davranışları gösteremeyen kişilerde de yönetimin etkileme süreci eksik kalacak ve gerçek anlamda lider olamayacaklardır.

Etik liderin davranışları, çalışanların da etik davranmasına katkı olacaktır. Zamanla gerçekleşen etik kodlar örgütün yapısını etkileyecek ve örgütsel anlamda (çalışanları birbirlerine ve dışarıya karşı olan yükümlülüklerinde ve yürütülen görevler boyutunda) güven ortamının gerçekleşmesinde önemli rol oynayacaktır. Tüm bunlar gösteriyor ki etik liderlik becerisi olan yöneticilerin organizasyonlarında kurumsal başarıyı yakalamaları ve ekip içindeki güven ortamı ile ortak heyecanı uzun süreli yaşatmaları nispeten daha mümkündür.

Küreselleşen dünyada uluslar daha çok işbirliği yapmak zorunda kalmışlardır. Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan rekabetten eğitim sektörü de etkilenmiştir. Çok uluslu eğitim örgütlerinin ortaya çıkması bahsedilen küreselleşmenin bir sonucudur. Bununla birlikte kitle iletişim araçlarının kullanılması toplumun tabanına yayılmış, sonucunda öğrenmenin küreselleşmesi ile uluslararası bir etik sorunu oluşmaya başlamıştır (Çelik, 2012:115).

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

Her meslekte olduğu gibi eğitim yönetiminde de uyulması gereken etik ilkeler vardır. Diğer mesleklere göre eğitimde etik ilkelere uygun davranışlar göstermek daha önemlidir. Çünkü okullar bireyleri hayata hazırlayan, topluma kazandıran yegâne önemli kurumlardır. Birey, etik kişilik kazanmada örnek olarak gördüğü ailesinden ve okul çalışanlarından etkilenmektedir. Bu sebeple etik iklim oluşturmada eğitim yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

Eğitim sisteminin gelecek asrın gereksinimlerine yanıt verebilmesi için okulların bilginin üretildiği, genelleştirildiği, korunduğu, aktarıldığı ve insanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek yapılarda kuruluşlar olmaları zorunluluktur. Bunun yanı sıra okullarda çalışanların morali, iş doyumunu, verimliliği okul yöneticilerinde var olan bilgi, beceri, tutum, davranış ve sergiledikleri liderlik biçimleriyle yakından alakalıdır. Bu bağlamda okul müdürlerinin etik davranışları öğretmenlerin moral, iş doyumunu ve verimliliğini şüphesiz etkilemektedir.

Bu araştırma öğretmen izlenimlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile okul müdürlerinin kendilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin karşılaştırması olması bakımından okul müdürlerine etik liderlik davranışı gösterme noktasında ışık tutacaktır. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin belirlenmesine yönelik araştırmaların sınırlı olması bakımından bu araştırma önem taşımaktadır.

Araştırma ile kamuya bağlı ilköğretim, ortaokul, lise okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri değerlendirilerek araştırmanın kurumlara yol göstereceği düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürü ve öğretmen algılarına göre kamuda çalışan okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir. Ayrıca, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını öğretmen ve okul yöneticisi görüşlerine göre incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın nicel ve nitel bölümlerine ilişkin olarak aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışılmıştır;

1. Öğretmen ve okul müdürü görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri nedir?
2. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını sergileme seviyelerine ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerine göre etik bir okul müdürünün sahip olması gereken özellikler nelerdir?
4. Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan etik dışı davranışlar nelerdir?
5. Öğretmen ve Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik ikilemler yaşadıkları durumlar nelerdir?
6. Öğretmen ve Okul müdürlerinin görüşlerine göre etik dışı davranışlar sergileyen öğretmenlere uygulanan yaptırımlar nelerdir?
7. Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine göre etik bir okul ortamında bulunması gereken özellikler nelerdir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumu, toplumu yaşatacak insan yetiştirir. Okulların öncelikli amacı, öğrenci davranışlarını istendik yönde geliştirmektir. Bu amacın gerçekleşmesi öğretmenler ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına bağlıdır. Okul müdürlerinin davranışları, astlarına ve öğrencilerine örnek oluşturacak nitelikte olmalıdır.

Okul yönetiminde etik ilkeler yönetici davranışı şeklinde yansımakta olup yöneticilerin etik değerlere uygun davranışlar göstermeleri hem örgütün havasını hem de moral değerleri etkilemektedir. Okul yöneticilerinin etik davranışlarıyla ilgili bu araştırma, etik davranışlarını sorgulamaya ve kamuya bağlı ilkokul, ortaokul ve lisedeki yöneticilerin etik davranışları konusunda beraber çalıştıkları öğretmenlerin algılarını belirlemeye çalışması nedeniyle önem taşımaktadır. Bu açıdan okul yöneticilerinin etik davranışları gösterme hususunda kendilerine yol gösterecektir.

Etik, insanın kendisine, ne yapması ve nasıl bir hayat sürdürmesi gerektiği gibi sorulara cevap verme ve bu cevaplardan elde ettiği neticelere göre yaşamını biçimlendirme sürecidir. Bu durumda eğitimde bireyin kendini tanıma ve şekillendirme süreci olduğundan, etik ile eğitimin birlikte olduğu ve etkileşim içerisinde olduğu açık ortadadır. Bu nedenle araştırma,

okulu yönetenlerin etik yeterliliklerini onlarla en yakın etkileşim içinde olan öğretmenlerin izlenimlerine göre değerlendirmesi yönünden önem taşımaktadır.

Araştırmanın, yöneticilerin etik liderlik davranışları kapsamındaki davranışlarının, öğretmen algılarına göre düzeylerini belirleyerek, etik dışı davranışları önleyici tedbirlerin alınması açısından, ilgilileri bilgilendireceği umulmaktadır.

Yöneticilerin başarısını ve yönetimin kalitesini arttıracak tedbirlerin alınmasına yardımcı olacağı umulmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin mevcut okul yönetimleri hakkında bilgi sahibi olabilecekleri ve okullarda yapacakları çalışmalarda yardımcı olabileceği umulmaktadır.

Etik bir eğitim yönetiminin, okulun etkililiğini ve verimliliğini arttıracığı düşünüldüğünde olumlu örgüt kültürü oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik önerilerle okulların başarısının arttırılabileceği umulmaktadır.

Okul yöneticilerinin mesleki etik ilkeler kapsamındaki davranışlarının öğretmen algılarına göre saptanması, okul yönetiminin yapılandırılması konusuna ışık tutarak sorunlarının çözümüne çağdaş eğitim anlayışı ile yaklaşılmasında bir araç olacağı umulmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nca eğitim kurumlarında "okul yönetimde etik değerler" oluşturulmasında, yönetici ve öğretmenlerin geliştirilmesine yönelik olarak yapılacak çalışmalarda ve yönetici seçiminde bu araştırma sonuçlarından yararlanılabileceği umulmaktadır.

1.3. Sayıtlar

- 1) Anket aracılığıyla edinilen veriler, örnekleme dahil edilen okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerini tam olarak ifade etmektedir.
- 2) Görüşme yoluyla yöneltilen soruları yönetici ve öğretmenler samimi ve objektif olarak cevaplamışlardır.

1.4. Sınırlılıklar

1) Araştırma, okul müdürleri ve öğretmenlerin ankete verdikleri yanıtlarla ve nitel görüşmede ifade ettikleri algılarla sınırlıdır.

2) Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen okul müdürü ve öğretmenlerden oluşan örneklem ile sınırlıdır.

3) Araştırma Mersin İli Silifke İlçesinde kamuya bağlı okullarda çalışan okul müdürleri ve öğretmenlerle sınırlıdır.

2. BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.LİDERLİK

2.1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ VE EVRİMİ

İnsanlar, topluluk halinde yasayan toplumsal vasıflı dinamikler oldukları kadar meydana getirdikleri toplulukları yönlendirip amaçlara ulaştıracak liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey, bireysel amaçlarına ulaşmak için bir gruba gereksinim duyar ve topluluk şeklinde davranış gösterme mecburiyetini hisseder. İnsanları belirli amaçlara ulaştırmak için bu amaçlara varmada onların içinde bulunacakları şahsi istek ve gereksinimler ile menfaatlerin neler olduğunu izlemek, daha sonra da bu insanları bir topluluk çerçevesinde birleştirerek güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir (Eren, 1993:286). Grup etkinliği ve verimliliği için insan çabalarının birleştirilmesi ve eşgüdümlemesi gerekmektedir. Bu da lidere olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi ve teknoloji çağını yaşadığımız günümüzde şirketlerin ve her türden örgütlerin amaca ulaşmadaki başarılarını liderlerine borçlu olduklarını belirtmeleri sadece lidere olan saygıyı belirtmek için söylenmemektedir; bir gerçeğin dil ile tasdiki olduğunu düşünebiliriz. Liderliğin bir topluluk halinde bulunan insanları belirli hedefler doğrultusunda toplayabilecek, bu insanları ne icra edebilecekleri hususunda eyleme geçirebilecek bilgi ve kabiliyete sahip olma durumu olduğunu da unutmamalıyız.

Liderlik konusunun incelenmesi insanlık tarihi kadar eskidir. İlk bilimsel anlamda çalışmalar Taylor ve Fayol'un ABD'de, Max Weber'in (1864-1920) Almanya'da yönetim üzerine yaptığı araştırmalar ışığında 1920'li yıllarda niteliksel teorinin incelenmesi ile başlamıştır. Liderlik, tarihsel süreç içerisinde genellikle üç teori ile ele alınmıştır. Bunlar niteliksel, davranışçı ve durumsal yaklaşımlardır. 1980'li yıllardan sonra ise karizmatik, vizyoner, dönüşümcü yaklaşımlar gibi yeni yaklaşımlarla liderlik incelenmektedir (Bass,1990:459).

Liderlikle ilgili yapılan tanımların bazıları şunlardır:

-Liderlik, grubun amaçlarına ulaşması için örgütün diğer bireylerini tesir etme, güdüleme ve oryantasyon becerisidir (Black ve Porter, 2000:402).

-Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler çerçevesinde bir araya getirebilme ve bu hedefleri var etmek için grubun bireylerini eyleme geçirme bilgi ve kabiliyetlerin tümüdür (Eren, 2001:465).

-Liderlik, açık bir zaman periyodunda açıklık getirilmiş çevre koşulları ışığında gruptaki diğer insanlara ve diğer gruplara etki ederek kişilerin ve topluluğun amaçlarına ulaşmalarını sağlamaya gayret etmektir (Ağın, 2001:123).

-Liderlik, grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir (Pehlivan, 2002:5).

Liderlik ve lider ile ilgili tanımlamalarda dört unsur dikkati çekmektedir: Bunlar; birlik, bu birliğe bağlı çalışanlar, hedefler ve birlikteki çalışanları hedeflere sevk edecek bir kişidir.

20.yy'da liderlik, yönetim alanında bilimsel çalışmaların yoğun olarak yapıldığı en başta yer alan konulardan birisi olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda araştırmacılar ve uygulayıcılar liderliği analiz etmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Bu çabalar, liderlik alanına 5000'den fazla araştırma, 350'den fazla tanım kazandırmıştır. Çalışmalar, liderlikle ilgili çeşitli bakış açılarının gelişmesine, tanımlar da liderliğin izah edilmesine katkıda bulunmuştur. 21. yüzyıl liderleri yenilikçi, farklılık yaratan, geliştirici, insanlar üzerinde odaklanan, güven ilham veren, uzun vadeli perspektife sahip olan, ne ve niçin diye soran, kendisi /başına buyruk kişi olan, gözü ufukları arayan, mevcut durumu sorgulayan, doğru işi yapandır (Gregory ve Joseph, 2000:8).

Günümüzde lider, tek adam değildir. Lider ekibi olan bir takım oyuncusu, bir koordinatör olmaktadır. Bu bağlamda lider ekibiyle çalışmaktadır, ekibine danışmakta ve ekibiyle karar almaktadır (Güney, 2000:500). Liderin grup içindeki bireylerden, bireylerin sorumluluk ve hakları ile birlikte grubun sorumluluk ve haklarından öncelikle mesul olan kişi olduğunu söyleyebiliriz. Liderlik etkileyebilme farklılığıdır da diyebiliriz. Diğer bir ifadeyle, sosyal gruplarda sürekli bireyler arası etkileme ilişkileri söz konusu olduğuna göre "etkilemesi" fazla olanlar liderler, "etkilenmesi" yüksek olanlar ise izleyiciler olarak ifade edebiliriz.

Bütün teşkilatlar veya bireyler için tek bir kabiliyet şekli veya bireysel nitelikler listesi olmadığından liderliğin toplumdan topluma, örgütten örgüte, gruptan gruba, görevden göreve, durumdan duruma farklı bireysel nitelikleri beraberinde getirdiği sonucunu çıkarabiliriz. Bu sebeple çeşitli liderlik şekilleri geliştirildiğini ve farklı liderlik tiplerinin ortaya çıkarıldığını görmekteyiz. Bu liderlik çeşitlerinden birisi de etik liderlik biçimidir.

2.2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik konusunda 1900'lü yılların başından günümüze kadar çok sayıda bilimsel araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Bu araştırmalarda insanların daha iyi yönetilebilmesi için neler yapılabileceği, nasıl daha iyi bir yönetime ulaşılabileceği bilimsel olarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Önceleri liderliğin, kişilerin bireysel niteliklerinden ve doğuştan gelen kabiliyetlerinden oluştuğu var sayılmıştır. Fakat yapılan araştırmalar neticesinde her liderin niteliklerinin ortak olmadığı, sadece kişisel niteliklerin liderlik için yeterli olmadığı tespit edilmiş ve liderlerin yönetimleri esnasında sergiledikleri davranışları üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar zaman içinde hem bireysel niteliklerin hem de liderlerin gösterdikleri davranışların liderlerin ortaya çıkmasında yetersiz kaldığını ve davranışların gerçekleşmesi sırasındaki durumların da önemli olduğunu göstermiştir. Bunun üzerine farklılaşan şartlara ve durumlara göre çeşitli liderlik uygulamaları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalarda liderliğin uygulamasında liderlikle alakalı çeşitli kuramlar

oluşturulmuştur. Bunlar; özellik kuramı, davranış kuramı, durumsallık kuramı, çağdaş liderlik kuramlarıdır.

2.2.1.ÖZELLİKLER KURAMI

Liderlik sahasında yapılan ilk çalışmalardan özellik kuramına göre bazı insanların üstün kabiliyetleri ve nitelikleri onları grubun diğer mensuplarından ayırmaktadır. Özellikler yaklaşımı bu ayırıcı nitelikleri belirlemeye çalışmıştır. Özellikler kuramının gayesi liderleri etkili yapan özellikleri bulmak ve bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu yaklaşıma göre kişinin sahip olduğu çeşitli bireysel ya da psikolojik özellikler kişiyi lider yapmaktadır. Liderliğin doğuştan geldiğini, bireyin doğuştan liderlik kabiliyetlerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her şartta kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunmaktadır (Şimşek, 2006: 10). Bu teoriye göre kişinin bir grup içindeki liderliği, diğerlerinden ayrı olarak kişinin sahip olduğu niteliklere bağlıdır. Özellikler kuramı liderlerin örgüte bireysel katkılarına vurgu yapar ve liderin teknik, kavramsal ve sosyal kabiliyetlerinin etkili liderlik için önemli kavramlar olduğunu öne çıkarır (Yulk, 1989a).

Bu konuda yapılan araştırmalara göre genel olarak liderlik niteliklerini fiziksel özellikler, bireysel özellikler, duygusal özellikler, zihinsel özellikler, sosyal özellikler olarak sınıflandırabiliriz. Birçok araştırmacı, liderlerin içinde yer alan toplumdaki diğer kişilerden farklı olması gerekliliğini baz alarak lideri ve liderlik tarzlarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmalarda yaş, boy, zeka düzeyi, akademik başarı, yargılama kabiliyeti gibi bazı liderlik faktörleri sınanmış, aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahmin etmeye çalışmada temel oluşturmuştur (Keçecioğlu, 1998a).

Tarihsel süreç içinde “Özellikler Yaklaşımları” alanındaki çalışmaların ilkinin Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapıldığı söylenebilir. Carlyle, özeğinde bazı bireylerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri tezinin yer aldığı “The Great Man in History” kavramını tartışmaya açmıştır. Daha sonraki yıllarda yapılan bir takım çalışmalar özellikler teorisinin gelişmesini sağlamıştır (Erçetin, 2000: 27). Liderlikte özellikler kuramı alanında yapılan çalışmalar psikolojik testlerin gelişmesiyle birlikte 1920 ile 1950 yılları arasında hız kazanmıştır (Yulk, 1989b: 173). 1950’den sonra yapılan araştırmalar neticesinde, lider olanlarla olmayanlar arasında bireysel özelliklerin çok farklılık göstermediği lider ve lider olmayanlar arasındaki nitelik farkının lider olmayanlar arasında da var olduğu ortaya çıkmıştır (Başaran, 1998: 49). E.E. Ghiselli (1971), sekizi kişilik özelliği ve beşi güdüsel özellik olmak üzere liderin özelliklerini on üç özelliğe indirmiştir. Kişilik özellikleri; denetim yeterliği, bilişsel güç, özgüven, karar verme yeterliği, izleyenlere yönelim, girişim gücü, olgunluktur. Gdüsel özellikler ise; görevde başarılı olma gereksinimi, öz gerçekleştirme gereksinimi ve iş güvencesi, parasal ödül gereksinimi, izleyenler üzerinde erk gereksinimi olarak ortaya konmuştur (Başaran, 2004: 77-78).

2.2.2.DAVRANIŞ KURAMI

Liderlik alanında özellik kuramı yeterli olmayınca araştırmacılar kişisel niteliklere göre daha gözlemlenebilir ve tanımlanabilir davranışların liderlikte etkili olduğunu düşünmeye

başlamışlardır. Bu kurama göre eğitim sayesinde öğrenilen davranışlar geliştirilerek lider olunacağı düşünülmektedir. Davranış kuramı, liderlerin ve yöneticilerin işlerinde gerçekte ne yaptıkları ve davranış ilişkilerinin başarılı yönetime etkisini ön plana çıkarır (Yulk, 1989a: 257).

Liderin alt kademelerde çalışanlar ile etkileşim biçimi, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli vs. gibi davranışlar liderin başarısını belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1976; Koçel, 2010: 577). Davranış kuramına göre liderliğin gelişmesine yönetim bilimcilerinin yaptığı çeşitli teorik ve uygulamalı çalışmalar katkı sağlamıştır. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları çalışmasıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışlarında iki boyuta dikkat çekmeleridir: Birincisi "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi "kişiye yönelik olma" boyutlarıdır. Bu çalışmaların sonucunda çeşitli liderlik biçimleri belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

2.2.2.1. OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır (Koçel, 2010: 578). 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e kadar lider davranış şekli ortaya çıkarılmıştır. İstatistiksel analizler neticesinde bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış şekilleri soru haline dönüştürülerek Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) oluşturulmuştur. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bunlar "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" olarak isimlendirilmiştir. Bu çalışmanın en önemli gayesi, başarılı liderlik davranışını tanımlamaya çalışmak ve liderin nasıl tanımlandığını tespit etmektir. Bu çalışmalarda liderlik davranışındaki temel öğe, liderin alt kademede çalışanları örgüt amaçlarına yöneltmesidir (Yukl ve Teber, 1983: 73).

Bireyi önemseme; liderin güven ve saygı uyandırması, izleyenlerin ihtiyaçları ile ilgilenmesi gibi davranışları içine almaktadır. Kısaca bu boyutta izleyicilere ağırlık verilmektedir. Diğer boyut olan yapıyı harekete geçirme (işe ağırlık verme ya da inisiyatif) gerçekleştirilmek istenen amacın tam ve doğru olarak zamanında tamamlanabilmesi için bir takım uygulama, iletişim ve kontrol süreçlerini içine alan davranışları kapsamaktadır. Bu boyutta işe ve işin doğru olarak zamanında tamamlanmasına önem verilmektedir.

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

*Liderin kişiyi dikkate alan davranışları fazlalaştıkça çalışan devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

*Liderin inisiyatifi esas alan davranışları fazlalaştıkça grup izleyenlerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2007: 451).

2.2.2.2. MİCHİGAN ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI

Davranış kuramına uygun olarak Michigan Üniversitesi'nde de Ohio State Üniversitesi'ndeki çalışmalara benzer bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, başarılı ve başarılı olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı, grubun iş tatmini ve performansını fazlaştırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemeyi gaye edinmiştir. Michigan Üniversitesi araştırmalarında iş gören yönelimli liderin, üretim yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturduklarını saptanmıştır (Çelik, 2012: 13). Bu araştırmanın neticesinde en başarılı liderin çalışanların gereksinimlerine, kişisel gelişimlerine, bireyselliğine önem veren liderler oldukları bulunmuştur. Her iki araştırma farklı zamanlarda, değişik kültürel ve örgütsel ortamlarda, benzer çalışmaların yapılmasında esin kaynağı olmuş; bu çalışmalar hem “davranışsal yaklaşımları “ geliştirmiş hem de liderlik alanyazınına yeni kuramlar kazandırmıştır (Erçetin, 2000: 34).

2.2.3. DURUMSALLIK KURAMI

Durumsallık Kuramı, klasik ve neo- klasik yaklaşımların aksine her yerde ve her şartta tek bir yönetim şeklinin geçerli olmayacağını savunmaktadır. Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilerin genel varsayımı farklı şartların farklı liderlik tarzları gerektirdiğidir (Eren, 1991:65). Örneğin, kriz ekonomilerinde otokratik bir lidere ihtiyaç duyulurken, ekonomik gelişmelerin hızlandığı teknolojik ve sosyoekonomik değişimlerin arttığı siyasal ve hukuksal yönden istikrarın olduğu dönemlerde liderlik şekli daha çok katılmalı ve danışmalı bir özelliğindedir (Eren, 1991: 70).

Yönetimde liderlik davranışlarının duruma göre şekilleneceğini savunan bu kuram, yönetimde “ tek ve iyi “ yönetim şekli olduğunu ileri süren Davranış Kuramından ayrılmaktadır. Bununla birlikte Durumsallık Kuramı, liderlik yeteneklerinin eğitim ve tecrübe yolu ile geliştirilebileceğini savunmaktadır (Koçel, 2010: 598). Başarılı bir liderlik süreci, belirli özellikler ya da istenilen davranışlarla açıklanamayacak kadar karmaşıktır. Lider farklılaşan durum ve koşullara göre uygun davranış geliştirmelidir. Liderin her örgütte her zaman uygulayacağı tek bir davranış şeklinin olmayacağını, farklılaşan şartlara göre değişik davranışların kullanılması gerektiğini savunan durumsallık teorisinin oldukça mantıklı görünen bu tezine karşılık hangi şartlarda hangi çeşit liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaları az sayıdadır (Koçel, 2010: 74).

2.3. ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI

Liderlikle ilgili yapılan çok sayıda araştırma ve inceleme gerek özellikler yaklaşımları gerekse durumsal yaklaşımların, liderlerin ortaya çıkmasında tek başına açıklayıcı olmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar liderlerin hangi kişisel özelliklerinin ne tür örgütsel ortamların ortaya çıkardığını, hangi tür ortamların liderlerin başarılı olmasına olanak

verdiğini belirlemeye yönelik düşünceler geliştirmişler ve zaman içerisinde liderlik algısında da bazı değişimler olmuştur. Bunun sonucu olarak yeni liderlik şekilleri ortaya çıkmıştır.

Bu bölümde vizyoner liderlik, demokratik liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ve dönüşümcü liderlik konuları ele alınacaktır.

2.3.1. VİZYONER LİDERLİK

Vizyoner liderlik, çevresindeki kişileri etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme kabiliyetidir (Buluç, 2009: 11). Etkili bir lider vizyon sahibi olmalıdır. Çünkü vizyon bir ihtiyaçtır ve vizyon geleceğe yönelik bir resimdir (Çelik, 2012: 2). Vizyon sahibi liderler düşünsel, duygusal ve sezgisel zenginliklerini grupları için mevcut durumdan farklı, bilinenin üstünde, var olabileceğini, var olması gerektiğini düşündükleri bir gelecek oluşturmak ve planlamakta kullanırlar. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısını üstün bir kabiliyetle analiz ve sentez edebilir ve vizyonu grubun bütün kademelerine başarıyla özümsetebilir ve kurumsallaştırabilir (Çelik, 2012: 468).

Bennis (2004) vizyoner liderlik yeteneklerini şu şekilde belirlemiştir:

-Diğerlerinin inanacağı ve kendilerine uyarlayabileceği bir vizyon geliştirme yeteneğine sahip olmalı; böylece vizyonu işletmenin bugününden geleceğe bir köprü olarak kullanmalıdır.

-Bu vizyonu iletme ve uygulamaya aktarma kapasitesi: İşletmenin kültür ve değerleri, eğitimi ve geliştirme faaliyetleri, misyonu ve teşvik sistemleri ile örgütte vizyonun iletilmesi gerekmektedir.

-Örgütsel güvenin hâkim olduğu bir örgüt iklimi yaratma yeteneği: Güven örgütte çalışanları bir amaç etrafında birleştiren ve vizyonun geliştirilmesini sağlayan en önemli unsurdur.

Vizyoner liderler örgütün tümünü harekete geçiren bir düşünceyi en sade bir şekilde ifade ederek yenilik yaratırlar (Akt. Sarı, 2007: 41).

2.3.2. DEMOKRATİK LİDERLİK

Katılımcı liderlik olarak da bilinen demokratik liderlik, örgütün mensuplarının alınacak kararlarda eşit söz sahibi olduğu, onların fikirlerinin liderin fikirleri kadar değer gördüğü, karar verme yanında uygulamada katılma, problem çözme için ideal bir ortam oluşturan bir liderlik çeşitidir. Demokratik liderlik, gayeye ulaşmak için alt kademedeki çalışanları önemsemek, dahil olmalarını sağlamak, bilgiyi ve yetkiyi onlarla paylaşmaktır.

Demokratik liderlik, örgüt içinde demokratik davranış ve tutumlar, çok kültürlü, farklı inançları, farklı değerleri, gelenekleri ve fikirleri olan bireylerin bir arada çalışmalarına ve

yaşamalarına imkan verir. Demokratik lider ve birlikte çalıştığı kişiler sosyal bir grup olarak hareket ederler. Bu nedenle demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir (İbicioğlu, Özmen, Taş, 2009). Demokratik liderler yönetim yetkilerini örgüt üyeleriyle paylaşarak yönetimin her kademesinde iş bölümü yaparlar ve birlikte çalıştıkları kişileri daha az kontrol ederler (Deliveli, 2010: 15). Demokratik liderlik şeklinde, karar verme sürecinde bir denge vardır. Çalışanların ya da izleyenlerin fikirlerini özgürce dile getirmeleri ve karara katılmaları sağlanır. Demokratik liderler karar almadan önce çalışanların düşüncelerini alır. Bu nedenle gayelerin, tasarıların ve politikaların belirlenmesinde, iş paylaşımının yapılmasında ve kararların alınmasında daima birlikte çalıştığı kişilerin görüş ve fikirleri doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen gösterirler (Vural, 1997: 20).

Bu durum grubu yönetmek için en uygun yol gibi gelebilir; ancak bu liderlik biçiminin tartışılan bazı artıları ve eksileri vardır. Liderlik biçimleri üzerine yapılan araştırmalar demokratik liderlik davranışlarının, grup üyeleri arasında daha yüksek verimlilik sağladığını göstermiştir. Grup üyelerinin düşüncelerini paylaşmak için teşvik edilmesi, daha iyi fikirler üretilmesi ve sorunlara daha yaratıcı çözümler getirilmesine yol açmaktadır. Ancak bazı durumlarda, grup üyeleri karar verme sürecine verimli katkı yapmak için gerekli bilgi, deneyim ve uzmanlığa sahip olmayabilir. Ayrıca grup üyelerinin görüşlerini açıklamaları ve diğerlerinin ne düşündüklerini anlamak için sorular sormaları zaman alır. Eğer alınacak karar acil ise bu liderlik biçimi çok etkili olmayabilir.

2.3.3.ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK

Öğretimsel liderlik, mükemmelliği ve verimliliği sağlama amacı ile bazı araştırmacı, politika belirleyici ve okulu yenileştirmeye çalışan uzmanlarca rağbet gören bir çalışma konusu olmuştur. Bu konudaki ilk yapılan çalışmalarda, bir öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin okulda etkililiği üzerindeki rolü araştırılmıştır. Önceden program yöneticisi olarak kabul edilen okul yöneticisinin rolü, okul dışındaki politikacıların eğitimde yenilik beklentilerinin de etkisiyle öğretimsel liderlik olarak bir değişim geçirmiştir (Çelik, 2012, s. 41).

Öğretimsel lider; kaynağını öğretme ve öğrenmeden alan, devamlı olarak tüm öğrencilerin öğrenebileceği okul ve öğretimi nasıl planlama yapabilirim diye düşünen kişidir (Mc Evan 1994: 6-10). Öğretimsel liderliğin merkezini yedi işlev oluşturur: Bunlar; koordinasyon, problem çözme, öğretmen yönetimi ve öğretmen geliştirilmesi, öğretmen değerlendirme, öğretimsel yönetim ve destek, kaynak yönetimi ve kalitenin kontrol edilmesidir (Jenkins 1991: 86).

Chell (1995) öğretimsel bir liderin özelliklerini aşağıdaki sıralamıştır:

-Öğretimsel bir lider vizyon sahibidir ve hedeflerin başarılması için uğraşır; müfredatı, öğretimi ve değerlendirmeyi kabul eder.

-Öğretimsel bir lider, vizyonu davranışa dönüştürür. Takım halinde çalışır ve hedefleri vurgular.

- Öğretimsel bir lider, kurumda destekleyici bir ortam oluşturur. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirir.

-Öğretimsel bir lider, okulda işlerin nasıl işlediğini bilir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi ne derecede iyi yaptıklarını görür.

-Öğretimsel bir lider bilgiyi harekete geçirir. Gerekğinde farklı öğretmen kişilikleri, stilleri ve öğretim stratejileri sunarak eğitim-öğretim faaliyetlerine katkıda bulunur (Akt. Akkaş Baysal, 2013: 25).

2.3.4.KÜLTÜREL LİDERLİK

Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Kültürel çevreye yeni anlamlar katan da liderdir. Bu karşılıklı etkileşimin başlangıç noktası, kültür olarak görülebilir. Kültür, genel anlamda; belirli insan grubu tarafından paylaşılan inançlar, değerler, davranışlar, semboller, maddi değerler, iletişim, etkileşim araçlarıyla kuşaktan kuşağa aktarılan tüm düşünce, duygu, davranış ve üretim biçimleri olarak tanımlanabilir (Oswalt, 1985; Akt. Erçetin, 2000: 18).

Etkili kültürel liderler, başarılı olmak için üç değişik içsel bağımlı faaliyet üzerinde düşünmelidirler. Birincisi; vizyon ve izlenen yolların her ikisi açısından örgüt için yönelmenin oluşturulması önemli bir rol olarak önünde duruyor olması. İkincisi; örgüt kültürünün ne şekilde durum alacağıyla ilgili olarak sürekli planlamalar yapmalı, başarılı uygulama sonuçlarından emin olmak için zorunlu süreçler, sistemler ve yapılar değiştirilmeli ve yeniden değerlendirilmelidir. Üçüncüsü; kültürel lider, kültürel değişime direnci artırmamalı, çalışanlara bunu desteklerini alarak kabul ettirmeli ve etrafında kenetlenmelerini sağlamak için değişim kültürünü yavaş yavaş örgüte aşılmalıdır (Keçecioglu, 2003: 138-139). Bir okul yöneticisi, kültürel bir lider olarak yeni bir okul kültürü oluşturmaya çalışırken öncelikle hedefi, başka bir ifadeyle vizyonunu belirleyip çevresinde birliği sağlamalıdır. Kültürel lider örgüt kültürünü daha cazip bir hale ulaştırabiliyorsa başarılı bir liderdir (Çelik, 2012: 52).

2.3.5.KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmayı yönetim alanında kullanan ilk kişi olan Weber, karizmayı, belli bir cazibe, Allah vergisi mükemmel bir güç, başkalarının o kişiye daha olumlu davranmasına neden olan ve izleyicilerle lider arasında ussal olmayan duygusal bir bağ olarak ifade etmektedir (Heim ve Chapman, 1997: 32). Weber, karizmayı şöyle ifade etmektedir: Bir insanın sıradan insanlardan ayrı bir yerde durmasını ve doğüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güçler veya özelliklerle çevrelenmiş olarak görülmesini sağlayan belli bir kişilik özelliği (Özen, 2012). Karizmatik liderliğe olan ilgi öncelikle, bir kriz durumunda ya da sorunları çözmek için olağanüstü bir vizyon sergilemesi sonucunda liderin ortaya çıkmasıyla birlikte siyasi, sosyal ve dini hareketlerde doğmuştur. Ancak, 1977 yılında Robert House'un karizmatik liderlik hakkında bir teori geliştirmesiyle birlikte yönetim alanında da işlevi olan bir kavram olmuştur (Akış Toduk, 2003: 22).

Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teori Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisi'dir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır. Bu teoriye göre karizma atfını sağlayan bir lider bir takım özellikler taşır: Bunlar;

*Karizmatik bir lider vizyon belirler.

*Personellerin gereksinimlerine duyarlılık gösterir.

*Çevreye duyarlılık gösterir.

*Sıra dışı davranışlar gösterir.

*Kişisel riske girebilirler.

*Mevcut durumu devam ettirmez değişimi başlatır (Oktay ve Gül, 2003).

Gerek yeni örgütler oluşturan gerekse de eski örgütlerini yeniden dinamikleştirmek isteyen yöneticilerin etki alanlarını çok daha fazla sayıda insana yayma, heyecanlandırıcı vizyonlarını tüm çalışanlarla paylaşma, bir bütün olarak değişimi ve gelişimi sağlama gereksinimleri, örgütsel açıdan büyük bir liderlik anlayışını zorunlu hale getirmiş ve çok eskilerden beri bilinmekle birlikte, örgütsel liderlik açısından üzerinde çok fazla durulmayan karizmatik liderlik anlayışının 1980'li yıllardan sonra tekrar ilgi odağı olduğunu görmekteyiz. 1990'lı yıllardan sonra ise karizmatik liderlik anlayışının, dönüşümsel liderliğe doğru bir geçiş gösterdiğini görmekteyiz (Conger, 1999: 167). Okul yöneticilerine çevresi ile ilişkilerinde karizmatik bir rol yüklenmesi; yaşanan sorunları ve çatışmaları çözmelerinin yanında izleyenlerin ihtiyaç düzeyi ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.6. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller vasıtası ile takipçilerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan; vurgunun, izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu gaye ile sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik çeşididir (Black ve Porter, 2000: 433). Bu liderlik çeşidi geçmişteki olumlu ve faydalı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır (Sabuncuoğlu, 1998, 182). Bu yaklaşıma göre, lider ile çalışanlar arasındaki davranış ilişkisi dört şekilde ortaya çıkar:

-Çalışanların performanslarına paralel olarak liderin grup üyelerine daha fazla destek sağlaması. (Koşula Bağlı)

-İkinci tür davranış ilişkisinde lider, standartları belirler. İş yapma sürecini takip ederek gerektiğinde müdahale eder. (İstisnalarla Yönetim)

-Üçüncü tür davranış ilişkisinde, lider daha pasiftir. İşle ilgili bir sorun olduğu zaman müdahale eder.

-Dördüncü tür davranış ise çalışanları iş amaçlarını ve iş standartlarını belirleme konusunda tamamen serbest bırakan davranıştır (Koçel, 2010: 591-592).

2.3.7. SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK

Serbestlik Taniyan Liderlik izleyenlere yetkiyi devrederek onların amaçları, planları ve politikaları kendilerinin yapmalarına imkan veren liderlik türü olduğu şeklinde ifade edebiliriz. Bass (1998) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik teorisinde serbestlik taniyan liderlik, örgütsel faaliyetlerle aktif olarak ilgilenmeyen bir liderlik şeklinde ele alınmaktadır.

Bununla birlikte Bass ve Avolio (2000) örgütsel ortamda ihtiyaç duyulduğunda ortada bulunmayan, sorunları sürekli olarak erteleyen ve karar vermekten kaçınan lider davranışını serbestlik taniyan lider olarak görmektedirler (Baloğlu ve Diğ., 2009, 461).

Bu liderliğin olumlu yanları; her üyenin bireysel yetenek ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, izleyenlerin özgürce karar almalarına imkan vermesidir diyebiliriz. Ancak bunun yanında Serbestlik Taniyan Liderlik otorite boşluğuna, bu nedenle de grubu ortak amaçlara ve örgüt amaçlarına yönelmede aksaklıklara, birlik ve bütünlükten yoksunluğa neden olmakta ve grup içinde çatışmalar ortaya çıkabilmekte olduğunu görmekteyiz.

2.3.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Günümüzde ortaya çıkan yeni gelişmeleri sadece değişim kavramıyla açıklamak yeterli değildir. Artık dönüşüm kavramını kullanmak 21.yüzyıla daha uygun olacaktır. Toplumlar, işletmeler, kurum ve kuruluşlar bu değişimi, dönüşümü sağlamak için çaba sarf etmek mecburiyetindedir (Güney, 2012: 403).

Literatürde dönüşümcü liderlik fikri ilk olarak 1973 yılında Downston tarafından yürütülen “İsyan Liderliği” başlıklı sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor 1978 yılında basılan “Liderlik” kitabında dönüşümcü liderlikten söz etmiştir. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan dönüşümcü liderlik teorisini ortaya koymuştur (Simic, 1988: 49-50). Dönüşümcü liderlik kavramı daha sonraki yıllarda yine Bass ve Bruce J.Avoli tarafından 1990, 1993 ve 1994 yılında geliştirilmiştir (Bass ve Avolio, 1993; Coad ve Berry, 1998: 164; Kelloway vd., 2003: 163).

Dönüşümcü liderlik daha yüksek performansa sahip olma, daha fazla ilerleme gayreti taşıma, çalışanların farklılıklarını arttırma, çalışanları gelişmeye ikna etme, örgütteki adanma ve inançları ortaya çıkarma şeklinde ifade edilebilir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderlik; “astları daha yüksek fikir ve moral için motive eden liderlik” olarak tanımlanırken; spesifik olarak Yukl dönüşümcü liderliği; örgüt üyeleri arasındaki tutum ve davranışlardaki büyük değişim süreci ve örgütün misyon ve hedeflerine katkıda bulunma, olarak tanımlamıştır (Yukl, 1999; Hinkin ve Tracey, 1999: 105; Zel, 2001: 153). Dönüşümcü liderlik, Bass’ın geliştirdiği, “Çok Yönlü Liderlik Anketi” (Multiple Leadership Questionnaire) yoluyla farklı alanlarda araştırmalara konu olmuştur. Bu anketin 7 faktörü bulunmaktadır. Bunlar; karizma, yaratıcı liderlik, bilinçli uyarım, bireysel ilgi, ödül, istisnalarla yönetim ve serbest liderlik şeklinde sıralanmaktadır (Seltzer ve Bass, 1990; Avolio, Bass ve Jung, 1999; Jabnaun ve Rasasi, 2005: 71).

Dönüşümcü liderler hedeflerin gerçekleşebilmesi için belirlenen amaçların ve kullanılan yol ve yöntemlerin önemini izleyenlere hissettirirler ve onların bu konudaki farkındalıklarını artırır. Dönüşümcü liderler çalışanların bireysel ilgileri ile örgütün amaçlarını buluşturmayı hedefler (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler, düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, davranışları ile insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 2012).

2.4. ETİK

2.4.1. ETİĞİN TANIMI VE KAPSAMI

Hayatın tüm alanlarında büyük bir değişiklik içinde bulunduğumuz günümüz teknolojisinde, hayatı yaşama şeklimizi de doğrudan etkileyecek yeni ekonomik, sosyal ve kültürel biçimlenmeler mevcuttur. Bununla birlikte, evrensel bir yapı olarak, insan olmanın ve insanca hayatı devam ettirmenin bir gereği olan ‘etik’ geride bıraktığımız her gün hayatımızda daha çok yer almakta ve önemiyet kazanmaktadır.

Etik sözcüğü insan hayatının her bölümünde yer almaktadır. İnsanın hayatının çok geniş bir kısmının geçtiği iş yaşamında da etiğin içinde yer alan birçok hadise gerçekleşmektedir (Helvacı, 2010:391). “Bu adam iyidir?”, “Şu kötü bir adamdır”, “Neyi yapmak zorundayım?” ya da “Benim için bunun gibi bir şeyi yapmak yanlış olur” şeklindeki önermeleri tartışmak etiğin işidir (Elmalı, 2007: 59). Çünkü özellikle bütün insanların fiiliyatları etik kıymetler çerçevesinde değerlendirilemeyeceği gibi etik karşılıklarla alakası bulunmayan rastgele bir kişinin etkin olma durumundan da söz edilemez (Pehlivan, 1998: 13).

Etik konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu konuda yapılan tanımların sosyal bilimlerdeki birçok tanımlamaya benzer olarak ortak bir tanımlama şeklinde olmadığı görülecektir. Etik kavramı menşe olarak, Yunan dilinde “ethos” sözcüğünden gelmekte olup iki farklı mana ifade etmektedir. Birincisinde etik, adet ve alışılmışlık anlamlarındadır. Yani fiillerini İlk Çağ’daki uygarlıklarda geçerli olan adete bağlı bulunarak eğitim aracılığıyla düzenlemeye alışkın kişinin, toplumun geneli tarafından kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış göstermesi olarak ifade edilmektedir. İkincisinde ise eylemi yapan kişinin, itibar görmüş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulayıp anlayarak ve üzerinde düşünüp çalışarak hedeflenen iyiye ulaşmak için onları huy haline getirme işidir (Pieper, 1999:30).

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre etik ise “töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, etik bilimi, ahlâk, ahlâkla ilgili” kavramlarıyla tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Etik, temel olarak bireysel davranışların diğerleri üzerindeki etkisidir (Zhu, May ve Avolio, 2004:17). Etik genel olarak, iyi ve kötü kavramları ile ilgili bir bilim veya belirli bir kitle ya da her insan için geçerli iş ilkelerinin geneli olarak ifade edilebilir (Cevizci, 2003:151). Akarsu’ya (1998:74) göre etik alan olarak felsefenin bir dalı, bir ahlak felsefesi

faaliyetidir. İnsanın bireysel ve sosyal yaşamındaki ahlaki problemlerini inceler (Akt. Kurşun, 2011:33).

Etik kavramı, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilere temel oluşturan değer ve kuralların doğruluğunu ya da yanlışlığını ahlaki yönden araştıran felsefi bir disiplindir. Etiğin ilgi alanına insanların davranışlarının ve eylemlerinin temelinde yatan nedenler ve bunlara yönelik araştırmalar girmektedir (Uçkun, Uçkun ve Latif, 2004: 10–11). Bir başka tanımda etik, “İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru- yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir.” şeklinde tanımlanmıştır (Jacops, 2007: 352).

Bazı yazarlar tarafından da tanımlanmıştır. Mark Pastin’e göre, ahlaki düzen; doğru yargılara ulaşmak için, kişilerin yapılandığı genel kuralların tamamıdır (Akt. Aktoy, 2010:32). Russell’a göre bir grubun ortak ihtiyaçlarını insanlara kabul ettirme teşebbüsüdür (Akt. Aktoy, 2010:32). Solomon’a göre etik, belli topluluk veya cemiyetlerin davranışlarını, öz yapılarını diğerlerinden farklı kılan nitelikler üstünde yoğunlaşan felsefe dalıdır (Celep, 2004: 32).

Raymond Baumhart yaptıkları bir araştırmada yüz işadama ‘Etik nedir?’ diye sormuşlar ve aldıkları cevaplar şunlardır:

- Etik sözcüğünün ne anlama geldiğini bilmiyordum ve görüşmeye gelmeden önce sözlükten baktım fakat hiçbir şey anlamadım.
- Etik, hislerimin bana gerçek olanı ifade ettiği. Bunun bir ölçütünün olmaması problem oluşturmaktadır.
- Etik, kişisel ve toplumun huzuru açısından kabul görmüş ölçütlerdir. Doğruluğuna inandığımız unsurlardır (Akt.Aydın, 2006, s: 29).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi etik kavramını tanımlamak güçtür. Buna karşılık literatürde birçok etik tanımı ile karşılaşabiliriz. Evrensel anlamda etiği, tüm faaliyet ve hedeflerin yerli yerine yerleştirilmesi, neyin icra edilip edilmeyeceğinin, nelerin arzu edilip edilmeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesi olarak ifade edebiliriz.

2.4.2. ETİĞİN AMACI VE GÖREVİ

Tabiattaki tüm canlılar doğası gereği yaşamak isterler. Yaşamlarını idare ettiren tüm canlılar da mutlu olmak isterler. Hiçbir hayvan ateşe koşa koşa gitmez, hepsi ateşten kaçar. Hiçbir canlı bile bile acı çekmek istemez. İnsanların mutluluk anlayışı hayvanlarınkı kadar basit olmasa da temelde acı çekmemeye, mutlu olmaya çalışan bir etik yapı ile yaşamlarını devam ettirmek isterler. İnsanlar her daim kendileri için doğru, güzel ve kaliteli olanı istemektedir.

Etik kavramının temel amacı her zaman en iyiyi hedeflemektir. Etiğin görevi insanların mutlu olarak, özgür bir biçimde toplumda yaşamlarını sağlamaktır. Etik amaç, Aristocu

düşünceye dayanır ve burada etik, ‘iyi yaşamı hedefleme’ olarak tanımlanır. İnsan tutumlarını ahlaka uygunluğu açısından açıklama ve ahlaki faaliyetlerin insanın keyfiliğine bırakılmayacağı, tersine insanın insan olarak vazgeçilmezi olduğunu gösterebilmesidir. Etiğin dayandığı temel mevzu “iyi niyet” tir. İyi niyet burada, kişinin iyi olarak kabul edilene gerçekten kendi faaliyetine dönüştürmesidir. Etik, halihazırdaki etkileşim ve faaliyet şekillerini görevlerinin farkında bir insan olarak diğerleri ile beraber insanca biçimlendirmek ve onarmayı amaçlayan toplumun üyesi olan her bireyi alakadar kılar (Yatkın, 2008: 3).

Etik, insan faaliyetleri ile beraber, bir davranışı ahlaki yönden iyi bir iş yapan niteliksel yönden sorgulama yaparak, ahlaki, iyi, görev, zaruret, izin vb. gibi tasarımları ele almaktadır. Bu manada etiğin içeriği ahlaki faaliyet ve değerlendirmelerden ibarettir. Bu nedenle davranış ve görevlerinin farkında olan bir birey olarak insani bir biçimde biçimlendirmek ve iyileştirme arzusunda olan toplumun üyesi olan her bireyi alakadar eder (Yıldırım, 2010:26).

Etiğin vazifesi yeni bir ahlak felsefesi geliştirerek insanları bu ahlaka uyulmasını örgütlemek değildir. Aksine etik, ahlaki teorik bir inceleme konusu yapan bilimsel bir araştırma düzenidir (Özlem, 2004:23). Hangi somut hedeflerin tek tek iyi, tüm bireyler için varılmaya kıymet veren hedefler olduğunu belirli kılmak değil; daha çok kriterleri saptayarak bu kriterlere göre öncelikle hangi hedefin iyi bir hedef olarak kabul edilmesinin uyulması zorunlu olabileceğini belirtmektir (Pieper, 1999:3).

Etik, ahlak üzerinde düşündürmektir, ahlak üzerine felsefe yapmaktır (Heimsoeth, 1978: 14). Etik evrenseldir. Aynı zamanda etik ahlaksal bir halde bulunmaz. İnsana ırk, renk, cins, din, mezhep, sınıf ayrımı yapmaksızın herkese aynı davranışı göstermek; aynı saygıyı, aynı insan hakları açısından değerlendirmektir (Akarsu,1982:1).

İnsanların etikten kopması mümkün değildir. Çünkü hangi iş ve meslek grubundan olursa olsun, bunların hepsi kendileri dışındaki bireylerin, ailelerin, işyerlerinin, fabrikaların, kurumların, devletin ve insani toplulukların hastalık ya da sağlığını ilgilendiren görevleri üstlenmişler ve verecekleri kararlar bu esenlik ve felaketle alakalıdır.

2.5. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

2.5.1.ETİK LİDERLİK TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Örgütsel davranış ve yönetim alan yazınında birçok araştırmacı tarafından etik liderliğin bireysel, örgütsel ve grup sonuçları açısından etkileri değerlendirilmiş ve tam olarak neyi ifade ettiği sonucuna varılmaya çalışılmıştır (Zhu, 2008:62). İlgili teori ve araştırmalar incelendiğinde, etik liderliğin iş etiği kapsamında hem normatif yaklaşımla hem de sosyal bilimsel temelli yaklaşımla tanımlandığı görülecektir (Brown ve Mitchell, 2010:583).

Sergiovanni (1992)’ye göre etik lider, buyruğu altındaki görevlilere etki etmeye yönelik olarak manevi güce dayanan bir liderlik şeklidir. Greenfield (1991) etik lideri, izleyiciler üzerinde güçlü tesir bırakan, bünyesinde kendisine ve sorumluluklarına moral bir bakış açısını barındıran ve çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerinde destek veren üst düzey nitelikli birey olarak ifade etmektedir (Akt. Çelik, 2000:90).

Browns (2006) etik liderliği moral kişilik olarak belirtmiştir. Etik bir liderde bulunması gereken özellikleri dürüst, güvenilir ve adaletli olma olarak ifade etmiştir. İnsanlar hakkında toplumu en iyiye ulaştırma noktasında endişelidirler (Akt. Uğurlu, 2009:52). Etik liderliğin, liderin etik davranış göstermesinin yanısıra, hem ahlaki hem de etik karakterini içine alacak nitelikte tanımı yapılmaktadır (Yılmaz, 2006:29). Etik bir lider, açık sözlü olup amacını izah ederek (Freeman ve Steward, 2006:3), içinde bulunduğu örgütün sinerjik olmasını, örgütün gelişip büyüyerek hayattaki alanını genişletmesini, kurumun canlılığını ve uzun süre devamlılığını gerçekleştiren kişidir (Pickett, 2005:52).

Etik bir lider genel manada “muhteşem iyiye hizmet etmek adına” kişisel yarar gözetmeksizin başkasına yararlı olmaya çalışandır. Özgeci davranışlar, etik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bir başka anlatımıyla etik lider, en iyiye varabilmek amacıyla ortak menfaatlerle ahenkli hareket etmekte ve tüm çabasını bunun için kullanmaktadır (Martin, Resick, Keating ve Dickson, 2009, Akt. Tuna ve Yeşiltaş, 2013:191). Etik liderin iki taraflı iletişimde yer verebileceği konular arasında, etik değerler çerçevesinde mümkün olduğu kadar özgeci davranışların yaygınlaştırılmasıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 183).

Yapılan alışmalar incelendiğinde etik liderlik ve çalışmalarının “karakter” ve “yönlendirme” kavramları üzerinde yoğunlaştığı ortadadır (O’Connell ve Bligh, 2009: 215). Yapılan açıklamalarda görüldüğü üzere, etik liderliğin en belirgin özelliği, bulunulan örgütteki etik güç olduğu aşıkardır. Etik liderin öncelikli görevi, örgütteki herhangi bir yanlışlığa tepki göstererek engellemektir. Bu sebeptendir ki etik bir lider, kurumsal performans ve başarıya gelebilecek olumsuz gelişmelere yönelik önemli bir savunma sistemi oluşturacaktır. Etik liderin tutumları, iş görenlerin de etik davranmasına katkı sağlayacaktır. Zamanla meydana gelen etik kodlar örgütün inşasını etkileyecek ve kurumsal anlamda iş alanında güven ortamının oluşmasında çok önemli bir rol oynayacaktır.

rgtlerin etik sorunlarının artmasına paralel olarak, güçlü etik liderlere duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Etik değerlerin aşınmasıyla yerine konulacak yeni etik değerler ve bu değerlerin içselleştirilmesi, gelecekteki liderlik çalışmalarına yön verecektir (elik, 2007: 216).

Etik liderlik, karar alma noktasında etik değerleri uygulayacağı için de çok önemlidir (Yılmaz, 2006:30). Çünkü liderlik konusunda liderliği, bir hedefe ulaşmaya yönelik olarak izleyicilerine yönelik oryantasyon yapması ve onlara yol göstermesi olarak ifade etmiştik. Bu sebeple liderin, izleyicileri gerçek ya da istenilene yönlendirebilmesi için aldığı kararların da etik taraflı olması gerekir. İçinde etiği barındıran kararların alınabilmesi için de mutlaka liderin ve topluluğun etik olması gerekmektedir (zdemir, 2003:157).

Son zamanlardaki araştırmalar incelendiğinde, etik liderlik yeni liderlik prensiplerine göre daha fazla dikkat çekmekte ve daha çok tartışma konusu olmaktadır. 21.y.y’ın toplumsal ortamının komplike durumu, liderlerin etik değerlere ve bağlı olduğu sistemlerine sahip olması, sosyal ve kurumsal iş ve işleyişi bu bağlama göre değerlendirmesi ve toplumsal faaliyetlerini bu yolda gerçekleştirmesini zorunlu kıldığını görmekteyiz.

2.5.2. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Etik değerlerin liderlikteki önemi bu yüzyılda ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık geçmişinin pek çok dönemlerinde etiğin önemi belirtilmiştir. 1069 - 1070 yılları arasında kaleme aldığı “Kutadgu Bilig” adlı eserinde Yusuf Has Hacib, doğru sözlü, dürüst, seçkin ve iyi huylu, adaletli, haya ve din sahibi, cesur, sabır ve sükunetli, alçak gönüllü, mutedil ve cömert olmak, fesat ve kötü alışkanlıklara sahip olmamak, doğru kuralları koymak ve eziyet etmemek, çalışanları ödüllendirmek gibi etik değerlerin liderde bulunması gerektiğini dile getirmiştir (Yılmaz, 2006:27,Akt. Esmer, 2011:21). Bu açıdan bakıldığında aslında geçen zaman içerisinde insanların birbirleriyle ilişkileri açısından değişime uğrayan temel unsurların araçlar olduğu, değerler konusunda ihtiyacın hep aynı kaldığı ve aynı konularda hassasiyet göstermenin yüz yıl önce olduğu gibi bugün de lider ile takipçileri arasında önemli çıktılar verecek hassasiyette olduğunu söyleyebiliriz.

Brown ve Trevino etik liderlik, etik liderlik davranışları ve kurumsal şartlarla ilgili düşüncelerini paylaşmışlardır. Bunlar (Brown ve Trevino, 2006:601);

1. Etik rol model olma, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
2. Etik davranışı destekleyecek bir ortam, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
3. Moral güç, etik ortam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
4. Anlaşılabilirlik, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
5. Vicdanlılık, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
6. Sinirlilik, korku ve kuruntu etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.
7. Gücü başkalarının yararına kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir.
8. Baskı ile etik liderlik arasında olumsuz yönde ilişki vardır.
9. Liderin manevi yargılama düzeyinin yüksek olması ile etik liderlik arasında olumlu yönde ilişki vardır.
10. Liderin moral yargılamayı kullanması, moral olarak çıkar yol arama ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi yüksek tutar.
11. İç kontrol sistemini çalıştıran liderler, dış kontrol sistemini kullanan liderlere nazaran güçlü etik liderlik özellikleri ortaya koyarlar.
12. Öz değerlendirme yapmak, sosyal anlam ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi uyumlu hale getirir.
13. İş görenlerin etik karar vermesi, etik liderliği olumlu yönde etkiler.
14. Sosyal davranış, etik liderlik ile pozitif yönde ilişkilidir.
15. İzleyenlerin sosyal olmayan davranışları ile etik liderlik olumsuz yönde bağlantılıdır.
16. Etik liderlik ile iş görenlerin iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılığı arasında olumlu yönde ilişki vardır.

Etik ile liderlik kavramları birbirleri ile iç içedir. Etkili liderlik etik davranış göstermenin bir neticesidir ve etik davranış etkili liderlik performansının bir sonucudur. Bu sebeple lider kurum içerisinde izleyicilerin davranışlarını idare eden etik prensipleri ya da kuralları oluşturmaktan mesuldür. İşte bu sorumluluk, örgüt yöneten liderin etik liderlik rolünü göstermektedir. Güçlü bir liderlik ve uzun vadeli örgütsel başarı sağlamak için bu rol kritik bir ehemmiyete sahiptir (Hitt, 1990: 1).

Sergovanni, Bolman ve Deal'e göre etik liderlik, liderliğin kalbi olup okul yönetimi bakımından büyük önem arz eden bir kavramdır. Eğer lider beynini ve kalbini, elinden bırakırsa, gösterdiği çabalar, aldığı kararlar ve yaptığı davranışları anlaşılamaz durumda olur (Sergovanni, 1992:7 ve Bolman ve Deal, 1995: 5).

Genel ifade ile etik liderlik kolay gerçekleştirilebilen bir liderlik stili değildir. Çünkü etik bir liderin, fedakarlıkla astlara verdiği sözleri eksiksiz yerine getirmesi gerekmektedir. (Hermond, 2005-2006: 4).

Bu ifadelerle birlikte, liderin kendine özgü yapısının yanında değerleri de örgüt içerisindeki davranışlarını gösterir. Çünkü etik davranışların, etik kurumsallaşma üzerinde önemli etkileri vardır. Sözgelimi, etik davranış göstermeyen bir lider, belki de başarılı bir dönüşümcü lider vasıfları taşıyabilir. Ancak etik anlamda bir örgüt gerçekleştirmediği için, örgütün bireylerine kendini kabul ettirmede güçlük yaşayabilir. Bu nedenle etik bir liderin, çaba ve yargılarında etiksel sorumluluk alması önemli zorunluluklardandır (Çelik, 2000: 91).

Son yıllarda; Enron, WordCom, Parmalat iş yaşamında yaşanan skandallar, liderin etik davranışının önem kazanmasına neden olmuş ve liderin etik davranışı şekillendirmedeki rolü tartışılmaya başlanmıştır (Arslantaş ve Dursun,2008,Akt. Esmer, 2011:21). Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan şirket skandallarının ardından şirket liderleri yeni düzenleyici denetimlerle, doğru ve zamanında açıklama sağlamak için hazırlanan yönetmeliklerle, şeffaf raporlamalarla ve etik sorumluluklarla uğraşır olmuşlardır (Ncube ve Wasburn, 2006: 13).

Etik değerler ve dürüstlük artık tüm liderlik ve yönetim geliştirme faaliyetlerinin temel bileşenleri olmaktadır. Nedeni ise, doğru şeyleri yapmanın yanında, etik olan ve değer yaratan iş uygulamaları yapmak akıllı bir iş olarak görülmektedir (Harvey, 2003: 20).

“Etik liderlik” kavramının, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Etik bir liderde bulunma zorunluluğu olan etik değerler ve ilkelerin olması, etik liderliği özellik kuramıyla birleştirmektedir. Fakat etik liderlikte liderlik vasıflarından sadece etiksel olma durumu öne çıkmaktadır. Mutlaka burada etik liderin tutumunu sergileyebileceği elverişli bir örgüt çevresinin bulunması gerekir.

2.5.3. ETİK DAVRANIŞ İLKELERİ

Etik davranış ilkeleri, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını kabul ederek alınan kararların bu ilkelere uygun olup olmadığını ortaya koyan kurallar bütünüdür (Aydın, 2001: 3). Kurumsal anlamda etik ilkeleri ön planda tutan bir yönetim anlayışı çalışanların verimliliğini artırır ve iş yeri ile bağlarını

güçlendirip işyerinde verimi, kaliteyi artırır. Etik davranış ilkelerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında toplum tarafından benimsenen temel değerlerin önemi büyüktür. Genel olarak etik davranış ilkeleri aşağıda belirtildiği üzere gruplandırılmıştır:

1. Adalet: Genel bir ifade ile adalet, aynı düzeyde olanlara aynı davranmayı içerir. Kurum yönünden adalet, iş görene, kurumu için yaptıkları çalışmalarında haklarının kurumun kurallarına aykırı davranışları oranında da cezalarının verilmesidir. Adalet kavramı hak dağıtıcı adalet (distributive justice) ve düzeltici adalet (rectificatory justice) olmak üzere ikiye ayrılır. Bir kimsenin, başkalarının iş ve işlemlerinden dolayı zarar görmesi durumunda, bu adaletsizliğin ortadan kaldırılmasını öngören adalet, düzeltici adalet kapsamında yer alır (Başaran,1985:105).

2. Eşitlik: Eşitlik kavramı üç farklı yönden ele alınabilir. Denk bireylerden oluşan gruba denk davranılması manasında, temel eşitlik; toplumdaki farklı gruplara eşitlik sağlanması için farklı uygulamaların ve düzenlemelerin yapıldığı, kısmi eşitlik; gruplar arasında ve alt sınıflar arasında eşitliğin sağlandığı; blokların eşitliği (Saygılı ve Kızıldağ, 2007:234).

3. Dürüstlük ve Doğruluk: Dürüstlük kavramı, doğruluğu kapsar, fakat doğruluktan farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçek olanı ifade etmektir. Dürüstlük ise sözüme bağlı kalmaktır. Dürüstlüğün ispatı o anda yanımızda olmayan üçüncü kişilere bağlılık göstermektir (Covey, 1996:205).

4. Tarafsızlık: Tarafsızlık, insanın kişileri veya nesnelere olduğu gibi görebilmesi ve bu gördüklerini bireyin kendi oluşturduğu görüntüden farklı kılabilmesidir.

5. Sorumluluk: En geniş anlamıyla sorumluluk, görevin beklenen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir. Var olan iki tür sorumluluktan birincisi, üst kişilere hesap vermeyi öngören “sorumlu olma” ikincisi ise bir işi yapmak için üzerine almak manasında “sorumluluk alma”dır (Başaran, 1989:105).

6. İnsan Hakları: “İnsan hakları, insanın insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu; dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez nitelikte, kişiliğe bağlı haklardır” (Uygun, 1996:7). Bir kişinin mesleki değerleri arasında birincil derecede yer alması gereken unsur, insan haklarını iyi anlamalı ve kişilerin haklarına saygılı olmalıdır.

7. Hümanizm: Hümanizm, insanın erdemlerinin ve kişiliğinin göz önünde bulundurularak, insanın çok yönlü yetişmesini ve bağımsız bir şekilde faaliyette bulunmasını, yaratıcı becerilerini ve kabiliyetlerini kullanabilmesini hedefleyen, toplumun gelişmesine ve insan soyunun daha da yetkin hale gelmesine, özgürleşmesine yönelik düşünce çabalarını kapsayan insancılık gayretidir (Çalışlar, 1983:205).

8. Bağlılık: Çalışanların kurumdaki varlığını devam ettirmeleri ve kurumda kalmak istemeleri olarak ifade edilebilir. Kuruma bağlı çalışan bireyler, kurumdan etkilenirler ve kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için ortak bir çaba sarf ederler (Aydın,1993:123).

9. Hukukun Üstünlüğü: Hukukun üstünlüğü ilkesinin hayata uyarlanması, hukuksal nizamın toplumda hakim kılınması, hukuksal faaliyetler üzerinde politik baskı yapılmaması, yasaların bireylere göre uygulanmaması, suçlu kişilerin en kısa sürede cezalandırılması, yargılamadan eylem gerçekleştirilmemesi, yetkili kişi, kurum ve kuruluşların yasalara saygılı

olması, hukuk sisteminin sağlıklı, planlı ve düzenli işlemlerini sağlar. Böyle bir hukuk sistemi de birey ve topluma güven, huzur, mutluluk ve rahatlık sağlar (Köknel, 1996:262).

10. Sevgi: Sevgi, başkasının yetişmesi ve gelişmesi için sorumluluk, ilgi, bakım, saygı ve bilgiyi gerektiren yaratıcı bir ilişki kurma durumudur (Fromm, 1995:134).

11. Hoşgörü: Hoşgörü sözcüğü Batı dillerinde “tolerance”, Latin dilinde “tolerare” kökünden gelmekte olup Türkçe’de “katlanmak”, “tahammül etmek”, “dayanmak” anlamlarına gelmektedir.

Köknel hoşgörünün tarifini, insanların birbirlerinden farklı duygu, düşünce, davranış, tutum, iş yapma şekillerinin olduğunu kabul ederek insanı, insanlığı bilmek, anlamak ve saygı duymak şeklinde yapmıştır (Köknel, 1996:257).

Hoşgörü insanın etkileşim halindeyken onunla eşduyum içinde olmaya, onun algılarını tanımaya çalışması, ona tepkide bulunması ve ona belli bir sınır içinde kusurluluk hakkı vermesidir (Başaran, 1995:48).

12. Saygı: Saygı, birçok insanda genel kanı haline geldiği gibi korkmak, çekinmek değildir. Saygılı olmak, bir insanı olduğu gibi görmektir. Onun bireyselliğinin farkına varıp onu kabul etmektir (Fromm, 1981:35). Kişiyi bir birey olarak olduğu gibi görmek, onun varlığının ve tek olduğunun farkına varmaktır (Fromm, 1995:125).

13. Tutumluluk: Bir kurumdaki madde ve insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak kurumu amaçlarına uygun olarak varlığına devam ettirmektir (Bursalıoğlu, 1987:7).

14. Demokrasi: Demokrasi, insana bir değer olarak önem veren ve insan kişiliğinin özgürce ve eksiksiz olarak geliştirilmesine olanak sağlayan bir yönetim biçimidir (Gülmez,1996:11).

15. Olumlu İnsan İlişkileri: Örgütlerin yönetiminde amaçlanan üretimin var edilebilmesi ve personelin iş doyumunun sağlanması için olumlu insan ilişkilerine ihtiyaç vardır. Bu anlamda yönetimde insan ilişkileri, insanlar için, insanlarla birlikte en etkili bir şekilde çalışabilme becerisidir. Sağlıklı insan ilişkilerinin var olması için insanların güçlerinin hem zayıf yanlarının hem de ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesi gerekir. İnsan ilişkilerinin niteliği, başarı ya da başarısızlığın adı olmaktadır (Lamberton ve Minor, 1995:2).

16. Hizmet Standartlarının Yükseltilmesi: Tüm kamu çalışanlarının en başta gelen vazifelerden biri de vatandaşlara sunulan hizmetleri en üst kalitede icra etmek; yerinde ve zamanında etkili hizmet sunabilmektir. Bunu gerçekleştirmek için sadece verilen işin yapılması yeterli olmayıp, bu işlerin en iyi şekilde nasıl yapılabileceği konusunda yaratıcı bir yaklaşım içinde olmak da gerekmektedir.

17. Açıklık: Açıklık, bir şeyin gizli olmamasıdır. Göz önünde meydana olmasıdır. Aynı zamanda berraklık, zahirilik, örtüsüz ve pürüzsüzlük, kapalı olmamak, anlamlarına da gelmektedir (İnaç ve Ünal, 2007:48).

18. Hak Ve Özgürlükler: Hak ve özgürlükler genelde bir arada kullanılmakla beraber, çoğu kez birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Özgürlük kavramı, bireyin bir şeyi icra etme ya da etmeme yetisidir. Herhangi bir kuvvet tarafından, herhangi bir şey için mecbur

tutulmamayı, baskı altında bırakılmamayı karşılar. Hak kavramı ise, özgürlük kavramından daha geniş bir anlama sahip olup sadece serbest olmak manasında değil, bununla birlikte devletten ya da toplumdaki bazı isteklerde bulunmayı da kapsar. Bu manada “eğitim hakkı” ile “eğitim özgürlüğü” birbirlerinden ayrı kavramlardır (Uygun,1996:9).

19. Emegin Hakkını Verme: Emek, iş görenin işi gerçekleştirmek için sarf ettiği beyin ve beden gücüdür. Personele göstermiş olduğu çabanın karşılığı, çalıştığı kurumun yapacağı ödeme ile sağlanır. Ödeme, kurum için gerçekleştirdiği emek neticesinde personelin hak ettiği değerin kendisine verilmesidir. Ödeme kavramı içine, personelin kurum tarafından sağlanan her türlü ihtiyaçları girmektedir. Çalışanın kendilerinden istenilen iş gücü seviyesine ulaşmaları için onlara emeklerine karşılık ödemenin yapılması gerekmektedir (Başaran,1991:180-181).

20.Yasa Dışı Emirlerle Karşı Direnme: Hukuken suç unsuru olan emirlerin yerine getirilmemesi hususunda kamu çalışanları net bir tavır içinde olmalıdırlar. Hukuka aykırı emir veren üstün, bu emrin verilmesinden veya yerine getirilmesinden doğan sorumluluğu üstlenmesi sağlanır (Tutum, 1979:237).

Bu ilkelere kurumsal hayatın içinde yer verilmesi, örgüt içi iletişimde rehberlik yapılması, kişiler arası ilişkilerin uyumlu hale getirilmesi, işbirliği hususunda önemli katkılar sağlayacaktır. Gönüllü olarak işbirliğini öngören uyumlu ilişkiler, örgütsel iklimin değişerek gelişmesini de mümkün kılacaktır.

2.5.4. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ İLKELERİ

Örgütlerde birçok etik dışı davranışın gözlenmesi mümkündür. Ancak örgütlere büyük zararlar verebilecek etik dışı davranışların tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için, nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir. Etik olmayan davranış ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Ayrımcılık: Ayrımcılık, önyargı ile hareket etmektir. Önyargı bir duygu şeklini ifade ederken, ayrımcılık eylem biçimini göstermektedir (Lamberton ve Minor, 1995: 303). “Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış, ayrımcılık olarak tanımlanır.” Genel olarak ayrımcılık iki çeşit olarak karşımıza çıkmaktadır: Birinci biçim ayrımcılık, “açık ayrımcılık”; ikinci çeşit ayrımcılık ise “kurumsal ayrımcılık” olarak ifade edilebilir (Ezorsky,1992: 264).

2. Kayırma: Kayırma kamu görevlilerinin yetkilerini, bazı kişilere aile-akrabalık bağları gibi etkileme araçlarının vasıtasıyla, kamu işlerinde ayrıcalık yapmak maksadıyla kullanmalarıdır (Berkman, 1983: 15). Burada kamu çalışanının birtakım kişilere ayrıcalıklı davrandığını görmekteyiz.

3. Rüşvet: Kamu çalışanlarının para, mal, hediye gibi birtakım menfaatler karşılığında bunu gerçekleştiren kişi ya da gruplara ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlaması rüşvet olarak ifade edilir (Berkman,1983: 21).

4. Psikolojik Yıldırma (Mobbing): Gücü elinde bulunduran kişinin ya da topluluğun, diğer bireylere psikolojik yollardan, uzun süreli, sistemli olarak baskı tatbik etmesidir. Mobbing bireyi iş hayatından dışlamak amacıyla bilinçli olarak yapılır. Bireyin saygısız ve etik olmayan bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Mobbing uygulayan kişi saygınlığını yok etmeye yönelik saldırgan bir ortam oluşturarak kişiyi işten ayrılmaya mecbur bırakır. Duygusal saldırılar, aynı düzey çalışanları arasında olabileceği gibi ast ve üst arasında da gerçekleşebilir (Gökçe, 2008: 2).

5. İhmal: “Türk Ceza Yasası’nın 230. maddesine göre ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanabilir.” Yöneticiler, kanunların kendilerine verdikleri görevleri yapmakla yükümlüdür (Aydın, 2001:63).

6. Sömürü (İstismar): Sömürü, insan ya da nesnelere çıkar amaçlı adaletsiz kullanılmasıdır. Sömürü, bir kişinin diğer kişileri çıkarları aracılığı ile harcama ve var olan kaynakların adaletsiz kullanılmasını ifade eder. Sömürünün birçok türleri vardır: (1) Sömürücü, kişiyi zorlayarak ya da aldatarak kullanabilir. (2) Sömürülen birey istekli olarak sömürü durumuna razı olabilir. (3) Sömürü eylemini gerçekleştiren kişinin amacı, çıkar sağlamak ve getirisini güvenceye almaktır. (4) Çoğunlukla sömürülen kişi, kendisine haksızlık yapılan kişidir (Arneson, 1992: 350).

7. Bencillik: Bencillik, insanların yalnızca kendi çıkar ve ihtiyaçları doğrultusunda başkalarının yararını düşünmeden zarar verecek şekilde yönlendirilmesidir (Başaran, 1991: 137).

8. Yolsuzluk: En geniş manasıyla yolsuzluk, bir çıkar sağlamak için kamu yetkilerinin kanuna aykırı kullanımı olarak ifade edilebilir. Burada hedeflenen getiriler maddi ya da manevi hedeflere yönelik olabilir. Ayrıntılı olarak yolsuzluğa aşağıdaki biçimlerde anlam verilebilir (Berkman, 1983: 10):

1. Bir çıkar karşılığında, kamu çalışanlarının ayrıcalıklı iş ya da işlem gerçekleştirmesidir.

2. Kamu çalışanlarının ticari ödüller karşılığında, çıkarı sağlayan kişilerin yararlanmalarına yönelik işlem yapmasıdır.

3. Kamu çalışanlarının yapılmaması gereken işlemleri yapmaları ya da yapmamaları gereken işlemleri yaptırılmaları karşılığında çıkar sağlanmalarıdır.

4. Kişisel menfaatler için yetkinin kötüye kullanılmasıdır.

5. Kazanç getirisi amacıyla devletin verdiği yetkinin yasa dışı kullanılmasıdır.

6. Kamu çalışanının özel ya da maddesel kazançları için görev dışı davranışta bulunmalarıdır.

7. Kişisel çıkar amaçları için, çalışanların kurallara aykırı şekilde davranmalarıdır.

9. Şiddet-Baskı-Saldırganlık: Şiddet kelime olarak, aşırı duygu halini, bir olgunun yoğun halde varlığını, kaba ve sert davranışı belirtir. Saldırgan hareketler, kaba kuvvet

davranışları, beden kuvvetinin olumsuz davranışa yönlendirilmesi, yakan, yıkan, yok eden fiiller şiddetin kapsamındadır (Köknel, 1996: 20).

10. İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Tüm kamu görevlilerinin yapması gereken tarafsız davranma ve tarafsız ürün vermeyi yöneticilerin de uygulaması gerekir. Eğer yönetici politize olur ise, kurumun bir politik kurum olarak görülmesi kaçınılmazdır. Bu yönden bakıldığında kamu görevlileri kurumla ilgili problemlerinin çözümünde ve gereksinimlerinin karşılanmasında yöneticiden çok politikacıyı aracı olarak görüp, sorunlarını politikacı ile paylaşacaktır. Çözümü politikacıda arayacaktır.

11. Hakaret ve Küfür: Bütün şiddet göstergeleri gibi saldırganlık içeren ve sözlü taciz olarak değerlendirilen bir çeşit etik dışı davranışlardır. Köknel, hakaret ve küfürü, özgün olmayan kelimelerle başkalarının kişiliğine saldırıda bulunmak olarak ifade etmiştir. Küfür ya da hakaret ederek saldıran insanlar, başkalarını küçültüp, hırpalayarak kendi bencil kişiliklerini yüceltiklerine inanırlar (Köknel, 1996: 142).

12. Bedensel ve Cinsel Taciz: Şiddetin getirdiği bir ürün olan bedensel tacizin en sık karşılaşılan çeşidi dayaktır. Kadına söz atma, el-kol hareketi yapma, ırza geçme gibi davranışlar cinsel tacize girmektedir (Köknel, 1996: 203).

13. Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Bir mevki adına elde bulundurulmuş yetkiler kamu çalışanlarınca kötü amaçla kullanılamaz. Kurum açısından bakıldığında yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin, kişiye verilmiş maksadının dışında başka bir amaç için kullanılmasıdır. Kişi elde ettiği makamın yetkisini gereği gibi kullanmayıp kuruma ya da kişilere zarar verirse makam yetkisini kötüye kullandığı söylenebilir (Başaran, 1989: 104).

14. Dedikodu: Başkalarını suçlamak, kötülemek, kınamak, amacıyla, gerçek olup olmadığını bilmeden yapılan konuşmalardır (Köknel, 1996: 144).

15. Zimmet: Kamu çalışanının, kamusal bir kaynağı, yasa dışı yollarla kişisel çıkarları için kullanması ya da başkalarına kullandırmasıdır (Berkman, 1983: 25). Rüşvette takas süreci olup zimmette personelin kamu kaynaklarını tek yönlü olarak kendi kullanımına geçirmesi söz konusudur.

Yukarıda belirtilen etik davranışların zayıflaması, toplumsal ve kurumsal yozlaşmayı beraberinde getirecektir. İnsanların etik davranışlara yeterince yönlendirilmemesi ve buna karşılık etik dışı davranışlara ise yeteri kadar yaptırım uygulanmaması, toplumda etik dışı davranış ve uygulamaların yaygınlaşmasına sebep olabilecektir.

Yukarıda özetlenen yönetimde uyulması gereken etik ilkeler ve uzak durulması gereken etik dışı davranışlar, etik bir yöneticinin genel özellikleri hakkında fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır. Dürüstlük, hümanizm, sevgi, saygı, olumlu insan ilişkileri gibi etik ilkeler ve bencillik, saldırganlık, dedikodu gibi uzak durulması gereken etik dışı davranışlar, yöneticinin olumlu kişilik özelliklerine sahip olduğunu gösterir. Adalet, eşitlik, tarafsızlık, sorumluluk gibi etik ilkeler ile ayrımcılık, kayırma, ihmâl, bağınazlık gibi uzak durulması gereken etik dışı davranışlar ise bir yöneticinin etik liderlik özellikleri taşıdığını gösterir. Son olarak hukukun üstünlüğü, hak ve özgürlükler, yasa dışı emirlere direnme gibi etik ilkelerle yolsuzluk rüşvet, zimmet, görev ve yetkiyi kötüye kullanma gibi uzak durulması gereken etik dışı davranışlar etik bir yöneticinin yasalara ve yönetmeliklere bağlılık özelliğini gösterir (Erdoğan, 2007).

Liderlik, doğuştan gelen bazı özellikler sayesinde elde edilir görüşü hala devam etse de liderlik konusunda günümüzde yapılan çeşitli çalışmalar liderliğin aslında sonradan öğrenilen davranışlardan kaynaklı olduğunu göstermiştir. Önder olmak, lider olmak, amir olmak insanı, hep etrafındaki insanlardan ayrıcalıklı pozisyonlara getirdiği için genel olarak insanlarda bu konumları elde etme arzusu vardır. Burada insanın kendi içinden gelen bu arzusunun dogmatik söylemlerle bastırılmasının aksine bu talepler doğru bir şekilde eğitime tabi tutularak hem lidere vazgeçilmez olmadığı gösterilecek hem de insanların eğitilmiş liderler konusunda talepte bulunmaları sağlanmış olacaktır.

Modern zamanlarda hala emanetin ehline verilmesi yerine emaneti teslim için doğuştan gelen özellikler dikkate alınmıyorsa, bu yanlış tutumdan vazgeçilmeli hem iyi bir takipçi olmak hem de iyi bir önder olmak için evrensel anlamda değer bulmuş olan bu çalışmaların dikkate alınması gerekmektedir. Nihayet olarak ahlaki ve manevi kaygıları olan ve ilerlemeyi bu konuları öğrenmeye ve uygulamaya bağlamış nesiller insanlığın geleceği adına umut ışığı olabilecektir. Aksi takdirde liderliği emir vermek zanneden, takipçisini ve organizasyonu düşünmeyen, başarıları kendine, başarısızlıkları çevresine bağlayan ve en önemlisi insanlarla ilişkilerini ahlaki değerler yerine menfaatlerine göre düzenleyen yapıda tipte insanlar bugün de olduğu gibi varlıklarını sürdürmeye devam edecektir.

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında etik liderlikle ilgili yapılan yurt içi ve yut dışı çalışmalarda elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Öğretmenlerin ifadelerine göre, ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemek için, Helvacı (2010)'nın yapmış olduğu doktora tezinde; araştırma evreninin Uşak ilinin merkez ve ilçelerinde (Banaz, Ulubey, Sivash) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu, veri toplamak için, Yılmaz (2005)'in geliştirmiş olduğu Etik Liderlik Ölçeğini kullanarak yaptığı çalışmada; araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik, iklimsel etik boyutlarında iyi düzeyde davranış gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır.

Helvacı (2010) tez çalışmasında, ilköğretim okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini, Uşak ili merkez ilçelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı bu amaçla Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeğini veri toplama aracı olarak kullanmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik, iklimsel etik boyutlarında iyi düzeyde davranış gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır.

Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012)'nin, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme seviyelerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla, Karabük il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 188 öğretmenin katılımıyla, "Etik Liderlik Ölçeği" (ELÖ) kullanılarak yapılan

çalışmada; öğretmenlerin, okul müdürlerini etik liderlik davranışlarını göstermede genel olarak başarılı buldukları görülmüştür. Bununla beraber, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermez iken, kıdem, branş ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği, ayrıca, okul müdürlerinin iletişim etiğinin gerektirdiği davranışlarda daha az başarılı olurken, davranışsal etik ve karar vermede etik kapsamındaki davranışları göstermede daha başarılı oldukları görülmüştür.

Aronson (2003), sağlık sektörünü göz önüne alarak yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişki belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmada, yöneticilerin etik liderlik ile dönüşümcü liderlik becerileri, ahlaki bütünlük, yönetici gücü, zihinsel potansiyeli arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çengelci'nin (2014) yüksek lisans tezi olan, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla, Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim bünyesindeki anasınıfları ve bağımsız anaokullarında çalışan 120 okul öncesi öğretmeni ve bu okullarda yöneticilik yapan 80 okul yöneticisinin araştırmanın evrenini oluşturduğu, Turhan (2007) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" nin araç olarak kullanıldığı çalışmada; okul yöneticilerinin yüksek düzeyde etik liderlik rollerini yerine getirdikleri; cinsiyetlerine, eğitim durumlarına ve medeni durumlarına göre etik liderlik rollerini yerine getirebilmelerine ilişkin algılarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012), ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Kastamonu İli sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 2131 öğretmenden oluşan araştırma evreninde, "Etik Liderlik Ölçeği", "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Olumsuz Davranış Ölçeği" (ODÖ) araç olarak kullanarak yaptığı çalışmada; ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde, yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarına ilişkin algıları ise iyi düzeydedir. Öğretmenler, yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara kısmen maruz kalmaktadırlar. Bununla birlikte, etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, yıldırma üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca, etik liderliğin yıldırma üzerinde dolaylı etkisinden de söz edilebilir.

Moorhouse (2002) ise, eğitim kurumlarında ve etik liderde olması gereken etik değerleri ortaya çıkarmayı hedefleyen bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma neticesinde, kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğu tespit edilmiştir: "Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması" özellikleri, kurumlar için belirlenen beş temel etiksel niteliklerdir. Okul yöneticilerinde olması gereken yedi etik beceri ise; ahlaki davranışlarıyla izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma ve etkili iletişim

kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve son olarak takım oluşturmaktır.

Balyer ve Gündüz (2011), okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada, 2010-2011 öğretim yılında İstanbul ili, Kartal, Maltepe ve Üsküdar ilçelerinde görev yapan ilk ve ortaöğretimde çalışan oransız elaman örnekleme yöntemiyle seçilen 703 ilk ve ortaöğretim öğretmeni üzerinde, 30 maddelik anket aracı ile yapılan çalışmada; öğretmenler, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını “ara sıra” gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Veri toplama aracının tüm maddelerinin aritmetik ortalamaları sıralandığında en yüksek ortalamanın “Okulun geleceğine ilişkin planlar yapar.” maddesine, en düşük ortalamanın ise, “Müdürler eleştiriye açıktır.” maddesine ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sorular noktasında, öğretmen görüşleri arasında, cinsiyet, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur.

Uğurlu, ilköğretim okulu öğretmenlerinin etik liderlik davranışına ilişkin algı seviyelerini ortaya koymak için yaptığı çalışmada, 2007-2008 eğitim öğretim yılında Hatay/Antakya merkez ilçedeki öğretmen sayısı 10’un üzerinde olan, bölge müfettişlerinin görüşü alınarak okul kültürü yönünden gelişmiş olarak kabul edilen 10 resmi ilköğretim okulundaki öğretmenlerden oluşan örnekleme, “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” kullanarak, yönetici etik liderlik davranışı, öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde onların daha verimli ve etkili çalışanlar olmalarında aracı bir değişken olduğu neticesine varılmıştır.

Brown, Trevino ve Harrison (2005), etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı hedefledikleri çalışmalarında, etik liderliğin; dürüstlük, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla ilişkili olduğunun altını çizmişlerdir. Ayrıca etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, kendilerini işe vermelerine, işle ilgili sorunlarını çözmeye etkisi olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Aykanat ve Yıldırım (2012), etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet davranışı arasındaki ilişki incelenmesi amacıyla, Ardahan Üniversitesi’nde (ARÜ) çalışan 70 idari personele uygulanan Yılmaz’ın “Etik Liderlik Ölçeği” (ELÖ) neticesinde; Ardahan Üniversitesi’nde etik liderlik davranışı gösterildiği ve etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin sağlanmasında önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

Judy (2003), araştırmasında, öğrencilere etik davranışlar kazandırmayı hedeflemiştir. Bu çalışmanın neticesinde, öğrencilere etik liderlik becerileri kazandırmada öğretmenlerin etik liderlik davranışları sergilemesinin büyük etkisi olduğu neticesine varılmıştır.

Madenoglu, Sarier ve Banoğlu (2014), ortaöğretim kurumlarında (Anadolu lisesi, fen lisesi, meslek lisesi) çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etik liderliği, öğretmenlerin iş doyumunu ve öğretmenlere ait demografik değişkenlerinin örgütsel bağlılığı etkileme düzeyini ortaya koymak amacıyla, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ilinin merkez ilçelerinde (Odunpazarı ve Tepebaşı) resmi ortaöğretim kurumlarında (Anadolu lisesi, fen lisesi, meslek lisesi) çalışan 940 öğretmenden alınan veriler değerlendirilerek; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini, okul müdürlerinin etik liderlik ve öğretmenlerin iş doyumunu değişkenlerinin yordayıcısı olduğu neticesine varılmıştır. Ayrıca cinsiyet ve okul türü değişkenlerinin de örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür. Başka bir deyişle, Anadolu

lisesinde görev yapan erkek öğretmenlerin iş doyumunda ve okul yöneticilerinde algıladıkları etik liderlik düzeyi örgütsel bağlılık düzeyinin bir yordayıcısıdır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının temel yordayıcı değişken olduğu, iş doyumunun ise örgütsel bağlılık üzerinde aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

Davis (2004), etik liderliğin okullardaki kültürel farklılığa olan etkisini incelemeye çalıştığı araştırmasında, öğrencilerin daha iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarında ve akademik başarılarını artırmalarında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının olumlu etkisi olduğu neticesine ulaşmıştır.

Gül ve İnce (2014), etik liderliğin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermeden oluşan dört alt boyutunun çalışanların prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 84 idari personel üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda; etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel, davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Gahey (1995), “Okullarda Moral Toplum Oluşturma: Ruhu Hissetme” isimli çalışmasında, okulların toplumlar gibi paylaşılmış ilke ve değerlere sahip olmaları için gerekli nitelikleri tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada, okullarda etik liderlere gereksinim olduğu, ayrıca bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin şart olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Uğurlu ve Ceylan (2014), ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgütsel yaratıcılıkları ile ilişkisi olup olmadığını incelemek maksadıyla, 2011–2012 eğitim-öğretim yılı Sivas ili merkezinden seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen anadolu-fen liseleri, genel liseler ve özel liselerde görev yapan 300 öğretmene uygulanan “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” ve “Etik Liderlik Ölçeği” analizinde; öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları ile yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının orta düzeyde olduğu bulgusuna varılmıştır.

Etik liderlik konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin genel olarak iyi düzeyde olduğu ancak kıdem, branş ve mezuniyet değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği, yöneticilerin etik liderlik ile dönüşümcü liderlik becerileri, ahlaki bütünlük, yönetici gücü, zihinsel potansiyeli arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumlarına göre etik liderlik rollerini yerine getirebilmelerine ilişkin algılarının farklılaşmadığı, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin “Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması” özellikleri olduğu, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların iş doyumuna, çalışanların kendilerini işe vermelerine, iş ile ilgili sorunlarını çözmeye etkisi olduğu, öğrencilerin daha iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarında ve akademik başarılarını artırmalarında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının olumlu etkisi olduğu, okullarda etik liderlere gereksinim olduğu, bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin mutlak olmadığı aşikardır.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizinden ayrı başlıklar halinde bahsedilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma bir araştırmadır. Nicel araştırmalar, sayısal olarak ölçülebilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri aracılığıyla sosyal olguları inceleyen ve bu olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini ortaya koyarak sosyal düzenin kanunlarını keşfetmeyi amaçlayan araştırmalardır. Başka bir ifadeyle, önceden oluşturulmuş olan hipotezleri sınamak amacıyla, geniş çaplı örneklemelerden nicel veriler toplayan, bu verileri istatistiksel olarak çözümlen ve bulgularını genelleme amacı taşıyan araştırmalardır. Nitel araştırma araştırmacının kendiliğinden, doğal olarak oluşan olguları tüm karmaşıklığı içinde incelemesi, irdelemesidir. Karma yöntem araştırmaları nitel ve nicel yöntemlerin basit bir birleşimi değil bunların güçlü yanlarının birbirini destekler nitelikte kullanıldığı kapsamlı entegrasyon çalışmalarıdır (Büyüköztürk ve diğ., 2013)

Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılması araştırma probleminin, her bir yöntemin tek başına yapacağından daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı için nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılması tercih edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada birbirinden farklı iki araştırma modeli kullanıldığı için iki farklı örneklem bulunmaktadır. Araştırmanın nicel ve nitel bölümleri için alınan örneklem ayrı başlıklar altında aşağıda verilmiştir.

3.2.1. Nicel Araştırma Örnekleme

Araştırmanın evrenini Mersin İli Silifke İlçesindeki kamuya bağlı okullarda görev yapan 80 okul müdürü ve 1200 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 80 okul müdürü ve 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın okul müdürü evreni çok az sayıda bireyden oluştuğu için örneklem alınma yoluna gidilmemiş bütün okul müdürlerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma problemleri içerisinde okul müdürü ve öğretmen görüşleri karşılaştırılacağı için öğretmen örnekleminin belirlenmesinde bu durum dikkate alınmıştır. 80 okul müdürünün çalışmakta oldukları kurumlardan 5'er öğretmen toplam 400 öğretmen araştırmaya dâhil

edilmiştir. Örnekleme dâhil olan okul müdürlerine demografik değişkenler Tablo 1’de, öğretmenlerin ise Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo:1-Yönetici Örnekleminin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.

Kategori	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	72	90
	Erkek	8	10
Eğitim durumu	Ön lisans	0	
	Lisans	72	90
	Lisansüstü	8	10
		\bar{x} (Ss)	Ranj
Kıdem		17.82 (6,02)	8-33
Yöneticilik kıdem		6,8 (1)	1-28
Kurumda çalışma süresi		2,78 (1,93)	1-8
Öğretmen sayısı		18,16 (17,23)	4-101
Öğrenci sayısı		287,13 (295,44)	46-1956

Örneklemede 72’si erkek 8’i kadın okul müdürü bulunmaktadır. Yöneticilerin kıdemleri ortalaması 17.82 yıldır ve kıdemleri 8 ile 33 yıl arasında değişmektedir. Kurumdaki çalışma süreleri 1 ile 8 yıl arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin eğitim durumları 72’si lisans, 8’i yüksek lisans olup önlisans mezunu yoktur. Yöneticilerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları en az 4 en fazla 101, öğrenci sayıları ise 46 ile 1956 arasında değişmektedir.

Tablo:2-Öğretmen Örnekleminin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.

Kategori	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	198	49.5
	Erkek	202	50.5
Eğitim durumu	Ön lisans	1	0,3
	Lisans	381	95.3
	Lisansüstü	18	4.5
		\bar{x} (Ss)	Ranj
Kıdem		17.72 (6,91)	2-36
Kurumda çalışma süresi		6.98 (5.19)	1-29
Öğretmen sayısı		18,16 (17,23)	4-101
Öğrenci sayısı		287,13 (295,44)	46-1956

Örnekleme 198’i kadın 202’si erkek öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin kıdemleri ortalaması 17.72 yıldır ve kıdemleri 2 ile 36 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin 1’i önlisans, 381’i lisans ve 18’i lisansüstü mezundur. Kurumdaki çalışma süreleri 1 ile 29 yıl arasında değişmektedir. Araştırma yapılan okullardaki öğretmen sayıları en az 4 en fazla 101’dir. Okullardaki öğrenci sayıları ise 46 ile 1956 arasında değişmektedir.

3.2.2. Nitel Araştırma Örnekleme

Araştırmanın nitel örnekleme gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Araştırmaya katılmaya gönüllü 5 okul müdürü (2 ilkököl, 2 ortaokul, 1 lise) ve 39 öğretmen (20 ilkököl, 10 ortaokul, 9 lise) ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örnekleme dâhil olan bireyler belirlenirken cinsiyet, kıdem, okul türü değişkenleri açısından farklı özellikler göstermelerine dikkat edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sürecinde konunun etik liderlik gibi nispeten hassas bir konu olmasından dolayı araştırmacı konu hakkında konuşmaya gönüllü bireyler bulmakta zorlanmış. Görüşmeye gönüllü olan bireyler ise sorulara ayrıntılı cevaplar vermekten kaçınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel boyutunda veri toplamak amacıyla Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği, nitel boyutunda ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Aşağıda her iki ölçme aracına ilişkin ayrıntılı bilgi verilmiştir.

3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Yılmaz (2005)’ın geliştirmiş olduğu “Etik Liderlik Ölçeği” ile toplanmıştır. Ölçeğin orijinali öğretmenler için hazırlanmış olup okul yöneticilerine ölçeği uygulamak için ölçek maddelerinde herhangi bir değişikliğe gidilmeden fiil kökleri, örneğin “davranır” “davranırım”, şeklinde değiştirilerek kullanılmıştır. Her iki örneklem için de ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ölçekle ilgili genel açıklamalar ve araştırmaya katılan öğretmen ve okul müdürlerine ilişkin bilgi formu; ikinci bölümde ise okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik 44 soru yer almaktadır. Ölçekte iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik alt boyutları yer almaktadır. Elde edilecek verilerin istatistiksel çözümlemesinde, her bir madde için, “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine 5, “Katılıyorum” seçeneğine 4, “Kararsızım” seçeneğine 3, “Katılmıyorum” seçeneğine 2, “Hiç Katılmıyorum” seçeneğine ise 1 puan verilmiştir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını hesaplamıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 97 bulunmuştur.

Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2005). Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır.

Yılmaz (2005) ölçeğin yapı geçerliğini belirtmek amacıyla yaptığı faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 faktörlü bir yapı sergilediğini görmüştür. Dört faktörün açıklanan toplam varyansı %61,139'dur. Birinci faktör varyansın %21,525'ini (özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208'ini (özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638'ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798'ini (özdeğer:5,646) açıklamaktadır.

Ölçeğin bu araştırmanın verilerine dayalı olarak güvenilirlik katsayıları tekrar hesaplanmıştır. Öğretmenlere uygulanan ölçek için iklimsel etik alt boyutunda .895, iletişimsel etik alt boyutunda .951, davranışsal etik alt boyutunda .957, karar vermede etik alt boyutunda .907, ölçeğin tamamında: .977; müdürlere uygulanan ölçek için; iklimsel etik alt boyutunda .927, iletişimsel etik alt boyutunda .932, davranışsal etik alt boyutunda .929, karar vermede etik alt boyutunda .827, ölçeğin tamamında ise .975 olarak bulunmuştur.

Etik Liderlik Ölçeği' nin birinci alt boyutu "İletişimsel Etik" tir. Etik liderlik düzeyinin ilk alt boyutu olan iletişimsel etik alt boyutu; liderlerin hatalarını kabul etme, bencil davranışlar sergilememe, öğretmenlere adil davranma, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etme, sabırlı ve alçak gönüllü olma, insanlara eşit davranma, öğretmenlere sevgiyle ve şefkatle yaklaşma, çevresindeki insanlara saygı gösterme, öğretmenler arasında arabazucu olmama, merhametli olma, öğretmenlere içten davranma, öğretmenleri sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamama, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besleme ve davranışlarının sınırını bilme düzeylerini ölçmektedir. Bu alt boyutta bulunan 15 sorudan alınabilecek puan en az 15 en fazla 75'tir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması okul yöneticilerinin iletişimsel etik davranışlarını alt düzeyde, üst düzeye yakın olması ise bu davranışları üst düzeyde gerçekleştirdiği anlamına gelmektedir.

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

Etik Liderlik Ölçeği' nin üçüncü alt boyutu "Karar Vermede Etik" tir. Etik liderlik ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan karar vermede etik alt boyutu; okul yöneticilerinin, çözüm üretmede sistemli yaklaşma, politik, dini ve ekonomik konularda kişisel kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmama, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içinde yapma,

okulda ortak alınan kararları etkili bir şekilde uygulama, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirleme, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmama, davranışlarının sınırını bilme davranışlarının düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu alt boyutta bulunan 9 sorudan alınabilecek puan en az 9 en fazla 45'tir. Bu alınan puan toplamının alt düzeye yakın olması okul yöneticilerinin bu sayılan davranışları alt düzeyde, üst düzeye yakın olması ise bu davranışları üst düzeyde gerçekleştirdiği anlamına gelmektedir.

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

3.3.2 Nitel Görüşme Formu

Araştırmanın nitel verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede (görüşme formu yaklaşımı) görüşülecek konular önceden belirlenir. Görüşme formu bu konuların bir listesini kapsar. Yarı yapılandırma görüşmede formun amacı araştırılan problemle ilgili tüm boyutların kapsama alınmasını güvence altına almaktır. Yarı yapılandırılmış görüşmede konuların ya da soruların sıralanması zorunlu değildir.

Nitel görüşmeler hem okul müdürlerine hem de öğretmenlere ayrı ayrı yöneltilen beş maddelik sorulardan oluşmaktadır. Nitel araştırma soruları, okul müdürlerinin kendilerini etik liderlik davranışları gösterme düzey algıları ile öğretmenlerin müdürlerin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerindeki algılarını karşılaştırmalı olarak belirlemek amacıyla uzman görüşü de alınarak açık uçlu olacak şekilde hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında örnekleme dahil edilmeyen öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerinden de faydalanılmıştır. Bulguların verilmesinde ham verilerin verilmesine dikkat edilmiştir.

3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi

Nitel veriler, hem okul müdürleri hem de öğretmenlerden oluşan örneklem grubuna anket dağıtılmış olup dönütlerinin alınması ile toplanmıştır. Nitel görüşme verilerinin toplanması aşamasında, öğretmenlere ve okul müdürlerine sorulan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular yöneltilmiştir. Sorulara verdikleri cevaplar yazılarak kaydedilmiştir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler ortalama 10-15 dakika, öğretmenler ile yapılan görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür. Görüşmelerde öğretmen ve yöneticilerin "etik" gibi hassas bir konuda sorulara cevap vermek istemedikleri görülmüştür. Aynı zamanda görüşme yapmak istememelerinin bir diğer nedeni de diğer öğretmen arkadaşlarının yanında okul müdürünü eleştirmek istememeleridir. Okul müdürlerinin de etik dışı davranış

sergileseler dahi görüşme esnasında bunu ifade etmekten kaçındıkları görülmüştür. Araştırmacının bir okul yöneticisi olması verileri toplama aşamasında problemler yaşamasına neden olmuştur. Öğretmenler bir okul yöneticisine (araştırmacı okul müdürü olarak görev yapmaktadır) bir diğer okul müdürünü etik dışı davranışları yönünden eleştirmek istememişlerdir. Bu nedenle sorulara kısa cevaplar vermişlerdir. Okul müdürleri ise, etik dışı davranışa dahi meslektaşına olumsuz yanıt vermekten kaçınmıştır.

Ölçeklerin geri dönüşünün ardından, veriler bilgisayar ortamına girilerek ve sonuçlar SPSS for Windows paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, t-testi teknikleri kullanılmıştır. Nitel görüşmeler içerik analiz yöntemi ile analiz edilerek betimlenmiş ve nicel sonuçlarla karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır.

Ayrıca ölçekten elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde aşağıdaki tabloya dayalı olarak yorum yapılmıştır.

Tablo:3-Verilerin Analizi.

Kesinlikle katılmıyorum	1,00 - 1,8
Katılmıyorum	1,81 - 2,6
Fikrim yok	2,62 - 3,4
Katılıyorum	3,43 - 4,2
Kesinlikle katılıyorum	4,24 - 5,00

4. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara, araştırma problemleri altında yer verilmiştir.

1. Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Nedir?

Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını ne düzeyde gerçekleştirdiklerini belirlemek amacıyla ölçekte yer alan her bir maddeye ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo:4-Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Etik Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

		Yönetici		Öğretmen		
		\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	
İklimsel Etik	1	Astları teşvik ederim	4.20	.58	4.10	.84
	2	Kendi düşüncelerimi, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışırım.	4.51	.69	4.19	.83
	3	Geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyarım.	4.06	.87	4.26	.79
	4	Kendilerini sorumluluk duygusu içinde yaparım.	4.56	.72	4.15	.89
	5	Astlarımın yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlarım.	4.05	.70	3.88	.89
	6	Öğrenme konusunda istekliyim.	4.01	.94	3.98	.94
	7	Astlarımın farklı düşünebileceğini kabul ederim.	4.46	.71	4.12	.73
	8	Astlarımın başarısını adaletli bir şekilde ödüllendiririm.	4.26	.70	3.99	1.06
	9	Kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluştururum.	4.03	.96	4.12	.81
	10	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratırım.	4.35	.78	3.95	.88
	11	Mesleki etkinliğimi artırmaya yönelik çaba içerisindeyim.	4.18	.87	4.16	.93
Ortalama		4.24	.59	4.08	.63	
İletişimsel Etik	12	Hatalarımı kabul ederim.	4.00	.94	3.92	.98
	13	Bencil davranışlar sergilemem.	4.32	.63	3.97	.85
	14	Astlarıma adaletli davranırım.	4.36	.73	4.10	.89
	15	Tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılırım.	4.52	.71	4.21	.85
	16	Sabırlıyım.	3.97	1.01	4.10	.80
	17	Alçak gönüllüyümdür.	4.40	.68	4.31	.77
	18	İnsanlara eşit davranırım.	4.42	.70	4.25	.83
	19	Tüm astlara sevgiyle davranırım.	4.41	.70	4.29	.72
	20	Astlara şefkatle yaklaşırım.	4.06	.75	4.08	.72
	21	Etrafımdaki insanlara saygı gösteririm.	4.25	.68	4.21	.68
	22	Astlarım arasında arabozucu değilimdir.	4.37	.73	4.34	.64
	23	Merhametliyimdir.	4.47	.71	4.30	.68
	24	Astlarıma içten davranırım.	4.40	.72	4.19	.79
	25	Astlarımı, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı	4.26	.74	4.24	.63

	yargılamam.				
	26 Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslerim.	4.37	.75	4.03	.83
	Ortalama	4.30	.54	4.17	.60
Davranışsal Etik	27 Kendi kendimi değerlendirebilirim.	4.18	.90	4.11	.85
	28 Doğru sözlüyümdür.	4.23	.79	4.20	.86
	29 Dürüst davranırım.	4.36	.75	4.17	.88
	30 Olaylar karşısında cesaretli davranırım.	3.87	.97	4.00	1.05
	31 Tüm koşullarda gerçeği söylerim.	4.23	.73	4.22	.72
	32 İfadelerim gerçeğe yakındır.	4.65	.67	4.30	.68
	33 Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yaparım.	4.42	.68	4.08	.79
	34 Bireysel hakları korurum.	4.28	.73	4.25	.69
35 İçinde bulunduğum toplumun değerlerine saygı gösteririm.	4.68	.66	4.36	.72	
	Ortalama	4.32	.61	4.19	.70
Karar Vermede Etik	36 Çözümler üretmede sistemli yaklaşırım.	3.67	.85	4.24	.85
	37 Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmam.	4.26	.80	4.02	.95
	38 Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmam.	3.62	1.67	4.24	.83
	39 Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmam.	4.45	.88	4.34	.82
	40 Mesleki sorumluluklarımı dürüstlük duygusu içerisinde yaparım.	4.51	.71	4.36	.67
	41 Kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygularım.	4.50	.90	4.45	.69
	42 Kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirlerim.	4.21	.75	4.22	.70
	43 Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değilimdir.	4.57	.74	4.20	.82
44 Davranışlarımın sınırlarını bilirim.	4.31	.62	4.33	.63	
	Ortalama	4.23	.60	4.27	.60

Tablo incelendiğinde, etik liderlik ölçeğinin iklimsel etik alt boyutunda, okul müdürlerinin görüşlerinin ortalamasının (\bar{X} = 4.24), öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından (\bar{X} = 4.08) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum okul müdürlerinin kendilerini iklimsel etik alt boyutunda öğretmenlere göre daha olumlu algıladıklarını göstermektedir. Genel olarak bakıldığında ise hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin okul müdürlerinin iklimsel etik alt boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirdikleri yönünde algıya sahip oldukları söylenebilir. İklimsel etik alt boyutunda okul müdürlerinin görüşlerine göre en az düzeyde gerçekleştirdikleri davranışlar sırasıyla; “Öğrenme konusunda istekliyim”, “Kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluştururum” ve “Astlarımın yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlarım” dır. Öğretmen görüşlerine göre ise okul müdürlerinin en az gerçekleştirdikleri davranışlar sırasıyla; “Astlarımın yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlarım”, “Öğrenme konusunda istekliyim”, “Astlarımın başarısını adaletli bir şekilde ödüllendiririm”, “Tartışmalar için özgür ortamlar yaratırım” dır. Öğretmenler okul müdürlerinden farklı olarak, adaletli değerlendirme ve tartışmalar için özgür ortam yaratma noktasında okul müdürlerini nispeten olumsuz değerlendirmişlerdir.

Tabloya göre, etik liderlik ölçeğinin iletişimsel etik alt boyutunda, müdürlerin görüşlerinin ortalamasının ($\bar{X}= 4.30$), öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}= 4.17$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç okul müdürlerinin kendilerini iletişimsel etik alt boyutunda öğretmenlere göre daha olumlu algıladıklarını göstermektedir. Fakat hem okul müdürleri hem de öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri iletişimsel etik davranışları göstermektedir. İletişimsel etik alt boyutunda okul müdürlerinin görüşlerine göre en az düzeyde gerçekleştirdikleri davranışlar sırasıyla; “Sabırlıyım.”, “Hatalarımı kabul ederim.” ve “Astlara şefkatle yaklaşırım.” dır. Öğretmen görüşlerine göre ise okul müdürlerinin iletişimsel etik alt boyutunda en az gerçekleştirdikleri davranışlar sırasıyla; “Hatalarımı kabul ederim.”, “Bencil davranışlar sergilemem.” ve “Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslerim.” dir. Okul müdürleri öğretmenlerden farklı olarak, sabırlı olma noktasında kendilerini nispeten olumsuz değerlendirmişlerdir.

Tablo incelendiğinde, etik liderlik ölçeğinin davranışsal etik alt boyutunda, müdürlerin görüşlerinin ortalamasının ($\bar{X}= 4.32$), öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}= 4.19$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu değerlendirme okul müdürlerinin kendilerini davranışsal etik alt boyutunda öğretmenlere göre daha olumlu algıladıklarını göstermektedir. Genel olarak bakıldığında ise hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin okul müdürlerinin davranışsal etik alt boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirdikleri yönünde algıya sahip oldukları söylenebilir. Davranışsal etik alt boyutunda okul müdürlerinin görüşlerine göre en az düzeyde gerçekleştirdikleri davranışlar sırasıyla; “Olaylar karşısında cesaretli davranırım.”, “Kendi kendimi değerlendirebilirim.” ve “Doğru sözlüyüm ve tüm koşullarda gerçeği söylerim.” dir. Öğretmen görüşlerine göre ise okul müdürlerinin en az gerçekleştirdikleri davranışlar sırasıyla; “Olaylar karşısında cesaretli davranırım.”, “Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yaparım.”, “Kendi kendimi değerlendirebilirim.” dir. Öğretmenler okul müdürlerinden farklı olarak, ifadelerinin gerçeğe yakın olma noktasında okul müdürlerini nispeten olumsuz değerlendirmişlerdir.

Karar vermede etik alt boyutunda tablo incelendiğinde, müdürlerin görüşlerinin ortalamasının ($\bar{X}= 4.23$), öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}= 4.27$) daha düşük olduğu görülmüştür. Değerlendirmeye göre öğretmenler okul müdürlerini karar vermede etik alt boyutunda okul müdürlerine göre daha olumlu algıladıklarını göstermektedir. Genel olarak ifade etmek gerekirse hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin okul müdürlerinin karar vermede etik alt boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirdikleri yönünde algıya sahip oldukları söylenebilir. Karar vermede etik alt boyutunda okul müdürlerinin görüşlerine göre en az düzeyde gerçekleştirdikleri davranışlar sırasıyla; “Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmam.”, “Çözümler üretmede sistemli yaklaşırım.” ve “Kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirlerim.” dir. Öğretmen görüşlerine göre ise okul müdürlerinin en az gerçekleştirdikleri davranışlar sırasıyla; “Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmam.”, “Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değilimdir.”, “Kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirlerim.”dir. Okul müdürleri öğretmenlerden farklı olarak, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmama noktasında kendilerini nispeten olumsuz değerlendirmişlerdir.

2. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşleri Arasında Anlamlı Fark Var Mıdır?

Yönetici ve öğretmenlerin etik liderlik alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t- testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo:5-Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Arasındaki Farka İlişkin t-testi Tablosu.

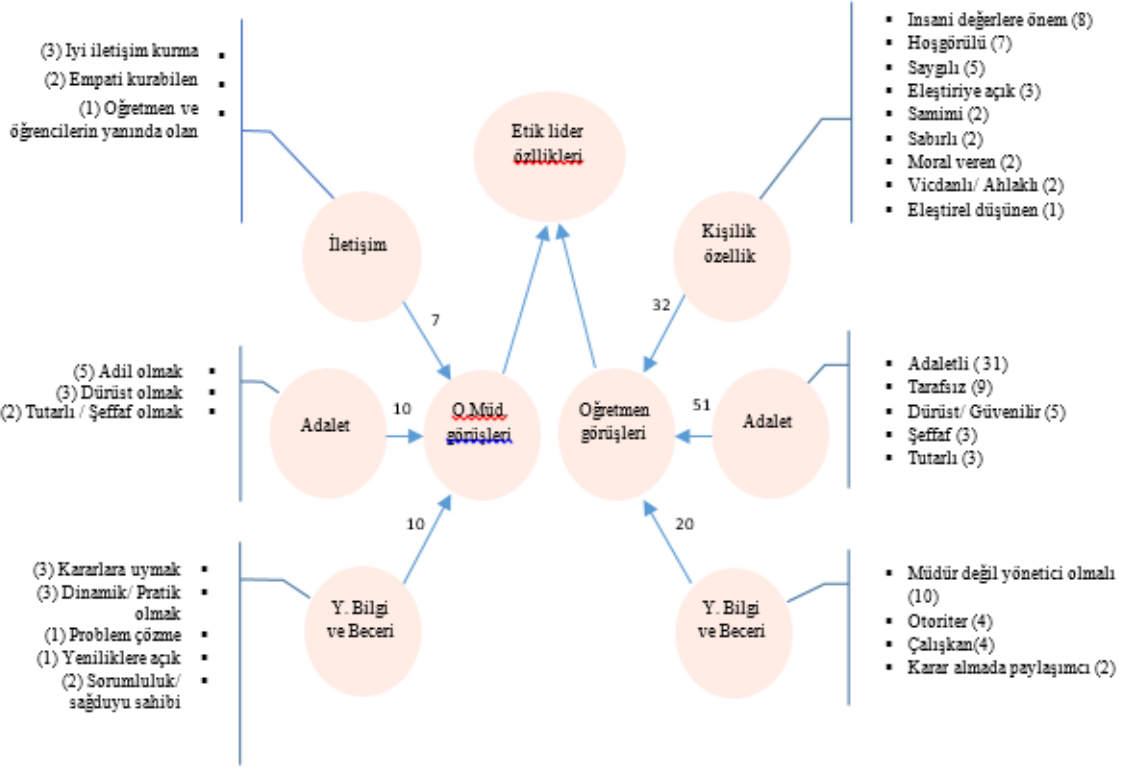
Alt boyutlar	Görev	n	\bar{x}	Ss	sd	t	p
İklimsel etik	Öğretmen	400	4.08	.63	478	2.055	.040*
	Yönetici	80	4.24	.59			
İletişimsel etik	Öğretmen	400	4.17	.60	478	1.823	.069
	Yönetici	80	4.30	.54			
Davranışsal etik	Öğretmen	400	4.19	.70	478	1.609	.108
	Yönetici	80	4.32	.61			
Karar vermede etik	Öğretmen	400	4.27	.60	478	.468	.640
	Yönetici	80	4.23	.60			

*p<.05

Analiz sonucunda etik liderlik ölçeğinin “karar vermede etik” alt boyutu dışındaki bütün alt boyutlarda yöneticilerin öğretmenlere kıyasla kendilerini daha yüksek puanlarla değerlendirdiği görülmüştür. Yöneticiler kendilerini “iklimsel etik”, “iletişimsel etik”, “davranışsal etik” alt boyutlarında daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir. “Karar vermede etik “ alt boyutunda öğretmenler müdürleri daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında yalnızca iklimsel etik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<.05). Genel olarak öğretmenler ve yöneticiler, “iletişimsel etik”, davranışsal etik”, karar vermede etik” alt boyutlarında birbirine yakın puanlama yapmışlardır. Ancak, “iklimsel etik” alt boyutunda okul müdürleri kendilerini öğretmenlere göre çok fazla yüksek puanla değerlendirmişlerdir. Okul müdürleri kurumda iklimsel etik davranış sergilediklerini düşünürlerken, öğretmenler aynı düşüncede olmadıklarını ortaya koymuşlardır.

3. Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Etik Bir Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Özellikler Nelerdir?

Araştırmaya dâhil olan okul müdürleri ve öğretmenlere etik bir okul müdürünün sahip olması gereken özelliklerin neler olduğu sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular öğretmen ve okul müdürleri için ayrı ayrı olmak üzere Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Etik Bir Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Özellikler

Şekilde de görüldüğü üzere okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinde bulunması gereken etik davranışlar 3 tema altında toplanmıştır: Bunlar iletişim, yönetim becerileri ve adalettir. Öğretmenlerin görüşleri ise kişilik özellikleri, adalet ve yönetim becerileri olmak üzere yine 3 tema etrafında toplanmıştır: Okul müdürlerinden farklı olarak öğretmenler okul müdürlerinin kişilik özelliklerini de etik bir liderlerde bulunması gereken özellikler arasında belirtmişlerdir. Adalet ve yönetsel becerilerin, etik bir okul müdüründe olması gereken beceriler olduğuna dair hem okul müdürleri hem de öğretmenler aynı görüşü paylaşmışlardır.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre etik bir liderde bulunması gereken özellikler açısından ön plana çıkan üç tema iletişim; adalet ve yönetim becerileridir. İletişim becerileri teması altında etik bir liderin iyi iletişim kurma becerisine sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Adalet teması altında, müdürün adil olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Yönetsel bilgi ve beceriler temasında da alınan kararlara uymayı etik bir okul müdüründe ilk olarak olması gereken beceriler arasında görmüşlerdir.

“İyi iletişim kurma.”(okul müdürü görüşü)

“Adil olmak.” (okul müdürü görüşü)

“Kararlara uymak.” (okul müdürü görüşü)

Okul müdürleri yukarıdaki becerilerin yanı sıra, etik bir okul müdüründe bulunması gereken özellikleri şöyle sıralamışlardır: Etik bir okul müdürü; öğretmenleri ile empati kurabilme becerisine sahip, her zaman öğretmenin ve öğrencinin yanında olan, dürüst davranan, söz ve davranışlarında tutarlı olan, eylem ve davranışlarında şeffaf olan, dinamik ve aynı zamanda pratik olan, iyi bir problem çözme becerisine sahip olan, sorumluluk sahibi, sağlıklı davranan, yenilikleri takip edip uygulayan bir donanıma sahip olmalıdır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre etik bir liderde bulunması gereken özellikler açısından ön plana çıkan üç tema, kişilik özellikleri, adalet ve yönetsel bilgi ve becerileridir. Öğretmenler etik bir okul müdüründe kişilik özellikleri bakımından, insani değerlere önem vermesi gerektiğini vurgulamışlardır. Adalet teması altında, müdürlerin adaletli olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetsel bilgi ve becerileri teması altında ise, etik okul müdürlerinin, müdür değil yönetici olmalarını ön plana çıkarmışlardır.

“İnsani değerlere önem vermeli.” (öğretmen görüşü)

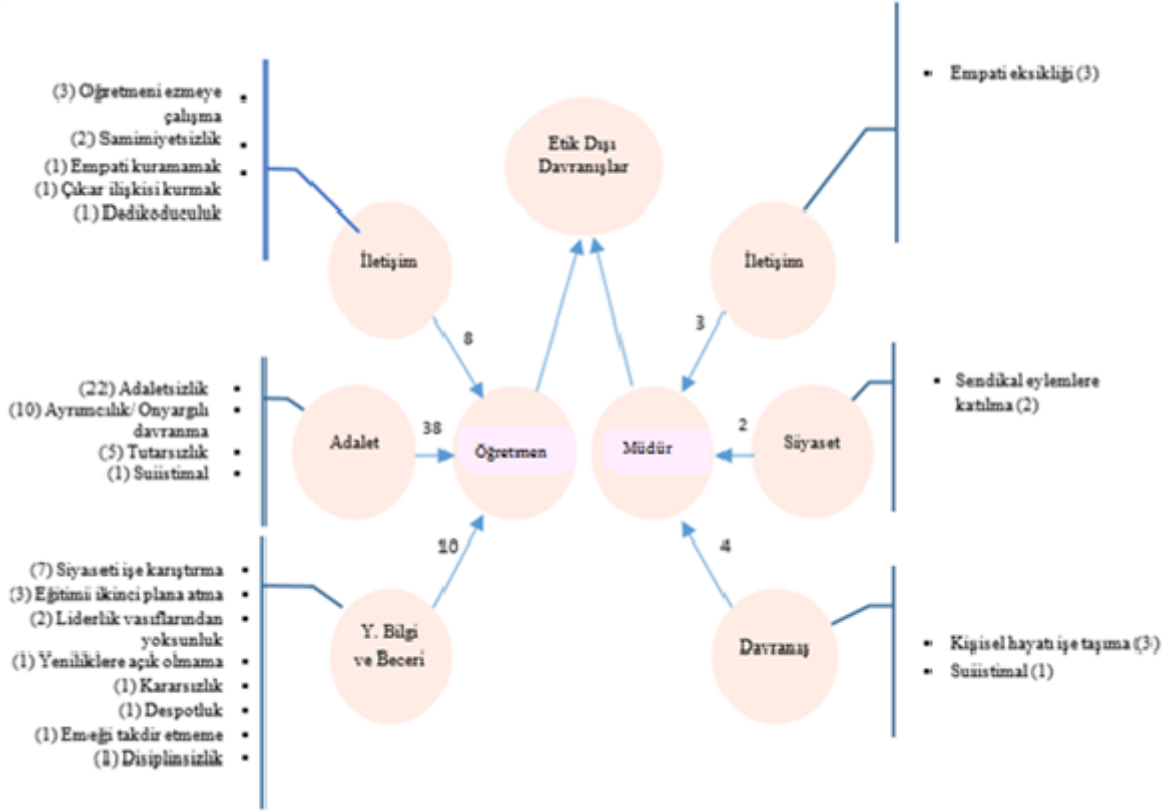
“Adaletli olmak.”(öğretmen görüşü)

“ Okul müdürü müdür rolünde değil yönetici rolünde olmalıdır.” (öğretmen görüşü)

Öğretmenler yukarıda yer verilen becerilerin yanısıra, etik bir okul müdürünün sahip olması gereken özellikleri şöyle ifade etmişlerdir: Etik bir okul müdürü; hoşgörülü, saygılı, eleştiriye açık, samimi, sabırlı, moral veren, vicdanlı, ahlaklı, eleştirel düşünme becerisine sahip, tarafsız davranan, dürüst ve güvenilir olan, söz ve davranışlarında tutarlı davranan, şeffaf olan, otoritesini sağlayan, çalışkan ve kararları ortak alan bir kişi olmalıdır.

4. Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okullarda Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar Nelerdir?

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlere okullarda karşılaşılan etik dışı davranışların neler olduğu sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular öğretmen ve okul müdürleri için ayrı ayrı olmak üzere Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil2: Okullarda Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar

Okul müdürleri görüşlerine göre öğretmenlerde gözlemledikleri etik dışı davranışlar üç tema altında toplanmıştır: Bunlar; iletişim, siyaset ve davranışsal boyuttur. Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan etik dışı davranışlar üç tema altında toplanmıştır: Bunlar; iletişim, adalet, yönetsel bilgi ve becerilerdir. Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri iletişim temasında ortaktır.

Okul müdürleri iletişim teması altında empati eksikliğini etik dışı davranış olarak değerlendirmişlerdir. Siyaset temasında öğretmenlerin sendikal eylemlere katılmalarını etik dışı bulmuşlardır. Davranış teması altında ise öğretmenlerin kişisel hayatlarını okula taşımalarını etik dışı davranışlar olarak görmüşlerdir.

“Empati eksikliği.” (okul müdürü görüşü)

“Sendikal eylemlere katılmaları.” (okul müdürü görüşü)

“Kişisel hayatı işe taşıma.” (okul müdürü görüşü)

Öğretmenler iletişim teması altında daha çok okul müdürlerinin öğretmeni ezmeye çalışmaları üzerinde durmuşlardır. Adalet temasında adaletsiz davranışları etik dışı bularak

vurgulamışlardır. Yönetmelik ve becerileri teması altında ise okul müdürlerinin siyaseti işe karıştırmalarına okullarda karşılaşılan etik dışı davranışların başında yer vermişlerdir.

“Öğretmeni ezmeye çalışmak.” (öğretmen görüşü)

“Adaletsiz davranmak .”(öğretmen görüşü)

“Siyaseti işine karıştırmak.”(öğretmen görüşü)

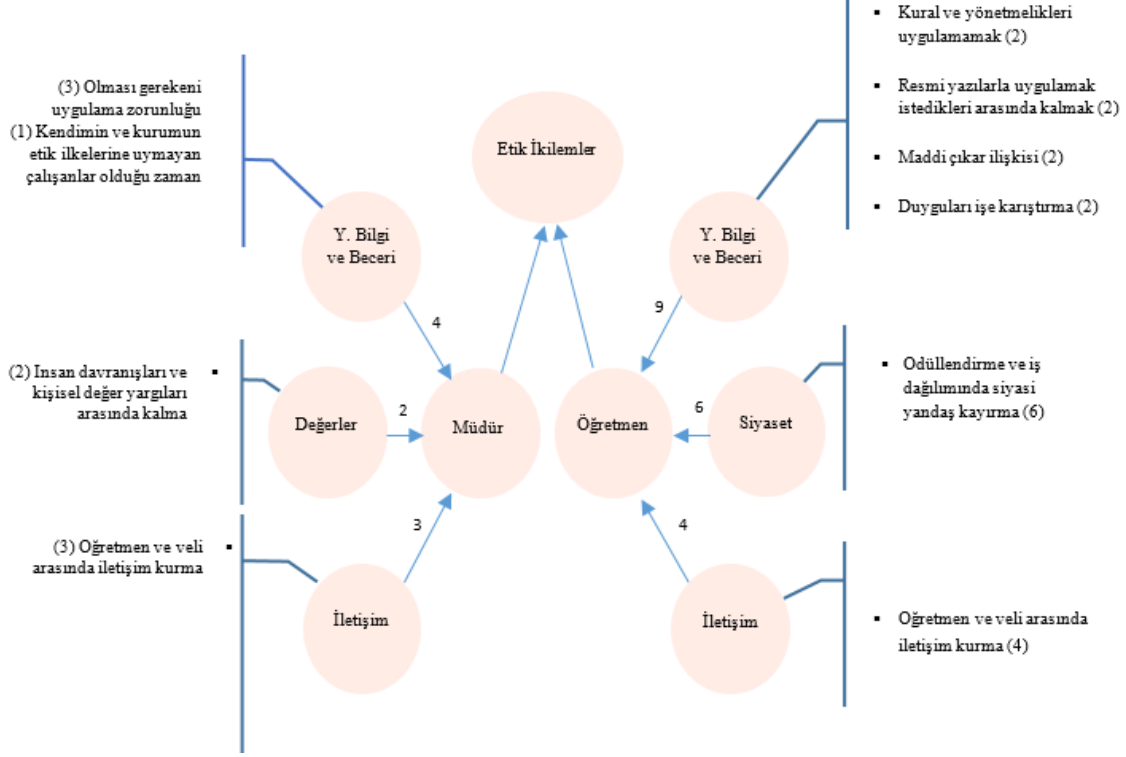
Okul müdürleri yukarıda belirtilen etik dışı davranışların yanı sıra, öğretmenlerin suistimal davranışlarda bulunmalarını da etik dışı davranış olarak ifade etmişlerdir.

Öğretmenler okullarda karşılaşılan etik dışı davranışları, yukarıda ifade ettiklerimizin yanı sıra şöyle sıralamışlardır: Okullarda karşılaşılan etik dışı davranışları; samimiyetsizlik, empati kurmada eksiklik, çıkar ilişkileri kurma, dedikoduculuk, ayrımcılık, önyargılı davranmak, tutarsız davranışlar sergilemek, suistimal, eğitimi ikinci plana atmak, okul müdürlerinin liderlik vasıflarından yoksun olması, yeniliklere açık olmama durumu, kararsızlık, despotluk, emeği takdir etmemek ve disiplinsizlik olarak belirtmişlerdir.

Hem okul müdürleri hem de öğretmenler suistimal davranışları ve empati eksikliğini okullarda karşılaşılan etik dışı davranışlar olarak değerlendirmişlerdir.

5. Öğretmen ve Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik ikilemler yaşadıkları durumlar nelerdir?

Araştırma kapsamındaki okul müdürleri ve öğretmenlere okul müdürlerinin etik ikilemler yaşadıkları durumların neler olduğu sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular öğretmen ve okul müdürleri için ayrı ayrı olmak üzere Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil3:Okul Müdürlerinin Etik İkilem Yaşadıkları Durumlar

Okul müdürleri görüşlerine göre etik ikilemler yaşadıkları durumlar üç tema altında toplanmıştır: Bunlar; yönetim bilgi ve becerisi, değerler ve iletişimdir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik ikilemler yaşadıkları durumlar üç tema altında toplanmıştır: Bunlar ise; yönetim bilgi ve becerileri, siyaset ve iletişimdir. Okul müdürleri öğretmenlerden farklı olarak değerler temasına yer verirken, öğretmenler okul müdürlerinden farklı olarak ise siyaset temasına yer vermişlerdir.

Okul müdürleri yönetim bilgi ve becerileri teması altında etik ikilem yaşadıkları durumları, olması gerekeni uygulama zorunluluğu olarak belirtmişlerdir. Değerler teması altında insan davranışları ve kişisel değer yargıları arasında ikilem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. İletişim teması altında ise öğretmen ve veli arasında iletişim kurma konusunda olduğunu ifade etmişlerdir.

“Olmaması gerekeni uygulama zorunluluğu yaşadığım durumlarda.” (okul müdürü görüşü)

“İnsan davranışları ve kişisel değer yargıları arasında.” (okul müdürü görüşü)

“Öğretmenler ile öğrenci velileri arasındaki konularda.” (okul müdürü görüşü)

Öğretmenler yönetsel bilgi ve becerileri teması altında, kural ve yönetmelikleri uygulamama üzerinde durmuşlardır. Siyaset teması altında ödüllendirme ve iş dağılımında siyasi yandaş kayırma olarak ifade etmişlerdir. İletişim teması altında ise müdürlerin öğretmen ve veli arasında iletişim kurma noktasında etik ikilem yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

“Kural ve yönetmelikleri uygulamamak.” (öğretmen görüşü)

“Ödüllendirme ve iş dağılımında siyasi yandaş ve kayırma.” (öğretmen görüşü)

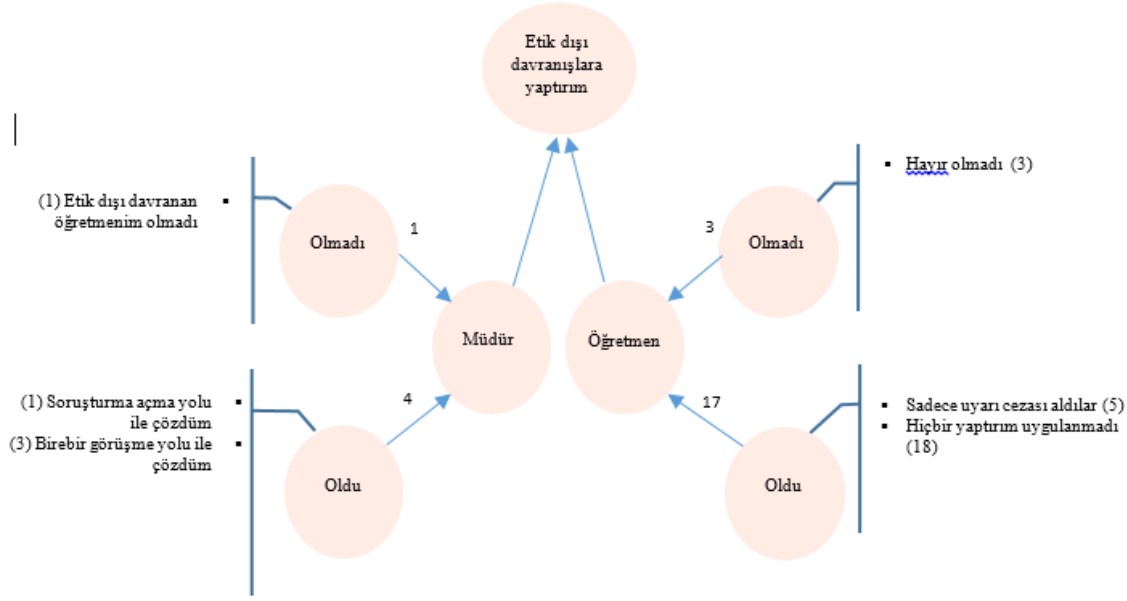
“Öğretmen ve veli arasında iletişim.” (öğretmen görüşü)

Okul müdürleri yukarıda belirtilen etik ikilem yaşadıkları durumların yanı sıra kendilerinin ve kurumun etik ilkelerine uymayan çalışanlar olduğu zaman da ikilem yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler yukarıda ifade edilen okul müdürlerinin etik ikilem yaşadıkları durumların yanı sıra aşağıda sıralanan davranışları da bunlara dâhil etmişlerdir: Okul müdürlerinin resmi yazılar ile uygulamak istedikleri arasında kaldıklarında, maddi çıkar ilişkilerinde bulunma noktasında ve duygularını işe karıştırdıklarında etik ikilem yaşadıklarını söylemişlerdir. Ayrıca hem öğretmenler ve hem de okul müdürleri, okul müdürlerinin öğretmen ve veli arasında iletişim kurarken etik ikilem yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

6. Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Etik Dışı Davranışlar Sergileyen Öğretmenlere Uygulanan Yaptırımlar Nelerdir?

Araştırmaya dâhil olan okul müdürleri ve öğretmenlere etik dışı davranışlar sergileyen öğretmenlere uygulanan yaptırımların neler olduğu sorulmuştur. Elde edilen bulgular öğretmen ve okul müdürleri için ayrı ayrı olmak üzere Şekil 4’te gösterilmiştir.



Şekil4: Etik Dışı Davranış Sergileyen Öğretmenlere Uygulanan Yaptırımlar

Okul müdürleri görüşlerine göre etik dışı davrandığını düşündükleri öğretmenlerin çoğunlukla olduğunu ancak yaptırım uygulamaktan kaçınarak birebir görüşme yolu ile çözdüklerini ifade etmişlerdir. Etik dışı davranışta bulunan öğretmenlere yaptırım uygulama noktasında, soruşturma açma yolu ile çözümlediklerini ifade eden okul müdürleri ise azınlığı göstermektedir. Etik dışı davranışlarda bulunan öğretmenlerin olmadığını ifade eden okul müdürleri de yine azınlıktadır.

“Etik dışı davranan öğretmenler oldu.”(okul müdürü görüşü)

“Birebir görüşme yolu ile çözdüm.”(okul müdürü görüşü)

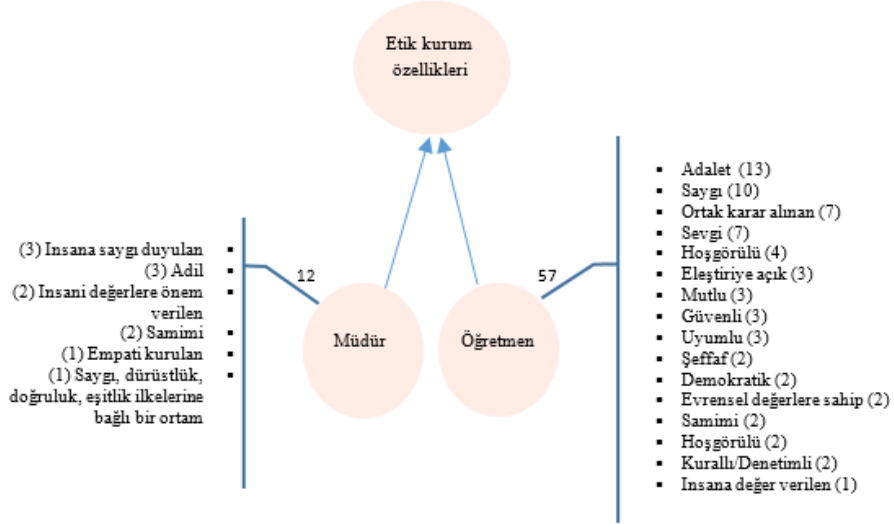
Öğretmenler, öğretmen arkadaşlarının etik dışı davranışlarının çoğunlukla olduğunu ancak hiçbir yaptırım uygulanmadığını ifade etmişlerdir. Azınlıkta kalan öğretmenler ise etik dışı davranan öğretmenlerin sadece ceza aldıklarını belirtmişlerdir. Etik dışı davranışlarda bulunan öğretmenlerin olmadığını ifade eden öğretmenler ise azınlıkta yer almaktadır.

“Etik dışı davranan öğretmenler oldu.” (öğretmen görüşü)

“Hiçbir yaptırım uygulanmadı.”(öğretmen görüşü)

7. Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine göre etik bir okul ortamında bulunması gereken özellikler nelerdir?

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlere etik bir okul ortamında bulunması gereken özelliklerin neler olduğu sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular öğretmen ve okul müdürleri için ayrı ayrı olmak üzere Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5: Etik Bir Okul Ortamında Bulunması Gereken Özellikler

Okul müdürleri görüşlerine göre etik bir okul ortamında bulunması gereken özelliklerin en başında insana saygı duyulan ve adil bir ortam gelmektedir. Bunların yanısıra etik bir okul ortamında bulunması gereken özellikler sırasıyla; insani değerlere önem verilen, samimiyetin olduğu, empati kurulabilen, saygı, dürüstlük, doğruluk ve eşitlik ilkelerine bağlı bir ortamdır.

“İnsana saygı duyulan ortam.” (okul müdürü görüşü)

“Adil ortam.” (okul müdürü görüşü)

Öğretmen görüşlerine göre etik bir okul ortamında bulunması gereken özelliklerin başında adaletli bir ortam gelmektedir. Bunların yanısıra etik bir okul ortamında bulunması gereken özellikler sırasıyla; saygılı, ortak kararların alındığı, sevgi ve hoşgörünün var olduğu, eleştiriye açık, mutlu, güvenli, uyumlu, şeffaf, demokratik, evrensel değerlere sahip, samimiyetin olduğu, hoşgörülü, kurallı/denetimli ve insana değer verilen bir ortamdır.

“Adaletli olmak.” (öğretmen görüşü)

Okul müdürleri de öğretmenler de etik bir okul ortamında adalet ve insana saygının en başta olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Genel olarak etik bir okul ortamında olması gerekenler noktasında benzer ifadeleri kullanmışlardır.

5. BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde araştırma kapsamında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Hem okul müdürlerinin kendilerine yönelik değerlendirmeleri hem de öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin değerlendirmeleri okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını gösterdikleri yönündedir. Ancak okul müdürlerinin kendilerine yönelik değerlendirmelerinin puan ortalaması etik liderlik ölçeğinin bütün alt boyutlarında öğretmenlerin değerlendirmelerine göre daha yüksektir. Bir başka deyişle okul müdürleri öğretmenlere göre kendilerinin daha fazla etik liderlik davranışı gösterdiğini düşünmektedir.

Helvacı (2010), yaptığı araştırmasında araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik, iklimsel etik boyutlarında iyi düzeyde davranış gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Bu bağlamda her iki araştırmada da Yılmaz (2005)'in E.L.Ö. kullanılmış olup bulguların benzer olduğu görülmektedir.

Gülcan, Kılınç, Çepni (2012)'nin, yaptığı araştırmada, öğretmen görüşlerine göre kıdem, branş ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği, ayrıca, okul müdürlerinin iletişim etiği kapsamındaki davranışlarda daha az başarılı olurken, davranışsal etik ve karar vermede etik kapsamındaki davranışları göstermede daha başarılı olduklarını saptamışlardır. Genel olarak öğretmenler okul müdürlerini etik liderlik davranışlarını göstermede başarılı buldukları sonucuna varmışlardır. Buna karşın Gündüz ve Balyer (2012) yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin “ara sıra” etik liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Çengelci (2014), okul öncesi öğretmenler ve okul öncesi kurumların müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin yüksek düzeyde etik liderlik davranışları gösterdikleri, yöneticilerin cinsiyet eğitim durumu, medeni durumlarına göre etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinde farklılaşma olmadığı sonucuna varmıştır. Bu bağlamda görülüyor ki okul öncesi kurumlarda görev yapan okul müdürleri, ilköğretim, ortaokul ve lisede görev yapan okul müdürlerine göre daha fazla etik liderlik davranışları göstermektedir.

Moorhouse (2002) ise, eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi amaçlayan çalışması sonucunda; kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğunu tespit etmiştir: Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri; ahlaki davranışlarıyla izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma, etkili iletişim kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve son olarak takım oluşturmaktır. Yapılan karma yöntemli çalışmanın nitel sonucuna göre okul müdürleri ve öğretmenler, etik bir okul ikliminde olması gereken özellikleri, samimi, insana saygı duyulan, insani değerlere önem verilen, adil, saygı, sevgi, hoşgörü ve adaletin olduğu, kararların ortak alındığı, şeffaf, evrensel değerlere sahip bir ortam olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Moorhouse'nin elde ettiği

sonuçta da ifade ettiği gibi, ortak etik değer, okul müdürleri, öğretmenleri karar verme sürecine dâhil ederek, kararların ortak alındığı bir ortam oluşturmaktadır.

Brown, Trevino ve Harrison, etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında, etik liderliğin; dürüstlük, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu araştırmanın sonucunda öğretmen ve okul müdürleri etik bir liderde bulunması gereken özellikleri; kararın alınmasında sağduyulu olmak, ortak alınan kararları uygulamak, iletişimi iyi kurmak, empati kurabilmek, adil olmak, dürüst olmak, insani değerlere önem vermek, hoşgörülü olmak, saygılı olmak, mevzuat bilgisine sahip olmak, müdür değil yönetici olmak, otoriter olmak olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda Brown, Trevino ve Harrison'un 2005 yılında yaptıkları çalışma ile adaletli ve dürüst olma noktalarında aynı sonuca ulaşılmıştır.

Aronson (2003), çalışmasında yöneticilerin etik liderlik ile dönüşümcü liderlik becerileri, ahlaki bütünlük, yönetici gücü, zihinsel potansiyeli arasında olumlu bir ilişkinin olduğu kanısına varmış olup, araştırmanın nitel boyutunda öğretmenler etik bir okul müdüründe olması gereken özellikleri yönetim bilgi ve becerisine sahip, insani değerlere önem veren, müdür değil yönetici olmalı şeklinde ifade ederlerken iki çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Bu araştırmanın nicel analiz bulgularına göre okul müdürleri ile öğretmen görüşleri arasında iklimsel etik alt boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Müdürler kendilerini iklimsel alt boyutta daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir. Başka bir deyişle yöneticiler kurumda iklimsel etik davranışları sergilediklerini düşünürlerken öğretmenler müdürleri iklimsel etik alt boyutunda daha düşük puanla değerlendirmişlerdir. Araştırmanın nitel boyutu analiz sonucunda da öğretmenler okul müdürlerinin etik dışı davranışlarda bulunan öğretmenlere genellikle yaptırım uygulamadıkları görüşündedirler. Bu durum da okulda etik havanın oluşmasını engelleyen unsurlardandır. Araştırmanın nicel ve nitel sonucu iklimsel etik boyutunda benzer neticelere ulaşılmıştır.

Araştırmanın nicel bulgularında, okul müdürleri öğretmenlere göre iletişimsel etik alt boyutunda kendilerini yüksek puanla değerlendirmişlerdir. Yani müdürler kendilerini iletişimsel etik davranış gösterme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak araştırmanın nitel bulgularına baktığımızda öğretmenler okul müdürlerinin öğretmen ve veli arasında iletişim kurmada etik ikilemler yaşadıklarını vurgulamışlardır. İletişimde ikilem yaşamak iyi bir iletişim becerisinin oluşmasına engel teşkil eder. Bu bağlamda nicel sonuçlar ile nitel sonuçlar çelişmektedir.

Genel olarak bakıldığında araştırmanın nicel ve nitel boyutlarının bulguları birbirlerini destekler niteliktedir. Bu bağlamda araştırmanın karma yöntemle yapılmış olması, araştırma sonuçlarının daha güven verici olduğunu göstermektedir.

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı sonuçlara yer verilirken bu sonuçlara dayalı olarak, araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

6.1. Sonuç

Bu çalışma, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının karma yöntem ile incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın bulgularından yola çıkılarak elde edilen sonuçlara, araştırmanın alt problemleri altında yer verilmiştir.

1. Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Nedir?

Öğretmenler okul müdürlerinin olaylar karşısında daha cesaretli davrandıklarını düşünmektedirler. Yönetici görüşlerine göre ise kendilerinin olaylara daha temkinli yaklaştıklarını ifade etmektedirler. Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerinin aynı olmadığı görülmektedir.

Okul müdürleri kendilerini çözümler üretmede sistemli yaklaşımda daha yetersiz görürken, öğretmenler müdürlerin çözümler üretmede sistemli yaklaştıklarını düşünmektedirler. Müdürler kendilerini bu konuda yetersiz görmektedirler. Yönetici-öğretmen düşüncesi arasında bariz fark görülmektedir.

Okul müdürleri dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulduklarını ifade ederken öğretmenler okul müdürlerinin dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmadıklarını düşünmektedirler.

Okul müdürleri astlarının başarılarını adaletli bir şekilde ödüllendirdiklerini ifade ederlerken, öğretmenler okul müdürleri ile aynı görüşte olmayıp başarılarının adaletli bir şekilde ödüllendirilmediğini düşünmektedirler. Yöneticilerin etik ilkelerden bu noktada uzak olduğu görülmektedir.

Genel olarak okul müdürleri iklimsel etik davranışlarını gösterdiklerini düşünürlerken, öğretmenler okul müdürlerinin görüşlerine aykırı olarak iklimsel etik boyutunda başarılı olamadıklarını ifade etmişlerdir. Yani okulda etik bir hava oluşturmadıkları görüşündedirler.

Okul müdürleri iletişimsel etik davranışlarını sergilediklerini düşünürlerken, öğretmenler okul müdürleri ile aynı düşüncede olmayıp okul müdürlerinin iletişimsel etik davranış gösterme düzeylerinin daha az olduğunu gözlemlemektedirler.

Okul müdürleri davranışsal etik davranışlarını gösterme düzeylerinin daha az olduğunu düşünürlerken, öğretmenler okul müdürlerini müdür görüşlerine göre daha etik olduklarını düşünmektedirler.

“Karar vermede etik” alt boyutu dışındaki bütün alt boyutlarda yöneticilerin öğretmenlere kıyasla kendilerini daha yüksek puanlarla değerlendirdiği görülmüştür. Buradan öğretmenler okul müdürlerine göre yöneticilerin karar vermede etik davranış göstermediklerini ifade etmişlerdir.

2. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşleri Arasında Anlamlı Fark Var Mıdır?

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin “davranışsal etik” boyutu haricinde, “iklimsel etik”, “iletişimsel etik”, “karar vermede etik” boyutlarında okul müdürü görüşlerine göre etik davranış gösterme düzeylerinin daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

3. Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Etik Bir Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Özellikler Nelerdir?

Okul müdürleri etik bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklerin “kararın alınmasında sağduyulu olmak”, “ortak alınan kararları uygulamak”, “iletişimi iyi kurmak”, “empati kurabilmek”, adil olmak”, “dürüst olmak” olarak görürken öğretmenler; “insani değerlere önem vermek”, “hoşgörülü olmak”, “saygılı olmak”, “adaletli olmak”, “mevzuat bilgisine sahip olmak”, “müdür değil yönetici olmak”, “otoriter olmak” olarak belirtmişlerdir. Öğretmenler insani değerlerin de okul müdürlerinde gereken özelliklerden olmasını beklemişlerdir.

4. Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okullarda Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar Nelerdir?

Yöneticiler öğretmenlerde gözlemedikleri etik dışı davranışların “empati eksikliği”, “sendikal eylemlere katılmaları”, “kendi sosyal hayatları içinde yaşadıkları sıkıntıları, olumsuzlukları vb. çalışma ortamına taşımaları”, olarak görürlerken öğretmenler; “adaletsizlik”, “ayrımcılık”, “öğretmeni ezmeye çalışmak”, “samimiyetsizlik”, “önyargılı davranmak”, “eğitimi ikinci plana atmak”, “siyaseti işine karıştırmak”, “liderlik vasıflarından yoksunluk”, “emeği takdir etmemek” olarak gözlemlemişlerdir. Okul müdürü ve öğretmenlerin, öğretmenler üzerinde gözlemlerine göre öğretmenler siyaseti işe karıştırmaktadırlar.

5. Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Etik İkilemler Yaşadıkları Durumlar Nelerdir?

Okul müdürleri etik ikilemler yaşadıkları durumları “öğretmenler ile öğrenci velileri arasındaki konular”, “insan davranışları ve kişisel değer yargılar arasında”, “olması gerekeni uygulama zorunluluğu yaşanan durumlar” olarak ifade ederlerken öğretmenler; “okulu ikinci

plana atmaktan kaynaklı, kural ve yönetmelikleri doğru ve yerinde uygulamamak”, “resmi yazılarla yapmak istediği arasında kararsız kalmak”, “maddi çıkar ilişkisinde buldukları kişiler ile uygulamada”, “duygularını işe karıştırıp uygulamada”, “ödüllendirmelerde siyaseti karıştırmak”, “kendi siyasi görüşüne uygun gördüğü kişilere kolaylık sağlaması, diğer kişilere bazı zorluklar çıkarması”, “öğretmen- veli arasındaki ilişkiyi kurmada” okul müdürlerinin etik ikilemler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmen ve okul müdürünün ortak görüşlerine göre idareciler öğretmen-veli arasındaki ilişkiyi kurmada etik ikilem yaşamaktadır. Bu bağlamda müdürler genellikle okullarını çevreye olumsuz yansıtılmak için konunun etik boyutuna bakmaksızın veli yanlısı karar vermektedirler.

6. Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Etik Dışı Davranışlar Sergileyen Öğretmenlere Uygulanan Yaptırımlar Nelerdir?

Okul müdürleri ve öğretmenler, öğretmenlerin etik dışı davranışlarda bulduklarını ancak yaptırım uygulanmadığını okul müdürü tarafından sözlü olarak uyarıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgu öğretmenlerin etik dışı davranışları rahatlıkla gerçekleştirdiklerinin ve gerçekleştirebileceklerinin göstergesidir.

7. Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Etik Bir Okul Ortamında Bulunması Gereken Özellikler Nelerdir?

Yöneticiler etik değerlere uygun ortamda olması gerekenleri; “samimi ortam”, “insana saygı duyulan ortam”, “insani değerlere önem verilen ortamı”, “adil ortam” olarak belirlerken öğretmenler; “saygı”, “sevgi”, “hoşgörü”, “adalet”, “kararların ortak alındığı”, “şeffaf”, “evrensel değerlere sahip” ortam etik değerlere sahip ortamın olmazsa olmazları olarak görmüşlerdir. İdeal etik ortam öğretmen ve yöneticilerde aynı etik değerlerde toplanmaktadır.

6.2. Öneriler

Aşağıda bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı öneriler araştırmacılara yönelik ve uygulayıcılara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. “Etik” konusu çok hassas bir kavram olduğundan, bir davranışın etik olup/olmama durumu incelenirken tarafların tek taraflı değerlendirmeye alınmayıp her iki gruba da aynı sorular yöneltilerek objektif bulgu ve sonuçlara ulaşılabilir. Bu noktada araştırmacılar, davranışların analizinde araştırmayı iki yönlü gerçekleştirerek daha doğru bilgilere ulaşabilirler.
2. Araştırmanın benzerleri farklı illerde veya daha fazla öğretmen ve yöneticiyi kapsayacak şekilde yapılırsa sonuçlardan genellemeye gidilebilme olasılığı olacaktır.

3. Yöneticilik meslek etiği konusunda araştırmalar yapılabilir.
4. Okul yöneticilerinin olumlu etik liderlik davranışları oluşturmalarını sağlayacak araştırma çalışmaları yapılabilir.

6.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Öğretmenler okul müdürlerinin olaylar karşısında cesur davranış göstermeleri noktasında okul müdürü görüşlerinin tersine iyi düzeyde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin kendilerine güven eksikliği olduğu ortada olup, kendilerine güven ve cesaret noktasında üstleri tarafından yüreklendirilmeleri önerilebilir.
2. Okul müdürleri kendilerini çözüm üretmede sistemli yaklaşım davranışı sergileme noktasında öğretmen görüşlerinin aksine cesaretsiz gördüklerinden, çözüm üretme aşamalarında öğretmenlerle istişare içinde olup problemlere daha sistemli yaklaşması sağlanabilir. Ayrıca burada okul müdürlerinin problemlere sistemli yaklaşma sıkıntısı yaşadıklarından, çözüm odaklı seminerler alarak kendilerini geliştirmeleri tavsiye edilebilir.
3. Bu araştırmanın hem nicel hem de nitel bulguları, okullarda etik dışı davranan bireylere okul yöneticilerinin yaptırım uygulamadığını göstermektedir. Şüphesiz sadece okul müdürünün kendisinin etik davranışlar sergilemesi yeterli değildir, okul içinde etik bir ortamın olması için etik dışı davranan bireylere yönelik de bazı yaptırımların uygulanması gerekmektedir. Bu noktada okul müdürlerinin etik dışı davranan çalışanlara yaptırım uygulamaları noktasında cesaretlendirilmeleri önerilebilir.
4. Okul müdürleri astlarının başarılarını öğretmen görüşlerinin aksine ödüllendirdiklerini ifade etmeleri, yapılan ödüllendirmelerde adalet ve şeffaflık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu noktada müdürlere, şeffaflığın yöneticilik prensiplerinde olmazsa olmazlardan olduğu vurgulanarak, ödüllendirmelerin herkesin açıkça görebileceği şekilde yazılı beyanlara dayandırılarak yapılması gerektiği hususunda tavsiyede bulunulabilir.
5. Yine okul müdürleri kendilerinin iletişimsel etik davranışları sergilediklerini ifade ederlerken, öğretmenlerin aynı algıda olmamalarından; müdürler kendilerini dâhil olacakları iletişim seminerleri ile geliştirebilirler.
6. Öğretmenler müdürlerin karar vermede etik olmadıklarını ifade etmişler ki okul müdürleri karara öğretmen ve diğer personellerin görüşlerini de dâhil ederlerse daha etik bir davranış sergileyecekleri aşikardır.
7. Öğretmen ve okul müdürlerinin ortak görüşlerine göre okul müdürleri okul-veli ilişkilerinde etik ikilemler yaşamaktadırlar. Genellikle okul çevresine olumsuzluk yansıtılmamak için yaşanan ikilemde okul personelleri aleyhine sonuçlandığı için, dış ilişkileri düzene koyarken okul içi ilişki ve iletişimi baltalamaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerine açık, net ve şeffaf olmalarını önerebiliriz. Böylelikle

veliler de çocukları ile ilgili olumlu/olumsuz durumları daha net görebilir ve değerlendirebilir.

8. Yöneticiler ve öğretmenler de etik bir ortamın oluşturulmasında sahip olunması gereken değerler noktasında hem fikir olduklarından, etik bir ortam için etik kişilerin, etik davranışlar sergilemeleri ile mümkün olacağı gerçeğinden hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin sözde kalmayan faydalı aktivite ve seminerlerle bu değerleri uygulayarak, kendilerini buldukları noktadan daha ileri düzeyde etik değerlere sahip olarak donatabilirler ve buldukları her ortam etik, huzurlu ve başarılı olur.
9. Okul müdürlerinin etik ilkelere uymayan davranışlarını belirleyen il ve ilçe düzeyinde kurullar oluşturulabilir.
10. Yönetici atama sistemi etik ilkelere göre düzenlenmediği için yöneticiler etik davranış gösterme noktasında yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda yönetici atamalarının etik olması için yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Arneson, R. J. (1992).** Commodification and Commerical Surrogacy. *Philosophy & Public Affairs*.
- Aronson, E. (2003).** The social animal. Macmillan.
- Ağın, K.K. (2001).** Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği Ve Kriterleri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Akarsu, B. (1982).** *Ahlak Öğretileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Akış Toduk, Y. (2003).** Vizyon Sahibi Ve Yenilikçi Liderler. *Leadership Insights*, 5, 1-9.
- Akkaş Baysal, E. (2013).** İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Aktoy; B. (2010).** İlköğretim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Şanlıurfa İli Örneği), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. Ve Jung, D. I. (1999).** Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 72, 441-462.
- Aydın, S. (1993).** *Modernleşme ve Milliyetçilik*. İstanbul: Gündoğan Yayınları.
- Aydın, İ. (2001).** *Yöneltil, Mesleki ve Örgütsel Etik.(2.Baskı)*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Aydın, İ. (2006).** *Eğitim ve Öğretimde Etik.(2.Baskı)* Ankara: Pegem Yayınevi.
- Aykanat, Z., Yıldırım, A. (2012).** Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, Sayfa: 260-274.
- Black, J.S., Porter, L. (2000).** *Management*. New Jersey, Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985).** *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., R. M. Stodgil. (1990).** "Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications", 3rd ed., New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993).** Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, Spring, 17 (1): 112-121.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999).** Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *The Leadership Quarterly*.10(2), 181-217.
- Başaran, İ. E. (1985).** *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No:139.

- Başaran, İ.E.** (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran , İ. E.** (1991). *Örgütsel Davranış. (İkinci baskı)*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E.** (1995). "*Hoşgörü ve Eğitim*" Hoşgörü ve Eğitim Toplantısı (5Mayıs 1995), UNESCO Türkiye Milli Komisyonu ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi İşbirliği İle (2).
- Başaran, İ. E.,** (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*. Ankara: Aydan Yayınevi.
- Başaran, İ.E.** (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri (3.Basım)*.Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., Gavuz, G.** (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal Ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 457-479.*
- Balyer, A., Gündüz, Y.** (2011). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 2011 (32), 25-43.*
- Berkman, L.E., Breslow, L.**(1983). *Health And Ways Of Living: Findings From The Alameda County Study* New York: Oxford.
- Black, J.S., Porter, L.W.** (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bolman, L.G, Deal, T.E.** (1995). *Leading With Soul*. Francisco:Jossey-Bass.
- Brown, M. E., L.K. Trevino and A. D. Harrison.,** (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117-134.*
- Brown, M.E., Trevino, L.K.** (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly, 17(6), 596-616.*
- Brown, M. E., Mitchell, M. S.** (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly, 20, 583-616.*
- Buluç, B.** (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15, 5-34.*
- Bursalıoğlu, Z.** (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:154.*
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş.,Demirel.** (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Celep, C.** (2004). *Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cemaloğlu, N., Kılınc, A. Ç.** (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Education*, 2012, 37- 165.
- Cevizci, A.** (2003). *Felsefe Ansiklopedisi*. Ankara: Etik Yayınları.
- Coad, A. F. Ve Berry, A. J.** (1998). Transformational Leadership And Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19, 164-172.
- Conger, J. A.** (1999). Charismatic And Transformational Leadership In Organizations An Insider's Perspective On These Developing Streams Of Research. *The Leadership Quarterly*, 10, 164-189.
- Covey, R.C.** (1996). *Three Roles Of The Leader in The New Paradigm. The Leader Of The Future*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Çalışlar, A.** (1983). *Ansiklopedik Kültür Sözlüğü*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Çelik, V.** (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V.** (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Ankara: *Eğitim Yönetimi*, 4(4), 423-442.
- Çelik, V.** (2012). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Çengelci, E.** (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Davis, D. L.,** (2004), “A Correlative Study Of African-American Adolescent Identity Development And Levels Of Cultural Mistrust: Implications For Ethical Education Leadership”. A Dissertation Submitted To The Graduate College of Bowling Green State University In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy.
- Deliveli, Ö.** (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Elmalı, O.** (2007). *George Edward Moore'da Etik*. İstanbul: Arı Sanat Yayınları.
- Erçetin, Ş.** (2000). *Lider Sarmalında Vizyon (2. Basım)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, M.** (2007). Yeni Geliştirilen Dördüncü Ve Beşinci Sınıf Fen Ve Teknoloji Dersi Öğretim Programının Analizi: Nitel Bir Çalışma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 221-259.
- Eren, E.** (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayını, s. 236, 1991.
- Eren, E.** (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.** (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Esmer, Y.** (2011). İşletmelerde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Ezorsky, G.** (1992). Racism And Justice - The Case For Affirmative Action. New York: Cornell University Press.
- Freeman, R.E., & Stewart, L.** (2006). Developing ethical leadership. Bridge papers, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- Fromm, E.** (1995). *İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri: II*. İstanbul: Payel Yayınları.
- Fromm, E.** (1981). *Freud Düşüncesinin Büyüklüğü ve Sınırları*. Çev. Artan, A. İstanbul: Dilek Matbaası.
- Mc-Gahey, K.** (1995). Desiccant Technology Transfer Workshop Manual. American Gas Cooling Center, Arlington, Virginia.
- Gregory G.D., Joseph, C.P.** (2000). Changing roles: Leadership in the 21 st century. Organizational Dynamics, Vol.28, Number 3.
- Gül, H., İnce, M.** (2014). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2014, Cilt: 7, Sayı: 2, s.127-150.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O.** (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1).
- Gülmez, M.** (1996). *İnsan Hakları Eğitimi Hakkı*. Ankara: TODAİE. İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, 11.
- Gökçe, A.T.** (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri Ve Başa Çıkma Yöntemleri*. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Güney, S.** (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S.** (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Harvey E.** (2003). *Leading To Ethics*. Executive Excellence, 20(9), 20.
- Heim P. Ve Chapman N. E.** (1997). *Liderliği Öğrenmek Liderlerle Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar (1.Baskı)*. (T. Savaşer, Çev.). Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi: 01 Liderliği Öğrenmek.
- Heimsoeth, Heinz** (1978). *Ahlak Denen Bilmece*. Çev., Nermin Uygur, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını.
- Helvacı, M. A.** (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri*. Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks, 2(1), 391-410.
- Hermond, Douglas** (2005-2006). *Ethical Leadership Is Not Optional: How Lpps Can Help*. International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity- Electronic, Vol:8, No:1, s.4.

- Hinkin, T. R. Ve Bruce, T., J.** (1999). The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organization. *Journal Of Organizational Change Management*.
- Hitt, W.D.** (1990). *Ethics And Leadership: Putting Theory Into Practice*. Columbus: Battelle Press.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. Ve Taş, S.** (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İnaç, H. ve Ünal, F.** (2007), Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı Ve Türkiye’de Belediyeler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 48.
- İskele, A.** (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Jabnoun, N. Ve Rasasi, A. J. A.** (2005). Transformational Leadership And Service Quality In UAE Hospitals. *Managing Service Quality*, 15 (1): 70-81.
- Jacobs, K. ve Kritsonis, W.** (2007). An Analysis Of The Objectivist Ethics In Educational Leadership Though Ayn Rand’s The Virtues Of Selfishness. *The Lamar University Journal Of Student Research*, Texas.
- Jenkins, H. O.** (1991). *Getting It Right: A Handbook For Successful School Leadership*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Judy, B. L.,**(2003). *Using Learner-Centered Education To Prepare Teachers For Ethical Leadership Education*. Chula Vista, Vol:124.
- Keçecioglu, T.** (1998a). *Liderlik Ve Liderler Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci Ve İyi Bir Öğretmen*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keçecioglu, T.** (2003). *Lider Liderlik*. İstanbul: Adam Yayıncılık.
- Kelloway, E. K., Barling, J. K., Elizabeth, C. J. Ve Gatlen, B.** (2003). Remote Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (3): 163-171.
- Kılavuz, R.** (2002). *Yönetsel Etik ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26(2), 255-266.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği. (12.Baskı)*. Ankara: Beta Yayınları.
- Köknel, Ö.** (1996). *Bireysel ve Toplumsal Şiddet*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kurşun, A.T.** (2011). Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitimi Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

- Lamberton, L.H. & Minor, L.** (1995) . Human Relations: Strategies For Success. First Ed.,Irwin Mirror Press.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banoğlu, K.** (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi [doi: 10.14527/kuey. 2014.003]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,20(1), 47-69.
- Mcevan, E.** (1994). Steps To Effective Instructional Leadershi. USA: Scholastic Inc.
- Moorhouse, J. R.** (2002). *Desired Characteristics Of Ethical Leaders In Buiness, Educational, Political And Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation*. East Tennessee State University, Department Of Educational Leadership And Policy Analysis Phd Thesis, Tennessee.
- Ncube L.ve Wasburn M.** (2006). Straregic Collaboration For Ethical Leadership. A Mentoring Framework For Business And Organizational Decision Making, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 13(1):72-92.
- O'Connell, W.,& Bligh, M.** (2009).Emerging From Ethical Scandal: Can Corruption Really Have A Happy Ending? *Leadership*, Vol. 5, 213- 235.
- Oktay, E. Ve Gül, H.** (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 403-428.
- Owens, J.** (1976). The Uses Of Leadershp Theory. *Management Organization And Human Resources*, (Eds: H. Hicks And J. Powell), Mc Graw Hill Book Comp., 226.
- Özdemir, E.** (2003).Liderlik Ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özen, Y.** (2012). Karizma. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (3).
- Özlem Doğan** (2004).*Etik-Ahlak Felsefesi*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Pickett, K.H. Spencer.** (2005) *The Internal Auditing Handbook*. England: John Willey And Sons. Freeman And Stewart, 2006.
- Piepper, A.** (1999). *Etiğe Giriş*. Çev. Veysel Ataman-Gönül Sezer, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Pehlivan, İ.** (1998). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Pehlivan, İ.** (2002). Maternal Serum Vitamin D Levels İn The Third Trimester Of Pregnancy. *Turkish Journal of Medical Sciences*.
- Uçkun, G., Uçkun, S., ve Latif, H.** (2004). *Turizmde Etik*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Uğurlu, C. T.** (2008). Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlerinin Etik Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*,16(2), 367-378.

- Uygun, O.** (1996). *Türkiye' de Demokrasi ve İnsan Hakları*. Ankara: Todaye İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M.** (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayını.
- Sarı İ.** (2007). Dönüşümcü Liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Saylı, H.,& Kızıldağ, D.** (2007). Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Seltzer, J. Ve Bass, B. M.** (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation And Consideration. *Journal Of Management*, 16 (4): 693-703.
- Sergiovanni, T. J.** (1992). *Moral Leadership: Getting To The Heart Of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simic, I.** (1988). Transformational Leadership- The Key To Successful Management Of Transformational Organization. *The Scientific Journal Facta Universitatis Of NIS*, 1 (6), 49-50.
- Şimşek, A.** (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tuna, M.,Yeşiltaş, M.** (2013). Liderliğın Etik Boyutu: Etik Liderliğın Otel İşletmelerindeki İş Görenler Tarafından Algılanması. Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Turhan, M.** (2007), Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ.
- Tutar, I.** (2010). Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutum, C.** (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Today Yayınları.
- Uğurlu, C.T.** (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uğurlu, C. T.,& Ceylan, N.** (2014).Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Yatkın, A.** (2008). Etik Düşünce Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğının Arttırılmasında Rolü ve Önemi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Elazığ.
- Vural, G.** (1997). Liderlik ve Hemşirelik. *C. Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1(1), 15-22.

- Yıldırım, A.** (2010). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Yılmaz, E.** (2005). *Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması*.19. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli,808-814.
- Yılmaz, E.** (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl G. Ve Taber T.** (1983). The Eggetive Use Of Managerial Power, America Management Associations. New York.
- Yulk, G.** (1989a). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal Of Management*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. A.** (1989b), Leadership İn Organizations, (2nd Edition). Prentice Hall Inc.,New Jersey.
- Yukl, G.** (1999). An Evaulation Of Conseptual Weakness İn Transformational And Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 285-305.
- Zel, U.** (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhu, W., May, D. M., and Avolio, B. J.** (2004). The İmpact Of Ethical Leadership Behavior On Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment And Authenticity. *Journal Of Leadership &Organizational Studies*, 11(1), 16- 28.
- Zhu, W.** (2008). The Effect Of Ethical Leadership On Follower Moral İdentity: The Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Leadership Review*, Vol. 8, 62-73.

EKLER

Ek:1

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ) (Okul Müdürü)

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Yaşınız
Kıdeminiz
Okul yöneticisi olarak kıdeminiz
Medeni durumunuz	Bekar () Evli ()
Eğitim düzeyiniz	Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()
Kurumdaki pozisyonunuz	Müdür () Müdür Yardımcısı ()
Kurumda çalışma süreniz
Okulunuzdaki öğretmen sayısı
Okulunuzdaki öğrenci sayısı

II. BÖLÜM

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda etik liderlik davranışları ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibareyi sizin ne derece uygulayıp uygulamadığınızı değerlendirmenizdir. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
	1	Astları teşvik ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2	Kendi düşüncelerimi, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3	Geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4	Kendi işlerimi sorumluluk duygusu içinde yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5	Astlarımın yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İklimsel Etik	6	Öğrenme konusunda istekliyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7	Astlarımın farklı düşünebileceğini kabul ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8	Astlarımın başarısını adaletli bir şekilde ödüllendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9	Kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluştururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11	Mesleki etkinliğimi artırmaya yönelik çaba içerisindeyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12	Hatalarımı kabul ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İletişimsel Etik	13	Bencil davranışlar sergilemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14	Astlarıma adaletli davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15	Tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16	Sabırlıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	17	Alçak gönüllüyümdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18	İnsanlara eşit davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19	Tüm astlara sevgiyle davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20	Astlara şefkatle yaklaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	21	Etrafımdaki insanlara saygı gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22	Astlarım arasında arabozucu değilimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23	Merhametliyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24	Astlarıma içten davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	25	Astlarımı, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	27	Kendi kendimi değerlendirebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28	Doğru sözlüyümdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	29	Dürüst davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Davranışsal Etik	30	Olaylar karşısında cesaretli davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	31	Tüm koşullarda gerçeği söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	32	İfadelerim gerçeğe yakındır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	33	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	34	Bireysel hakları korurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	35	İçinde bulunduğum toplumun değerlerine saygı gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	36	Çözümler üretmede sistemli yaklaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Karar Vermede Etik	37	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	38	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	39	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	40	Mesleki sorumluluklarımı dürüstlük duygusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

içerisinde yaparım.

- 41 Kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde (1) (2) (3) (4) (5)
uygularım.
- 42 Kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirlerim. (1) (2) (3) (4) (5)
- 43 Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değilimdir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 44 Davranışlarımın sınırlarını bilirim. (1) (2) (3) (4) (5)

Ek:2

**ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)
(Öğretmen)
I. BÖLÜM**

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Yaşınız
Medeni durumunuz	Bekar () Evli () Dul () Boşanmış ()
Eğitim düzeyiniz	Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()
Kurumdaki pozisyonunuz	Öğretmen () Müdür () Müdür Yardımcısı ()
Kurumda çalışma süreniz
Okulunuzdaki öğretmen sayısı
Okulunuzdaki öğrenci sayısı

II. BÖLÜM

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

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

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
	1	Astları teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3	Geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İklimsel Etik	5	Astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6	Öğrenme konusunda isteklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7	Astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8	Astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9	Kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12	Hatalarını kabul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13	Bencil davranışlar sergilemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İletişimsel Etik	14	Astlara adaletli davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15	Tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16	Sabırlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	17	Alçak gönüllüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18	İnsanlara eşit davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	19	Tüm astlara sevgiyle davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20	Astlara şefkatle yaklaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	21	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22	Astlar arasında arabozucu değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23	Merhametlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24	Astlara içten davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	25	Astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	27	Kendi kendini değerlendirebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28	Doğru sözlüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	29	Dürüst davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Davranışsal Etik	30	Olaylar karşısında cesaretli davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	31	Tüm koşullarda gerçeği söyler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	32	İfadeleri gerçeğe yakındır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	33	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	34	Bireysel hakları korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	35	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	36	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	37	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Karar Vermede Etik	38	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	39	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	40	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	41	Kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

uygular.

- | | | | | | | |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 42 | Kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 43 | Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 44 | Davranışlarının sınırlarını bilir | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

Ek:3

ETİK LİDERLİK OKUL MÜDÜRÜ NİTEL SORULARI

1. Sizce etik bir okul müdürü hangi özelliklere sahip olmalıdır?
2. Öğretmenlerinizde gözlemlediğiniz ve sizce de sık karşılaşılan etik dışı davranışlar nelerdir?
3. Hangi durumlarda etik ikilemler yaşarsınız?
4. Etik dışı davrandığını düşündüğünüz öğretmenleriniz oldu mu? Oldu ise ne gibi yaptırımlar uyguladınız?
5. Etik değerlere uygun bir çalışma ortamını nasıl gerçekleştirebiliriz?

Ek:4

ETİK LİDERLİK ÖĞRETMEN SORULARI

1. Sizce etik bir okul müdürü hangi özelliklere sahip olmalıdır?
2. Şimdiye kadar çalıştığınız okul müdürlerinde gördüğünüz etik olmayan davranışlar nelerdir?
3. Okul müdürünüz hangi durumlarda etik ikilemler yaşamaktadır? Örnek verebilir misiniz?
4. Etik dışı davrandığını düşündüğünüz öğretmen arkadaşlarınız oldu mu? Oldu ise okul müdürünüz tarafından ne gibi yaptırımlarla karşılaştılar?
5. Etik değerlere uygun bir çalışma ortamını nasıl gerçekleştirebiliriz?

ÖZGEÇMİŞ

Genel Bilgi

Adres : Sema BÜYÜKGÖKÇE

Tel : 5317935411

E-mail: bilgebasak092006@hotmail.com

Eğitim ile İlgili Bilgiler

Y. Lisans 2012 -2013 Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü

Lisans 1996-2000 Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Lise 1993-1996 Silifke Lisesi, Mersin

İş Deneyimi

- 31.10.2000-23.01.2004 - Mutaflı İlköğretim Okulu
SAMSUN / Yakakent (Müd. Yet. Öğret.)
- 23.01.2004 -30.07.2007 -Yeşilköy Sefer İlköğretim Okulu
SAMSUN / Yakakent (Müd. Yet. Öğret.)
- 30.07.2007-13.07.2011 – Uzuncaburç İlköğretim Okulu
MERSİN / Silifke (Öğretmen)
- 13.07.2011-02.12.2013 – Canbazlı İlköğretim Okulu
MERSİN / Silifke (Müdür Yardımcısı)
- 02.12.2013-05.12.2014 _Göksu İlkokulu
MERSİN / Silifke (Müdür Yardımcısı)
- 05.12.2014-....._ Veysel Balcı İlkokulu
MERSİN / Silifke (Okul Müdürü)

Sunumlar, Katılan Konferanslar/Seminerler

- 20.06.2005-24.06.2005 İlköğretim Programı Tanıtımı – SAMSUN MEM
- 25.01.2007 Trafik ve İlk Yardım Dersi Programı Semineri - SAMSUN MEM
- 23.06.2008- 25.06.2008 Okullarda İlk Yardım İlk Müdahale Semineri - SAMSUN MEM
- 26.06.2008-27.06.2008 Okul Sağlığı Semineri - MERSİN MEM
- 14.12.2009-18.12.2009 Özel Eğitim Semineri - MERSİN MEM
- 02.07.2012-10.08.2012 İngilizce Seviye A1 Programı – Hayat Boyu Öğ. Gen. Müd.
- 05.06.2013-07.06.2013 Ekolojik Okuryazarlık Semineri - MERSİN MEM
- 23.09.2013-27.09.2013 Eğitim Yönetimi Semineri (RİZE/Çayeli) – İnsan Kay. Gen. Müd.
- 01.11.2013 European Academic Studies Centre – Brussels Euro Academic EASC
- 15.02.2014-16.02.2014 Öğrenen Lider Öğretmen – Öğretmen Akademisi Vakfı

Projeler

Eğitim Sektörü ve İstihdam Politikaları- Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, MERSİN-2013

Bilişim Teknolojilerine Dair Beceriler

Microsoft Office Programları (Excel, Powerpoint, Word)
Statistical Package Program for the Social Sciences

İlgi Alanları

Araştırma, Beden Dili, Kişisel Gelişim, Kitap Okumak, Liderlik Organizasyon, Sosyal Aktivite Ve Takım Çalışmaları Organizasyonu.