

**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TEPE YÖNETİCİNİN OTANTİK VE ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ETİK İKLİM ALGISINA ETKİSİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET EMİN TOKER

MERSİN, 2015

**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TEPE YÖNETİCİNİN OTANTİK VE ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ETİK İKLİM ALGISINA ETKİSİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET EMİN TOKER

Danışman: YARD. DOÇ. DR. MERT AKTAŞ

MERSİN, 2015

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Mehmet Emin TOKER tarafından hazırlanan "Tepe Yöneticinin Otantik ve Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Algısına Etkisi ve Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma 04/124/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN



Jüri Üyesi
Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ



Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

TEŐEKKÖR

Tez sürecinin en baŐından beri her ihtiyacım olduğunda, hiçbir zaman geri çevirmeden vakit ayıran dinleyen, tez öğrencisinin kendi başına baŐarabilmesi ve kendini gerçekleştirmesi adına özgürlük tanıyan, ihtiyaç duyduğumda da tavsiyeleri ve yönlendirmesi ile varlığını her zaman hissettiren, tez öğrencisi olmaktan gurur duyduğum danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ'a, teŐekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisansa baŐladığımızda daha ilk derslerden itibaren bize alanı tanıtan ve öğreten, zamanının ve emeğinin önemli bir kısmını yüksek lisans programı ve öğrencileri için harcayan ve akademik gelişimimize çok önemli katkısı olan, Yrd. Doç. Dr. Aslıhan Yavuzalp MARANGOZ'a yüksek lisans süreci boyunca bana verdiği destekten dolayı teşekkür ederim.

Tezin uygulamasında büyük destek olan sevgili öğretmenlerimize teŐekkürlerimi sunarım.

Sevgili Aileme eğitim hayatım boyunca, bu güne gelene kadar, bana olan sonsuz desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Yine her zaman yanımda olan, beni destekleyen ve varlığını esirgemeyen sevgili eŐim Havva TOKER'e teŐekkürlerimi sunarım.

Son olarak ise, burada isimlerini saymadığım arkadaşlarıma ve bu sürece katkı sağlamış olan tüm herkese teŐekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışma, tepe yöneticinin otantik liderlik ve etik liderlik davranışlarının etik iklime etkisini incelemek üzere geliştirilmiştir. Mersin’de 32 okuldan 305 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin otantik liderliğin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile birlikte örgütteki etik iklim üzerinde pozitif yönde, otantik liderliğin alt boyutu olan özfarkındağın örgütteki etik iklim üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca analizde öğretmenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslekteki ve okuldaki çalışma süreleri) kontrol değişkeni olarak ele alınmış fakat hiçbir etkileri olmadığı için çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Otantik Liderlik, Etik İklim, Yönetici

ABSTRACT

This survey is improved to observe the influence of Chief executive officer's authentic leadership and ethic leadership attitudes on the ethic climate. The inquiry is carried out by 305 teachers from 32 different schools in Mersin. It can be deduced from the survey that ethic leadership has positive influence on the ethic climate of the organization with transparency, balanced knowledge evaluation, internalized morality understanding in the relations of the lower part of the authentic leadership, however, self awareness, the lower part of the authentic leadership has negative influence on the ethic climate of the organization. Additionally, the demographic characteristics of teachers (gender, age, education background, marital status, the period in the profession and in the school) are handled as the control variant in the analysis. However, as these characteristics don't have any influence, these variants are removed.

Key Words: Ethic Leadership, Leadership, Authentic, Ethic Climate, Manager

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLoların LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. ETİK İKLİM.....	3
1.1.Etik Kavramı	3
1.1.1.Etik Tanımı.....	3
1.2.Etik İklim	4
1.2.1.Etik İklim Kavramı	4
1.2.2.Etik İklimin Özellikleri	6
1.2.3.Etik İklimi Etkileyen Faktörler	7
1.2.4.Etik İklimin Çalışanlar Üzerine Etkisi	8
1.2.5.Etik İklimin Sonuçları.....	9
BÖLÜM II. ETİK LİDERLİK.....	11
2.1.Yöneticilik ve Liderlik	11
2.2.Etik Liderlik.....	13
2.2.1.Etik Lider Davranışları	18
2.2.2.Etik Liderin Önemi	19
2.3.Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları	20
2.3.1.Okul Yönetimi ve Etik	20
2.3.2.Okul Yönetiminde Etik Liderliğe olan Gereksinim	25
2.3.3.Okul Yönetiminde Etik İlkeler Uyma Sorumluluğu	27
2.3.4.Okul Yöneticilerinin Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Sorumluluğu	30
2.3.5.Okul Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu	32
2.3.6.Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açısından Sonuçları	35
BÖLÜM III. OTANTİK LİDERLİK.....	39
3.1.Otantik Liderlik Tanımı	39
3.2.Otantik Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	43
3.3.Otantik Liderlik Bileşenleri	51
3.3.1.Özfarkındalık	53
3.3.2.Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	55
3.3.3.İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	56

3.3.4.İlişkilerde Şeffaflık	56
3.3.Otantik Liderin Özellikleri.....	58
BÖLÜM IV. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	62
4.1.Tepe Yöneticinin Etik Liderlik Davranışları ve Örgütteki Etik İklim: Hipotez Gelişimi	62
4.1.1.Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan İhtiyaç	64
4.1.2. Eğitim Örgütlerinde Etik Liderlik	64
4.1.2.1. Eğitim Örgütlerinde Liderlik İçin Etik İlkeler	65
4.1.3. Etik Liderliğin Eğitimsel Liderlik Açısından Sonuçları	65
4.2. Otantik Liderliğe Duyulan İhtiyaç	67
4.3. Değişkenler Arası İlişkiler: Hipotez Gelişimi.....	70
4.3.1.Otantik Liderlik ve Etik Liderlik	70
4.3.2.Etik Liderliğin Etik İklim Etkisi	71
BÖLÜM V. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI	75
5.1.Araştırma Yöntemi	75
5.1.1.Araştırmanın Amacı	75
5.1.2.Araştırmanın Kapsamı	75
5.1.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	76
5.1.4.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	76
5.2.Verilerin Analizi ve Bulgular	77
5.2.1.Örnekleme Ait Demografik Göstergeler	78
5.2.2.Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizleri	79
5.2.3.Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	80
5.2.4.Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	81
5.2.5.Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	81
BÖLÜM VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	84
6.1.Bulguların Özeti	84
6.2.Yöneticilere Öneriler.....	85
6.3.Araştırmacılara Öneriler.....	86
KAYNAKÇA.....	88
EKLER.....	102
EK-1.Tezde Kullanılan Anket	102

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	11
Tablo 2. Yönetici ve Liderlerin Bakış Açılarının Karşılaştırılması.....	12
Tablo 3. Otantikliğin Tarihsel Anlamı.....	41
Tablo 4. Teorik Bakış Açısı Türleri ve Bunların Etkileri..	50
Tablo 5. Otantik Liderlik Bileşenleri..	52
Tablo 6. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri..	78
Tablo 7. Etik İklim ve Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..	79
Tablo 8. Otantik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..	80
Tablo 9. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	80
Tablo 10. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi.....	81
Tablo 11. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi.....	82
Tablo 12. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	83

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı	62
Şekil 2. Liderliğin Üç Modeli	63

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

GIVE

Goals/Motives, Identity, Values and Emotions

HKDD

Hedefler, Kimlik, Değerler ve Duygular

AASA

Amerikan Okul Yöneticileri Derneği

ASBO

Okul İşletme Görevlileri Derneği

ELS

Ethical Leadership Scale

GİRİŞ

Etik kavramının geçmişi insanlığın tarihi kadar eskidir ve söz konusu kavramın işletmelerdeki öneminin artması ise, yaşanan skandallar ve bu skandalların toplum üzerinde yarattığı etkiden kaynaklanmaktadır. Bu skandalların ortaya çıkması ve toplum üzerindeki etkisi üzerine akademisyenler sosyolojik kuramlar çerçevesinde etik modeller oluşturarak etik liderlik, etik iklim, otantik liderlik gibi kavramlar tanımlamış ve bu kavramlar arasında ilişkiler ve modeller kurmaya çalışmışlardır.

Bu alışma, etik literatürde belirtilen bu kavramlar ile etik liderliğin ve otantik liderliğin etik iklimin üzerindeki etkisini kuramsal olarak çok yönlü araştırmakta ve bu ilişkileri ampirik olarak da ispatlamayı hedeflemektedir.

Etik iklimin, Victor and Cullen (1998) tarafından teorik olarak ifade edilmesinden bu yana etik literatürdeki en önemli kavramlardan biri olan etik iklim kavramı, bu çalışmanın ilk olarak inceleyeceği kavram olacaktır. Bu çalışmada, öncelikle etik iklimin kavramsal olarak açıklaması, özellikleri, etik iklimi etkileyen faktörler, etik iklimin çalışanlar üzerine etkisi, etik iklimin sonuçları üzerinde bilgilendirme yapılmıştır.

İkinci olarak literatürde yapılan etik liderlik kavramı üzerinde yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Etik liderlikle ilgili kuramsal belirtiler olsa da, Trevino et al.'ın (2005) alışması ve son olarak Brown et al. (2006) tarafından ELS (Etik Liderlik leği) sunulması ile ancak 2006 yılından sonra ölçülebilir bir kavram haline gelmiştir. Bu alışma da, göreceli olarak yeni olan bu kavramın tanımı verildikten sonra etik liderlik davranışı üzerinde durulup, ardından etik liderliğin önemi ve okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarından bahsedilerek, etik liderliğin eğitim ortamı açısından sonuçlar üzerindeki etkisi belirtilecektir.

nc olarak ise otantik liderlik kavramı üzerinde yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi ilerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir

ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Avolio vd., 2005). Bu bağlamda Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderleri "düşünce ve davranış biçimlerinin son derece farkında olan ve başkaları tarafından kendi ve diğerlerinin ahlaki bakış açısına, bilgisine ve yeteneklerine hakim; kendine güvenen, umutlu, iyimser ve ahlaki kişilik bakımından üst düzeyde bireyler" olarak tanımlamaktadır. "Otantik liderlik" teriminin seçilmesinin nedeni, liderliğe yönelik bütün olumlu yaklaşımlara ve bu gelişiminin altında yatan temel düşünceye odaklanmaktır (May vd., 2003). Bu çalışmada otantik liderlik kavramı, tarihsel gelişimi, bileşenleri, benzer kavramlarla arasındaki ilişkisi ve otantik liderliğe duyulan ihtiyaç konuları üzerinde bilgilendirme yapılmıştır.

Literatürde çalışmaların büyük kısmı, bu 3 kavramın birbiri arasındaki etkileşimler üzerinde olduğu için bu çalışmada da sırasıyla etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi, otantik liderlik alt boyutlarının etik iklimin üzerindeki önemi ve nihayet kuramsal çerçevede etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişki belirtilmiştir.

Araştırmacılar, tüm bu kavramlar arasındaki ilişkileri kuramsal olarak açıklarken çeşitli sosyolojik kuramlardan faydalandıklarından dolayı, literatür için önemli olduğu düşünülen kuramlar da yine bu çalışmaya dahil edilerek, konunun ve ilişkilerin anlaşılrlığı artırılmaya çalışılmıştır.

Sonraki bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın rneklemeine ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Son bölümde, bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile yönetici ve araştırmacılara öneriler kısmına yer verilmiştir.

BÖLÜM I. ETİK İKLİM

1.1 Etik Kavramı

1.1.1 Etik Tanımı

Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türeyen etik, geçmiş 2500 yıl öncesine kadar uzanan bir felsefe branş ıdır. İnsan davranışlarına bir dizi ilke sağlamak için Sokrates, Platon ve Aristo zamanından beri teoriler geliştirilmiştir (Brickleyve diğ. 2002, s. 1822). “Ethos” kelimesi iki farklı anlama gelmektedir. Birinci olarak etik, töre ve alışkanlık anlamlarındadır. Yani eylemlerini antik kentte geçerli olan töreye bağılı kalarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak ise fiili gerçekleştiren kişi, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme eylemidir (Yıldırım 2010, s. 23). Etiğı en genel anlamıyla bireyin yapmış olduğı her davranışın hesabını vicdanlarda verme sorumluluğı olarak tanımlayabiliriz. Hesabı vicdanlarda verme sorumluluğıyla anlatılmak istenen, yapılan davranışların neye dayanılarak, hangi nedenlerle yapıldığının kabul edilebilir gerekçelerle açıklanabilmesidir (Topaloğılu 2010, s. 25). Yine farklı bir tanım da etik, bireylerin ya da grupların davranışlarını iyi, kötü, doğru veya yanlış gibi değerlendirmeler yapmasına zemin hazırlayan kurallar topluluğı olarak ifade edilebilir (Varinli 2004, s. 45).

Etiğın amacı, bireye toplum içerisinde diğ erleriyle birlikte yaşarken iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına verebilecek durumda olmayı ve kendi başına var olabilmeyi öğretmektir (Mahmutoğılu 2009, ss. 242-243). Pieper (1999, s. 18), etiğın amacını şu alt amaçlarla ifade etmiştir;

- a) İnsan pratiğini ahlaki niteliğı bakımından aydınlatmak,

b) Ahlak tarafından belirlenmiş bir bilinci geliştirebilecek temellendirme süreçlerine girebilmek,

c) Ahlaki eylemin, insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığını öğretebilmek, olarak belirtilmiştir.

1.2 ETİK İKLİM

1.2.1 Etik İklim Kavramı

İklim (climate) sözcüğü köken olarak Yunanca'dan gelmekte olup eğilim, yönelme anlamlarını taşır. İklim yalnızca ısı, basınç, sıcaklık gibi fiziksel olayları anlatmakta kalmayarak, aynı zamanda örgütlere mensup üyelerin birinin veya birkaçının, örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini de anlatır. Diğer bir tanıma göre iklim; bir örgüt açısından o örgütteki mevcut koşulların, çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır (Dönertaş 2008, s. 52). Çalışanların etik veya etik dışı davranışlarından sorumlu sosyal bir faktör olarak örgütler üzerinde durulması gereken yaygın bir görüş vardır. Bunun neticesi olarak çok sayıda araştırmacı çalışanları etik davranışa yönlendirecek örgütsel normlara dayalı sistemleri tanımlama ve yönetme konusuna eğilim göstermektedirler. "Etik iklim" bu örgütsel normlar sistemini anlamaya yönelik mekanizmalardan birisidir (Elçi 2005, s.6). Etik İklimle ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

Etik iklim, örgütte neyin doğru neyin yanlış olarak kabul gördüğünü tanımlayan kurumsallaşmış işlemler olarak tanımlanmaktadır (Parboteeah vd. 2005, s.461). Etik iklim, aynı zamanda, örgüt üyelerinin çalışma ortamında karşı karşıya kaldıkları konuları etik bakımdan nasıl ele alacaklarını, değerlendireceklerini ve bu yönde nasıl bir çözüm üretebileceklerini de belirler (Martin ve Cullen, 2006).

Örgütsel etik iklim, örgütte bireylerin etik normlar ve politikalarla ilgili psikolojik algılamalarını yansıtan bir yapı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütün etik iklimi politikalardan, ödüllere, prosedürlere ve örgüt içerisindeki resmi veya gayri resmi sistemler tarafından etkilenmektedir. Etik iklimin varlığı, çalışanların karşı karşıya kaldıkları durumlarda olayları değerlendirmelerine var olan alternatif olanakları seçmelerine imkân tanıyarak, bireylerin iş yaşamlarında kabul edilebilir veya edilemez davranışları ayırmalarında önemli bir araç olarak (Özyer 2010, s.9) görülmektedir.

Etik iklim, insan ilişkilerinin yoğun olduğu çalışma ortamında yapılması doğru kabul edilen unsurları belirleyen ve bunlara uygun standartlar oluşturarak bunun devamını sağlayan etik konuların nasıl ele alınacağı ile ilgili olarak algılanan ortak anlayıştır. Örgütte etik iklimin varlığı etik tutum ve bireysel standartları etkiler. Etik çerçevede varlığını sürdürmek isteyen örgüt var olan kuralları hayata geçirme istek ve sorumluluğuna sahip olmalıdır. (Elçi 2005, s.8).

Bilgiye nasıl ve nereden ulaşıldığı, sezgiler, alışkanlıklar ve isteğe bağlı oluşan sonuçlar etik iklimin konusunu oluşturmadığı gibi geleneksel normlar ve günün trendlerinin önerdiği olgular da örgütlerde etik iklimin bir parçasını oluşturmaz. Etik iklim, çalışmalarına Victor ve Cullen (1988) tarafından öncülük edilmiş olup, örgüte hakim olan etik düşünce tutumunu tanımlayan bir pusula olarak geliştirilmiştir. Organizasyonda alınan kararların önemli bir bölümünü etkileyen genel özellikler olarak düşünülebilir (Victor ve Cullen 1988, s.102). Amaç örgütün ne kadar etik olduğunun algılanması değil çalışanlara problemleri değerlendirip alternatif sunarak yardımcı olmak ve bu konuda rehberlik etmektir (Barnett ve Schubert 2002, s.281).

Örgütte diğer bireyler için karar verme sürecine girildiğinde, örgüt üyesi “doğru” olanı ya da örgütsel bakışla paralel olan davranışları nasıl tanımlamalıdır? Sorusunun karşılığı olan bilgi, örgüt iklimini oluşturmada ve etik davranışların oluşumunu belirlemektedir. Victor ve Cullen tarafından yapılan çalışmalarda sosyal

normlar, organizasyonel davranışlar ve işletmeye has faktörlerin organizasyonun etik iklimini etkilediğini ve geliştirdiğini belirtmektedir (Tütüncü ve Savran 2007, s.180).

Litwin ve Stringer (1968, s.29), göre iklim kavramı, çevrelerinden direkt ya da dolaylı olarak algıladığı beklenti ve motive edici faktörler olarak tanımlarken, Silva (2004, s.208) da örgüt iklimini, kurumsal yapıda var olan değer yargıları, normlar ve prosedürlerden oluşan ortak bir algı olarak tanımlamaktadır.

İş görenler tarafından işletmenin etik olarak algılanması işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırması bakımından oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütlerde etik uygunluğu olan davranış modelleri geliştirilip, bu yönde kararlar alınması mümkündür (Singhapakdi vd. 1995).

Ayrıca bir örgütte var olan etik iklimler yönetim kalitesini, örgütsel bağlılığı (Hunt vd. 1989), iş tatmini düzeylerini (Price ve Mueller 1986) ve sosyal sorumluluk düzeylerini (Singhapakdi vd. 1995) önemli ölçüde etkiler. Ayrıca iş görenlerin durum değerlendirmelerini sağlayan ve firma performansını etkileyen bir nevi mercek görevi de yaparlar (Weber ve Seger 2002, s.70).

1.2.2 Etik İklimin Özellikleri

Etik İklimin Gücü ve Yönü: Appelbaum et al. (2005), literatürdeki araştırmalar sonrasında etik iklimin 2 etkisi olduğundan bahsetmektedir: Etik iklimin gücü ve yönü. Gücü, işgörenlerin işyeri normlarına bağlılık derecesi olarak ifade edilir. Güçlü bir etik iklimdeki mesajlar açıktır, istenilen davranış bellidir. Güçlü bir etik iklim etik sorunlarla karşılaşıldığında daha etik davranışlar gösterilmesini sağlar. Etik iklimin yönü ise, Victor and Cullen'in (1988) etik iklim anketini oluştururken belirledikleri değişkendir.

Demografik Faktörler ile Etik İklim Arasındaki İlişki: Arnaud (2006), yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik değişkenlerin etik tutum, karar ve davranışı

etkilediğinin bulunmasına rağmen (Kohlberg, 1981; Rest, 1979, 1994), hiç bir değişkenin örgüt içindeki etik iklimi veya ahlaki karakteristikle tutarlı olarak ilişkili olmadığını belirtir. Victor and Cullen (1988), iş hayatında geçirilen süre ile etik iklimin ortaya çıkması arasındaki ilişkiyi bulan ilk kişidir. “*Başkalarının İyiliğini İsteme*” iklimi algısı iş hayatında geçirilen süreyle birlikte artmaktadır. Luther, DiBattista and Gautschi (1997), etik tutum ve algılarla ilgili yaptıkları araştırmada, bayan deneklerin baylardan daha etik davranmaya meyilli olduğunu bulgulamışlardır. Upchurch and Ruhland (1995, 1996) ise cinsiyet, yönetim deneyimi ve eğitim seviyesi ile etik iklim arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır (Arnaud, 2006).

1.2.3 Etik İklimi Etkileyen Faktörler

Appelbaum et al. (2005) etik iklimi etkileyen faktörlerin kişilerin bencillikleri, şirketin karlılığı, etkin olarak işletilmesi, takımların ilgileri, arkadaşlık, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kanunlar, kurallar ve mesleki kodlar (Sims, 1992) olduğunu belirtmektedir. Ancak belki de en önemli faktörün üst yönetimin gerçek davranışı olacağını Sims'den (1992) yaptığı alıntıyla ifade eder: “*Üst yönetimin yaptıkları ve üst yönetimin kurduğu ve desteklediği kültür, alt seviyelerde çalışan personelin ve bütünüyle organizasyonun etik bir sorunla karşılaştıklarında verecekleri tepkiyi büyük ölçüde belirler*”.

Victor and Cullen ise örgütün etik iklimini 3 faktörün belirlediğini belirtir: Firmanın faaliyette bulunduğu çevre, örgüt yapısı (merkezi, bölümlü, çok-uluslu gibi) ve firmanın geçmişi.

Mayer et al. (Making Ethical Climate..., 2009), etik iklimin, etik muhakeme, etik niyet, etik karar verme, ahlaki düş gücü ve ahlaki yoğunluk, verimlilik, sosyal sorumluluk gibi çeşitli faktörlerle etkileşimi olduğunu belirtir.

Elçi and Alpkan (2009), Victor and Cullen'ın (1988) çalışmasını baz alarak, etik iklimin kurum içerisinde farklılık gösterebileceğini ve kurum içerisinde farklılık göstermesinin nedeninin bireysel farklılıklar, iş grupları arasındaki farklılıklar, çalışanın geçmiş ve bireyin pozisyonu olacağını belirtir.

Hunt (1991) ve Schneider and Rentsch (1991), yaptıkları çalışma sonucunda farklı etik iklimlerde vurgulanan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Kişisel çıkarlara ilgi
- Şirket kazançlılığı
- Üretim etkinliği
- Bireysel Arkadaşlıklar
- Takım/Grup Çıkarları
- Sosyal Sorumluluk
- Kişisel Ahlaklılık
- Kural ve Standart Prosedürler
- Kanuni ve Mesleki Etik Kodlar

1.2.4 Etik İklimin Çalışanlar Üzerine Etkisi

Ekonomik dünyada yaşanan değişimin yarattığı global genişleme ve beklenenin üzerinde büyümelerle karşı karşıya kalınması iş etiği araştırmalarını ön plana çıkartmıştır. World Com, Tyco ve Enron gibi son dönemde ortaya çıkan skandallardan sonra iş etiğine olan ilgi daha da artmış bu ilginin büyük bir kısmını müşteriler ve paydaşlar oluştururken, çalışanlar üzerinde de büyük etkileri olduğu (Özyer, 2010) görülmektedir.

Örgüt içindeki etik algısını, kurumsallaşmış yol gösterici prensiplerinden ve örgütün değerlerinden meydana gelen etik iklim yapısı belirler. Karar verme üzerinde ciddi anlamda etkisi olan böylesi bir çevre çalışanların etik bakışlarının

gelişmesinde oldukça etkilidir (Valentine vd. 2006) . Demircan (2003) örgütsel etiğin önemini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Çalışanların etik algıları, bireylerarası ilişkilerin kalitesi ve örgüte duyulan güvenin örgütün etkinliği ve verimliliği üzerinde etkisi olması bakımından önemlidir. (Zajac, 1996).

- Çalışanların örgütsel etik algıları, formal ve informal sistemlerden de etkilenerek, iş görenlere olayları değerlendirme ve alternatif olabilecek konularda yol göstererek kabul gören ve görmeyen davranışları belirlemede destek olur (Barnett ve Schubert, 2002).

- Etik kodlara ve politikalara sahip olmayan, örgütsel etiğe aykırı davranışları belirleyen, denetleyen ve bu davranışları düzenleyen sistemleri bulunmayan örgütlerin, etik dışı yönetime sahip oldukları bulgulanmıştır (Ferrel ve Gresham, 1985).

- Örgütte var olan en önemli unsurlar temel değerler olup, tüm bu değerler yönetim tarafından açıklanarak kuvvetlendirilir ve örgütün tamamına yayılır. Bu değerlerin sosyalleşme ve etik kodlar aracılığı ile iletilerek örgüt performansı üzerinde önemli etkiler oluşturduğu savunulur (Finegan, 1994).

Globalleşme süreciyle gelen rekabetçi piyasa koşullarında faaliyet gösteren organizasyonların ayrıcalıklı olma çabaları günümüzde artarak devam etmektedir. Güven ortamının oluşturulmasında etik davranışların teşvik edilmesi örgütlere büyük avantajlar sağlamaktadır. Etik normlara sahip olan çalışanlar, yöneticilerden, paydaşlardan ve müşterilerden oluşan bir güven ağına sahiptirler (Demircan, 2003).

1.2.5 Etik İklimin Sonuçları

Etik davranışları etkilemede kullanılabilir en önemli yönetim uygulamalarından biridir. Yöneticiler basit etik kodlarla çevrelenmiş, etik beklentileri açıkça ortaya koyan bir takım basit uygulamalarla çalışanların tutumlarını kolayca değiştirebilir. Ayrıca yöneticiler ödüllendirme sistemini de kullanarak, örgütte olumlu bir etik iklim oluşturabilirler (Özyer 2010, s. 30). Örgütün sahip olduğu etik iklim türünün belirlenmesi, bireylerin yaşadıkları etik problemleri belirlemekle birlikte bu problemlerin çözüm yollarını da göstermektedir. Ayrıca etik iklim, kararları etkileyerek, etik sorunlar karşısındaki davranışlar üzerinde belirleyici rol oynayacaktır (Eser 2007, s. 16).

Örgütlerde gelişen farklı etik iklim türleri, yöneticilerin farklı etik yönetim stratejileri geliştirmelerini gerektirecektir. Yöneticiler, etik iklim türünün belirlenmesi sonucunda, stratejiler geliştirip örgüt bireylerinin etik davranışlarını güçlendirmeye yönelik uygulamalar yapabilirler (Deshpande 1996, s. 319).

BÖLÜM II. ETİK LİDERLİK

2.1 Yöneticilik Ve Liderlik

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim insanları etkilemede formal/ biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkilenme sürecinden kaynaklanır (Keçecioğlu, 2003, s. 11). Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra da kendi aralarında iş bölümü yaparak yöneten-yönetilen veya lider izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu meydana gelmiştir. Yönetim işlevi yönetici adını verdiğimiz kişi veya gruplar vasıtasıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, yöneticiyi, başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi şeklinde tanımlamak mümkündür (Şimşek, 1999, s. 7). Bennis (1989)'e göre yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar bulunmaktadır. Yönetici ve liderler arasındaki farklar Tablo 1.' de sunulmuştur:

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapılara odaklanır	İnsanlara odaklanır
Yenilik yapar	Var olan düzeni kabul eder
Düzeni zorlar	İdare eder
Kontrole dayanır	Güveni teşvik eder
Taklit eder	Yeniye ortaya çıkarır
Kısa dönemli bakış açısına sahiptir	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir
İtaat eder	İnsanların içinden çıkan kişidir ve insanları yönlendirmek için onların değerlerinden yararlanır
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar	Ne ve niçin sorularını sorar

(Akt: Owen vd., 2007, s. 64).

En genel anlamıyla örgüt, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları toplumsal açık sistemdir (Aydın, 2010, s. 185).

Yönetici, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı güçleri vardır. Aynı zamanda yönetici, insanlara işleri yaptıran ya da yürüten kişi olarak değerlendirilir. Yöneticiler belli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönlendirir, kaynak ayırır ve karar verir (Topuzoğlu, 2009, s. 1).

Örgütlerde yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı yapılarda olmakla birlikte yükledikleri anlamlar da bunun neticesinde farklılıklar göstermektedir. Olgu ve olaylara yüklenen anlam ve mahiyetler her ne kadar ferdî tecrübelerle göre değişiklik gösterse de şahısların ortak paydada buluştukları lider ve yöneticinin farklı olduğu görüşüne dayanarak bu farklılıkların bazı çeşitlemeleri Tablo 2.' de sunulmuştur:

Tablo 2. Yönetici ve Liderlerin Bakış Açılarının Karşılaştırılması

	YÖNETİCİ	LİDER
Gündem yaratma	İhtiyaç duyulan sonuçlara ulaşmak için zaman tablosu ve ayrıntılı adımları oluşturur ve daha sonra kaynakların dağılımını gerçekleştirir.	Gelecek için vizyon gerçekleştirir, bu vizyona ulaşmada ihtiyaç duyulan değişimi üretmek için stratejiler oluşturur.
Gündeme ulaşmak için insan ilişkilerini geliştirme	Plan yapma, gereksinimlere ulaşmak için bazı örgütsel yapıları kurma, bireyleri bu yapılara yerleştirme, planları iletmede sorumluluk ve yetkileri gösterme, insanlara yol göstermeye yardımcı olmada politika ve prosedürleri sağlama uygulamaları izlemek için yöntemler veya sistemleri	İşbirliğine duyulan gereksinimi iletişimle aşma, böylece takımlar ve koalisyonların yaratılmasını etkileme, vizyon ve stratejilerin anlaşılmasını sağlama

	yaratma	
Uygulama	Sonuçları izleme, bazı ayrıntıları planlama, sapmaları tanımlama, daha sonra bu sorunları çözmeyi planlama ve örgütleme	Çok temel insan ihtiyaçlarının doyurulmasıyla önemli siyasi, bürokratik engellerin ve kaynak engellerinin üstesinden gelmede insanları enerjilendirmek/hareketlendirmek
Sonuçlar	Önceden tahmin edilebilirlik derecesini sağlama, değişik baskı grupları tarafından ana sonuç beklentileri ortaya koyma	Keskin bir değişim sürecini üretme ve gereksinim duyulan her türlü değişimi gerçekleştirebilme potansiyeline sahip olma

(Keçecioğlu, 2003:14).

Bennis (2003)'e göre:

- Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken yenilikler yapar.
- Yönetici bir kopyadır, liderse orijinaldir.
- Yönetici elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişilerin üzerine eğilir.
- Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici “Nasıl?” ve “Ne Zaman?” liderse “Ne?” ve “Niçin” sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise hep ufuğa yönelmiştir.
- Yönetici taklit eder, lider icat eder.
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.
- Yönetici tipik iyi bir askerdir, liderse kendine has bir kişiliktir.
- Yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar (Akt: Uygur, 2010, s. 19)

2.2 Etik Liderlik

Buna göre, insanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır (Eren, 1998). Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can, 1999). Bazı tanımlara bakıldığında genel olarak liderlik, belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 1993, s. 337). Diğer bir tanıma göre ise liderlik, saygılarını, güvenlerini, bağlılıklarını, yardımlaşma arzularını ve onaylarını kazandıkları insanlar yardımlarıyla işler yapmaktır. Liderlik bir grup insanın, ekip halinde çalışmalarını ortak bir amaca odaklandırmaktadır. Liderlik sizin hesabınıza çalışmadıkları halde, insanların sizin için çalışmalarını sağlamaktır (Dengiz, 2000, s. 221).

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur. (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 111-127).

Fulmer'e göre etik liderliğin, yöneticiler ve çeşitli alanlardaki akademisyenler için sık rastlanan bir konu haline gelmesinin sebebi. Etik değerler, liderlik ve doğruluk, gibi kavramların yöneticiler için ulusal ve küresel ekonomilerdeki önemli düşüşlerden kurtulmaya çalışırken, büyük önem verdikleri konular olmasından kaynaklanmaktadır. (Fulmer, 2004, s. 307-317). Ayrıca ilgili literatürde birçok akademiysen dürüstlük gibi kişisel özelliklerin liderlik etkinliği algılaması açısından önemli olduğuna inanmışlardır ve araştırmalar da bu sonucu ortaya koymuştur. Örneğin, (Den Hartog ve ark., 1999; Kirkpatrick ve Locke, 1991; Kouzes ve Posner, 1993; Posner ve Schmidt, 1992) araştırmalarının sonuçlarında algılanan lider

etkinliği ile liderin algılanan doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik özellikleri arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Brown, ve Trevino, 2006, s. 595–616). İş liderliği ve lider etiği ile ilgili iyi yapılandırılmış akademik araştırmalarda ise (Bass, 1990; Conger, 1999; Conger ve Kanungo, 1994) bir organizasyonun davranışlarının o organizasyonun liderlerinin eylemleri ile belirlendiğini ne sürmektedir. (Sutherland, 2010) bununla birlikte (McAllister, 1995) işgörenlerin örgüte yönelik bilişsel güveni etkin liderlik tarzlarıyla ilintilendirirken (Brown, ve Trevino, 2006, s. 595–616). (Brown ve ark., 2005) da organizasyonun liderinin iş, etik ve ahlk felsefesi konularındaki yaklaşımlarının, hem örgütün diğer kademelerdeki liderlerinin hem de çalışanların odaklanabilecekleri bir kurum kültürü sağlayacağı tespitinde bulunmuşlardır (Sutherland, 2010).

Araştırmalar neticesinde Brown, Trevino and Harrison etik liderliği şöyle tanımlamıştır: Kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla uygun kuralları örnek oluşturarak; iki yönlü iletişim, destek ve karar alma ile izleyenlere göstermektir (Brown vd, 2005, s. 117-134)

Etik liderlik ile ilgili yapılan diğer bir çalışmada, etik liderlik teriminin nasıl algılandığına yönelik üst düzey yöneticiler ve kurumlardaki etik/uyum görevlileri yapılan araştırma sonucunda, güvenilir, dürüst, adil gibi belli kişilik özelliklerinin etik liderlikle ilişkili olduğuna ve etik liderlerin ahlaki kişiler olarak aklandığına ulaşmışlardır. (Brown, ve Trevino, 2006, s. 595–616)

Etik liderler kendi çıkarları peşinde değillerdir (egoizm), içinde bulunduğu grubun çıkarları ile ilgilenirler (faydacılık). Bununla beraber davranışlarında etik ilkeleri temel alan bu liderlik türü, izleyenlerinin haklarına saygı gösterir ve onlara adil davranır. Etik liderler işletme içinde adaleti geliştirmek için astlarını karar almaya dâhil eder. Ayrıca bu tür bir katılım örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlayarak çalışanların gelişimini ve iyi oluşunu kolaylaştırır (Zhu vd, 2004, s. 16-26).

Bennis ve Nannus göre, liderlik, yüzyıla yakın süredir yoğun olarak çalışılan bir alan olmasına karşın çok az bilgi sahibi olunan bir alan olma özelliğini taşımaktadır. Liderliği, izleyenler üzerinde gç ve etki oluşturma olarak tanımlayan

liderlik anlayışı yetersiz kalmıştır. Bu anlayış özellik ve davranışı temel alan liderlik teorilerinin bir yansımasıdır (Turhan, 2007).

Açıklamaların ışığında etik liderliği, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken var olan kanunlar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar gösterdiği bir liderlik türü olarak ifade edebiliriz (Aydın, 2010).

Bir başka tanıma göre ise Etik liderlik, amaçlara ve temel değerlere sadakati, etik davranış ve etik karar vermeyi ifade etmektedir. Etik lider, verdiği etik kararlar doğrultusunda örgütünde etik havayı oluşturmak durumunda olan kişidir (Hussein, (2007, s. 57-65).

Ayrıca Etik liderin ilk önce kendi bünyesinde bir takım etik değerleri ve ilkeleri barındırması beklenir. Örgütte herkesin uyması ve koruması beklenen normların ve değerlerin oluşturulması etik liderliğin önemli bir boyutu olarak gösterilmektedir (Minkes, Small ve Chatterjee, 1998, s. 327-335).

Etik liderler sorumluluk sahibi kişilerdir. Çevresindeki kişilerle görüş alışverişinde bulunur. Onlarla sürekli iletişim halindedir. Örgüt içerisinde sürekli üretkenlikten ve sürekli öğrenme ortamlarının oluşturulmasından sorumludur. Etik liderlerin bu konularda görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler (Freeman ve Stewart, 2006)

- Örgütün sahip olduğu değerlerini ve amacını temsil eder, çevreye karşı anlaşılmasını sağlar.
- Etik liderler kişisel tatminden çok örgütün başarısına odaklanır.
- Örgüt üyelerinin sürekli gelişimini sağlar.
- Örgütün sahip olduğu etik değerleri örgüt ortamında sürekli paylaşarak canlı kalmasını sağlar.
- Çalışanların ve iletişimde bulunduğu diğer insanların değerlerine her zaman saygı gösterir, şeklinde sıralanmıştır ve bu açıdan etik liderliği belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Etik liderliğin gösterilebilmesi için ortamın uygun olması ve lideri izleyenlerin de aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gerekir (Erdoğan, 2002, s. 49).

(Harvey, 2004), göre Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şunlardır:

- *Değerleri ve etik bilinci oluşturmak:* Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.
- *İnsanlara sorumluluk vermek:* Etik liderler, kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- *Başkalarına örnek olmak:* Etik liderlerin “özü ile sözü bir olduğu” için başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır.
- *Değerler çerçevesinde karar vermek:* Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.
- *Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek:* Bu liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikileme karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.
- *Değerler ve etik konusunda eğitim vermek:* Etik liderler, insanların doğru davranışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
- *Algılara dikkat etmek:* Etik liderler, meslektaşlarının, çalışanların, müşterilerinin ve etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
- *İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak:* Etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirir. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlama, bir birikimin sonucudur.
- *Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek:* Etik liderler şirkete insan alırken ve onların yükseltilmeleri konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- *İnisiyatif almayı desteklemek:* Etik liderler, yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olarak kendisini izleyenleri motive eder. (Harvey, 2004, s. 87).

Günümüzdeki çalışma hakları dikkate alındığında Şimşek 1999 etik değerler açısından, liderin çalışanlara karşı, çalışma hakkına saygı gösterme, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama, işçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama, özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama gibi sorumluluğunun altını çizmiştir (Şimşek, 1999, s. 69-86).

Bu da göstermektedir ki etkili liderliğin özünde etiğe bağlılık vardır. Çünkü genel ilgi ve farkındalık verilecek kararlar için liderlerin daha büyük sorumluluğunu gerektirir. Etik olmayan bir karar örgüte, tüketicilere, paydaşlara ve tedarikçilere zarar verebilir. Aynı zamanda, etik lider idealleştirilmiş davranış (karizma), telkin, zihinsel teşvik, bireyselleştirilmiş saygınlık, hizmet ve gelişimleriyle ilgilenme aracılığı ile kendini izleyenleri etkiler ve değiştirir (Khuntia ve Suar, 2004: 14). Etik lider astlarının iş performansını, işe ilgisini ve duygusal bağlılıklarını artırmaktadırlar (Khuntia ve Suar, 2004, s. 22).

Sonuç olarak, Örgütlerde, kamu kurumlarında, eğitim kurumlarında ya da hangi sektörde olursa olsun dürüst liderler, kamu yararı olan açık bir vizyona sahip olmalı ve bu yararı arttırmaya niyetli olmalıdırlar. Bunlar sağlandıktan sonra liderler bazı hedef veya amaçları gerçekleştirmek için insanlara rehberlik etmeyi düşünmelidirler. Amaç, kamu yararı olmalıdır. Temel olarak sadece tek liderlik tarzı vardır. Bu da “iyi” liderliktir. Liderliğin temel görevi etik olduğunda gerçekte doğru liderlik etik liderlik olacaktır (Arjoon, 2000, s. 171).

2.2.1 Etik Lider Davranışları

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

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

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

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

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

Zorlamak; Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamak gerekmektedir.

2.2.2 Etik Liderin Önemi

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

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

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

Levinas'a göre öznel arasındaki ilişki kusursuz boyutta olan bir ilişki değildir. Bu denge durumunun güç olmasından dolayı "öteki"nden karşılık beklemeden sorumluluk duymak gerekmektedir. Karşılık verip vermemek ise onun sorunudur (Levinas, Akt: Bauman, 1998, s. 109). Etik liderin, örgütteki bireylere karşı tutumundan dolayı kendini onlara karşı sorumlu hisseder. Bundan dolayı etik lider, belirsizliğin hakim olduğu bir ortam oluşturmaz ve stresi tolere eder (Costa, 1998, s. 53).

2.3 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları

Merkezi ve toplumsal değişmeler yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüze getirmektedir. Yöneticinin gösterdiği davranışlardan bazıları yasa hükümlerine uygun, ancak etik anlamda doğru olduğu kabul edilmeyebilir. Etik değerler ve ilkeler yönetici davranışlarının biçimlendirilmesinde sağlam bir temel oluşturur. Çünkü yöneticinin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkiler (Taymaz, 2000, s. 19-20).

2.3.1. Okul Yönetimi ve Etik

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

Mesleki ve toplumsal değişmeler sonucunda yöneticiler sık sık etik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Etik değerler ve ilkeler, yasalar, bireyin neye inanması

gerektiği ve inandığını söylediği davranışların oluşmasında temel dayanağıdır. Yöneticinin kendi etik değerlerini geliştirmesi için uzun bir süre davranışlarını sınaması gereklidir. Bu değerlerin toplumca sınanması ve tanımlanması neticesinde, birbirine bağlı etik davranış ltleri okumayı, çalışmayı, düşünmeyi ve kendini sınamayı gerektirir (Drake ve Roe, 1994, Akt: Aydın, 2002, s. 40).

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

Eğitim yöneticisinin liderlik yöntemi ve her gün karşılaştığı durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki tutumlarında, sahip olduğu etik değerlerin etkileri görülmekte ve eğitim sistemi içinde çok önemli bir birimi ifade etmektedir. Günlük kararlar verirken bilinçaltında yer alan ahlaki değerleri davranışlarını da etkilemektedir. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların moralini bozan en önemli etkenlerden biri yöneticilerin dürüstlüğü ve adaletinden şüphe duyulmasıdır.

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

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

- **Güçlü Bir Etik Liderlik Uygulanması;** Bir eğitim yöneticisi, okuldaki etik havanın oluşmasında en temel etkendir. Eğitim yöneticisinin verdiği kararlar, okulun etik havasını oluşturur. Eğer eğitim yöneticisi, okulda kalitesiz eğitim verilmesine tolerans gösteriyorsa bu durumda toplumun ve öğrencilerin aldatıldığı bir hava oluşur. Bunun yanında örneğin okul yöneticisi ğrenci devamsızlığını önemsemeyip görmezden gelirse okulun havası ”okul önemli

değildir” mesajını verir. Eğitim yöneticisi aşağıdaki soruları kendine sormalı ve yanıtlamalıdır.

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

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

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

- **Etkili Öğretimin Bir Ödev Olarak Görülmesi;** Okulda eğitim ve öğretimin yetersiz olması, öğretmenlere, öğrencilere ve topluma zarar verir. Öğretimde ve eğitimde yetersiz öğretmenler, öğrencilere zengin bilgilerin ve gerekli bir öğrenme ortamının oluşmasını engeller. Öğretmenin başarısızlığı öğrenciyi hayat boyu olumsuz olarak etkiler. Eğitim yöneticisi, toplumun, öğretmenin ve öğrencinin hakları arasında adil bir denge kurmalıdır (Sevedekilim,2009:6). Öğrenciler; öğretmeni değiştirme yetkisine sahip değillerdir. Bu nedenle yetersiz öğretmenlerin geliştirilmesi ve başarılı olabilmeleri için teşvik edilmeleri okul yöneticilerine bağlıdır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Okul yöneticisinin bağlı kalacağı etik değerler konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yönetimde etik değerler konusu, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince çok önemli bir konu olarak kabul görmüş ve etik davranış ilkeleri geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Bu ilkeler geniş bir çerçevede kabul görmekle beraber, bireylerin karşılaştikları özel durumların doğru veya yanlış olduğuna karar verebilecekleri ve davranışlarına yön verebilecekleri ilkelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yasalara uygun davranmak ya da yasaları takip etmek; okul siyasalarına uyum sağlama, etik ilkelere uygun davranış için yeterli değerdir. Bu ilkeler Şunlardır (Aydın, 2003 s. 93):

Eğitim yöneticileri:

- Bütün karar ve davranışlarında, öğrencilerin iyiliğini temel ilke olarak kabul ederler,
- Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlükle ifa ederler,
- Tüm bireylerin yurttaşlık ve kişisel haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler,
- Ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan veya dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bölücü örgütlere katılmaz ve bu örgütleri desteklemezler,

- Eğitim amaçları ile bağdaşmayan yasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür avantajlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- Yalnızca kabul edilir kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler,
- Mesleki etkinliklerini arttırmak için sürekli araştırma yapar ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar,
- Bütün anlaşmalara, sona erinceye veya sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

2.3.2 Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan Gereksinim

Yönetici, eğitim sistemi içinde çok önemli bir yer almaktadır. Yöneticinin liderlik şekli ve her gün karşı karşıya kaldığı durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin etkileri görülür. Günlük kararlar alırken bilinçaltında yer alan ahlaki eğilimler davranışları etkilemektedir. Dürüstlükten sapmalar, kısa zamanda alt düzeydeki yöneticilerin de ahlaki bozulmaya uğramalarına ve örgütte yolsuzluklar görülmesine neden olmaktadır. Göreve yeni başlayan yöneticilere verilen en önemli öğüt, dürüstlüklerini kaybetmemek için kendi etik değerlerini geliştirmeleri ve davranışlarında bu değerleri bir yol gösterici olarak kullanmalarındır. Etik değerler, yöneticilerin yoruma açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak cazip gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. İş arkadaşlarının ve astlarının, yöneticinin etik değerlerini benimsemesi, yöneticiyi davranış ve işlemlerinde dürüstlüğünün tartışılması ve bazı imalardan korur (Drake ve Roe, 1994, Akt: Aydın,2003, s. 157).

Okulları yönetme basit bir iş değildir. Uygulamada beyin, kalp ve eli birlikte çalıştırmanın gerekliliği, okulun misyonunun eşsiz doğası ve kapalı yapılanmış, tekdüze olmayan karmaşık bağlamı, etik bir otoriteyi zorunlu kılmaktadır. Aşağıdaki beş madde nedeniyle okul yöneticilerinin etik birer lider olması gerekmektedir (Sergiovanni, 2001, s. 345):

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

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

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

- Karara katılma ve yetkilendirme anlayışlarının vurgulanmasına rağmen, okul yöneticileri ve diğerleri arasında eşitsizlik mevcuttur. Onlar istese de istemese de, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve çalışanlardan daha fazla güce sahiptir. Bu güç onun hiyerarşik konumundan gelmektedir. Kişiler arasında güç dağılımının eşitsizliğinden bahsediliyorsa, ilişkinin etik bir boyutu olması gerekir. Okul yönetiminde izleyenler, bu güce dayanılarak sömürülmeyeceklerini bilmek isterler. Bu durumda liderlik bir hak değil, sorumluluktur.

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

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

2.3.3 Okul Yöneticilerinin Etik İlkelerine Uyma Sorumluluğu

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

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

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

- **Toplumsal Sorumluluk:** Okul yöneticisinin bir etiksel lider olarak toplumsal sorumluluklarına uyması gerekir. Okul yöneticisi okul içerisinde olduğu kadar, okulun dışında da istikrarlı bir etiksel liderlik davranışı sergilemek zorundadır. Çünkü toplum, öğretmenden olan beklentisinden daha fazlasını okul yöneticisinden beklemektedir. Aynı toplumsal çevre, okul yöneticisinin toplumun ahlaki kurallarına uygun davranmasını istemektedir. Buna göre okul yöneticisi, çok hassas bir denge sağlamak zorundadır. Okul yöneticisi, bir taraftan kendi etik değerleri, bir taraftan okulun etik değerleri ve bir taraftan da toplumun etik değerleri arasında bir denge kurmaya gayret etmelidir.

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

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

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

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

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

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

- Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir anlam kazandırmaktadır. Okul yöneticisi daha etkili bir okul oluşturmak için, okulun iş ahlakının temel ilkelerini ortaya koymak zorundadır.

- Etik liderlik, etkili okul modeline, erdemli okul modelini kazandırmıştır. Erdemli okul, ideal seviyede bir etik kültüre sahip olan okuldur. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, erdemli okul oluşturmalı, yönetmeli ve yaşatmalıdır.

- Etik liderlik demokratik bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Çünkü erdemli okulun doğasında demokratik davranış bulunur. Etik liderin başarısı, etik değerlerin bütün okul personeli tarafından benimsenmesine bağlıdır.

- Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağının etik ya da moral güç olduğunu kabul etmektedir. Etik liderlik teorisine göre liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır.

- Etik liderlik, sağlam bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne benimsetmesi, etiksel lider olarak etkinliğini gösterir. Bu bakımdan okul yöneticisinin etiksel liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki bulunur. Ancak kültürel liderlik, etik ya da moral liderliğe karşılık daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik okul kültürünün tüm öğelerini kapsarken, moral liderlik sadece moral değerlerini kapsamaktadır.

- Etiksel değerlendirmeye sahip olan okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak kabul etmez. Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlerden uzaklaşmaz. Etik liderin güçlü bir vicdani sorumluluğu olmalıdır. Okul yöneticisi, etik değerlere bağlı kalmanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunun da farkındadır. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlaki bir iç derinlik katar.

- Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun sınırlarından dışarı bakmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Etik lider küresel, ulusal ve okul düzeyinde kabul edilen etik değerler arasında bütünlük kurmak zorundadır. Bu nedenle etik liderlik, değişen dünyadaki etiksel değer dönüşümlerini çok iyi takip etmeyi gerektirmektedir.

- Etik lider ahlaki davranışlar açısından model olan kişidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin etiksel davranış yönünden model aldığı kişi olmalıdır.

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

2.3.4 Okul Yöneticilerinin Etik İkilimleri Çözme ve Etik Karar Verme Sorumluluğu

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

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

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

Etik karar vermede, etiği ilgilendiren boyut bir kişinin karar vermesi değil, bir ilişkide neye karar verdiği ve verdiği karar doğrultusunda gerçekte ne yaptığıdır. Kişinin verdiği karar onun hedefidir. Kişi hedefe ulaştığında; beklentileri tamamen ya da geçici olarak gerçekleşmiş olur. Kişinin kararları ya kendisi için ya da başka kişi veya kişiler için verilen kararlardır (Kuçuradi, 1999, s. 67). Okul yöneticilerinin etik kararlar verirken ve ikilemleri çözerken dikkat etmesi gereken ilkeler vardır (Şişman, 2002, s. 134). Bunlar;

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

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

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

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

2.3.5 Okul Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu

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

Okul yöneticisinin, okulda herkesin huzurlu bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve havası oluşturması gerekmektedir. Okul, bir örgütten ziyade bir topluluktur. Okulun sahip olduğu misyon ve değerler, okul kültürü dahilinde yer almalıdır. Okulda verilecek kararlar, yüksek beklentileri destekleyici, çalışmayı ve iyi ilişkileri destekleyici bir kültür oluşturmaya öncülük etmelidir. Okulun yapısal boyutuyla ilgili (süreçler, prosedürler, kurallar, düzenlemeler) olarak verilecek kararlar da kültürün telkin ettiklerini oluşturmaya yardım edici mahiyette olmalıdır. Okulda düzen ve disiplinle ilgili açık ve net politikaların olması da etik bir okul kültürü oluştururken önemlidir (Şişman, 2002, s. 151).

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

Okul müdürü haricinde okuldaki bütün öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman, okulda birçok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir (Açıkalin 2000, s. 7).

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

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

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

Okullar bir yaşam alanı olarak tanımlandığında; bu yaşam alanlarındaki kişiler arasındaki ilişkilerin niteliğinin okulun genel iklimini oluşturmada temel

etmen olduğu söylenebilir. Bu yüzden okul müdürünün birincil sorumluluklarından biriside olumlu bir okul iklimi ve atmosferi sağlamak olarak ifade edilebilir. Kısaca okul yöneticisi, okulda bir takım ruhu ve biz anlayışının sağlamıp sürdürülmesinde öncülük etmelidir (Şişman 2002, s. 152).

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

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

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

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

2.3.6 Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açısından Sonuçları

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

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

Etik, evrensel olduğundan; hem geçmiş, hem anı, hem de geleceği etik kurallara göre yaşayan ve yaşatan bir liderlik anlayışı olarak, etik liderliğe bakılabilir. Örgütte motivasyonu (güdüyü) etkileyen faktörlerden biriside işlerin ahlakiliği yani etikselliğidir. Etik değerler kişisel veya örgütsel karar verme sürecinde de etkilidir. Ancak etik değerlerin en önemli özelliği tüm toplum

tarafından kabul görmesidir. Liderler etik değerlere önem vermezler ise sorunlarla karşı karşıya kalabilirler.

Etik liderlik kişi ile örgüt arasında yazılı olmayan, karşılıklı beklentilerle biçimlenen psikolojik sözleşmeye dayanır. Bu psikolojik sözleşme yazılı olmamasına rağmen örgütsel ve etiksel kültürün birleşimidir ve bunu hem lider hem de izleyenler bilmektedir. Yazılı olmaması bilinmediği anlamını taşımamaktadır. Burada önemli olan etiksel liderin çalışanları etiksel davranışa yönlendirmesidir. Liderlik biçimlerinin içerisinde sayılan çoğu lider özellikleri etik liderlik için de geçerli kabul edilebilmektedir. Bunlardan güven ve dürüstlük, sözünde durma, kararlılık, vefalı ve sadakatli olma, işbirliği ve değer verme, bilgili ve bilgiye açık olma, yanımızda bulunmayanlara karşı saygılı olma vb. sayılabilmektedir. Bu sayılanların tamamı etik anlayıştan kaynaklanmaktadır. O halde hangi liderlik biçimi olursa olsun başarıya ulaşılması için muhakkak etik ilke ve değerlere sahip olmalı ilkesine dayanmaktadır. Diğer biçimler etik ilkelere bağlı olarak kurulmalı, diğer liderlik alanlarının temellerinde de etik liderlik bulunmalıdır.

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

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

- Eğitim felsefesine uyan bir vizyon geliştirilmesi
- Sağlam bir etik liderlik uygulaması
- Ayrımcılığa engel olunması

- Etkili öğretimin bir görev olarak görülmesi
- Toplumsal ilişkilerin geliştirilmesi
- Bütün grupların hakları arasında denge sağlanması
- Herkes tarafından beklenen karar her zaman doğru karar değildir
- Kararlarda belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru olanı yapmak
- Etik konularda cesaretin, yöneticinin rollerinin değişmez bir parçası haline getirilmesi

• Etik davranış, doğruluk ve ahlaki davranışların bütünleşmesini sağlamalıdır”

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

- Bireysel ve mesleki yönden ahlaki değerlere uygun davranışlar sergileyerek, çalışanlara ve okul toplumuna örnek olmak,
- Herkesi yüksek edime yöneltecek değer, inanış ve tutumları göstermek,
- Yönetimsel davranışların çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate almak,
- Okul etkinliklerinin sorumluluğunu almak,
- Makamın etki ve gücünü şahsi çıkarlar için değil ziyade okulun çıkarları için kullanmak,
- Bireyler arası ilişkilerde anlayışlı, saygılı, adil, eşit ve tutarlı olmak,
- Personel ve öğrencilerin hak ve mahremiyetlerini yerine getirmek,
- Okul toplumunu oluşturan farklı grupların görüş ve düşüncelerine saygı göstermek, onlara hassasiyetle yaklaşmak,
- Başkalarının yasal yetkilerini kabul etmek ve saygı göstermek,

- Okul toplumundaki hakim değerleri yakından takip etmek ve dikkate almak,
- Okul toplumunu oluşturan herkesin bütünlük içerisinde ahlaki davranışlar sergilemesini teşvik etmek,
- Okulu kamu denetimine açık hale getirmek,
- Yasa, tüzük ve yönetmelikleri adaletli bir biçimde ve okulun amaçları doğrultusunda kullanmak,
- Yasalardan ve sözleşmelerden doğan yükümlölüklerini tam olarak yerine getirmek.

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

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

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

BÖLÜM III. OTANTİK LİDERLİK

3.1 Otantik Liderlik Tanımı

Otantik Liderlik kavramı liderlik yazınında her ne kadar 1990'lı yıllarda tartışılmaya başlansa da tarihsel izdüşümü çok daha öncelere giden bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü insanoğlu tarih sahnesinde yer aldığı günden bugüne kadar her dönem yaşamında kim olduğunu, nerede olduğunu ve nasıl bir hayat yolculuğu izlediğini araştırma ve bulma merakında olmuştur. Sokrates, Eflatun ve Aristoteles gibi eski çağ filozoflarından beri kendini tanımlama ya da kimlik kavramı üzerinde düşünülmüştür. Amaç hep aynı basit soruyu cevaplandırmaktır: “Ben kimim?”. Bu kapsamda M.Ö. 5'inci yüzyılda yaşayan ilk Yunan filozofu Sokrates'in, ünlü “**Kendini tanı**” sözü insanlığın yüzyıllar boyu birlikte yaşadığı ve üzerinde düşündüğü bir sorunun, “**kimlik sorunu**”nun özlü bir ifadesi olmuştur (Polat, 2009).

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi, gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın doğru, içten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir (Turhan, 2007).

Bununla birlikte otantiklik kavramının köklerinin Antik Yunan felsefesinde “Kendine karşı dürüst ol” olduğu genellikle kabul edilir. Çağdaş otantiklik kavramı ise son 80 yıl içerisinde çıkmıştır. Pozitif psikoloji yazınından yola çıkarak otantiklik, “bireyin kişisel tecrübelerini sahiplenerek, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin, tercihlerinin ya da inançlarının, ne yaptığını bilme uyarısı kapsamında işlenmesi” olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, otantiklik bireyin kişisel deneyimlerini (değerleri, düşünceleri, duyguları ve inançları) sahiplenerek, kişinin öz benliğiyle uyumlu davranmasını içerir (gerçekten ne düşündüğünü ve neye inandığını ifade etmek ve uyumlu davranmak) (Harter, 2002).

Psikolojide son yıllarda ortaya çıkan yeni bir yaklaşım olan pozitif psikoloji sadece akıl hastalıkları ile ilgilenmek yerine psikolojinin unuttuğu iki temel misyon

ile ilgilenmeye başlamıştır: “İnsanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak” ve “İnsanlardaki potansiyeli açığa çıkarmak”. İş yerinde ise “güçlü ve olumlu yanlara odaklanarak yönetim” şeklinde uygulamalarda yerini almıştır (Luthans ve Youssef, 2004’den aktaran Kesken ve Ayyıldız, 2008). Pozitif psikoloji çerçevesinde bakıldığında, otantiklik kavramı “kişinin deneyimleri, düşünce, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Harter, 2002:382). Harter’ın (2002) bu tanımına göre, otantiklik insanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması anlamını taşımaktadır. Aslında bu anlamın yansımaları tarih boyunca çoğu kültürde bulunmuştur (Memiş vd., 2009). Örneğin ;

- Yunan Mitolojisi, “*Kendin ol*”
- Konfüçyus (Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, M.Ö. 551-479), “*Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur*”
- Sokrates (Eski Yunan filozofu, M.Ö. 470-399), “*Görünmek istediğin gibi ol*”
- Mevlana Celaleddin-i Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), “*Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol*”
- William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “*Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle*”
- Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), “*Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol*”

Pozitif psikologlara göre otantiklik hem kişinin içsel kanılar, inançlar ve duygulara sahip olmasını hem de bu kişinin kendi gerçek benliğini yansıtan bir biçimde davranmasını (örneğin: düşündüğü ya da hissettiği şeyi söylemesi ve bu doğrultuda hareket etmesi) kapsamaktadır. Bu tutumda otantik liderlerin niyetleri şeffaftır ve onların benimsedikleri değer yargıları ve hareketleri arasındaki tutarlı bağı yansıtır (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

Novicevic ve arkadaşları (2006) tarafından otantiklik kelimesinin psikolojik açıdan anlamının bireysel özellikler/durumlar ve kimliklerle bağlantılıken, felsefi

açından anlamının ise tarihsel olarak bireysel erdemler ve etik davranışlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Tablo-3).

Tablo 3. Otantikliğin Tarihsel Anlamı

	YAZAR	TANIM
I. FELSEFİ ANLAMLAR	i. Bir Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik	
	Baumaster, 1987	Sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk.
	Kierkegaard, 1996	Kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansıması.
	Furtak, 2003	Kişinin dünyaya karşı duygusal uyumu.
	Pianalato, 2003	Bir kişinin emirlerini takip etmek ya da kalabalığı izlemenin “ortalamalığı” üzerinden doğan erdemli istek.
	ii. Etik Bir Seçim Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel motivasyonu ve otantik seçimleri ile “kişinin kendini kazanması”.
	Sartre, 1948	Kişinin alternatifleri seçme ve hedef düzenlemede, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yeteneğinin tanınması.
	Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri ve başkalarında böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki bir farktır.	
II. PSİKOLOJİK ANLAMLAR	iii. Özellik/Durum Olarak Otantiklik	
	Hoy vd., 1996	Kişinin kendi inançlarının ifade etmesi kendi kararlarının sorumluluğun kabulü ile beraber gelmektedir.
	Goldman ve Kernis, 2002	Çelişen duygular ve hedefler kişisel büyüme deneyimlerini anlamlı bir şekilde arttırır ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi verir.
	Ryan ve Deci, 2002	Bireysel durum bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar.
	Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece kişinin güdülerinin ve kendiyile ilgili tarafsız bilişlerinin özfarkındalığını değil aynı zamanda kişinin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.
	iv. Kimlik Olarak Otantiklik	
	Trilling, 1972	Kişinin sosyal rollerinin bireysel yargılarının kullandığı normlar diğerlerinin de onu yargılaması için kullanılabilir.
	Erickson, 1995	Kendini işaret eden terimlerde özel kimliklerimize eklediğimiz anlamlar.
	Harter, 2002	“Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi” ve saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesi.
Peterson, 2005	Bunun bir kişi tarafından ya da bir kişi, bir şey ya da performans için yapıldığını ve aynı zamanda ilgili kişiler tarafından kabul veya ret edildiğini benimsemek.	

(Kaynak:Novicevic ve diğ., 2006:66’ dan uyarlanmıştır.)

Illies ve arkadaşları (2005)'nin bakış açısından otantiklik, kişinin sosyal çevre içinde, genel kendini görme eğilimlerini yansıtan geniş bir psikolojik yapı olup kişinin hayatında güçlü bağlarla tutunduğu değerleriyle uyum içerisinde yaşamasını sürdürmesini sağlar. Otantikliğin, kişinin hayatını nasıl yaşadığı üzerinde azımsanamayacak etkisi vardır; buna ilaveten liderler tarafından otantiklik sadece liderin kendi iyiliğini değil, aynı zamanda takipçilerinin iyiliğini ve benlik kavramını etkiler (Illies vd., 2005).

Otantik liderliğin çoğu tanımı, konunun altında yatan otantiklik yapısı ile başlamaktadır. Otantiklik yapısı, kendini bilmeyi, kendini kabullenmeyi, kendi olmayı ve kendine karşı dürüst olmayı ima etmektedir. Kernis (2003), otantik davranışı kişinin değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Otantiklik, kişinin kendisine karşı dürüst olmasını bir mecburiyet haline getirmek yerine o kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar (Klenke, 2007).

Otantik liderlik, profesyonel bakımdan etkili, etik açıdan kuvvetli ve bilinçli bir şekilde yansıtıcı eğitim idaresi uygulamaları için bir benzetmedir. Bu, bilgiye dayalı, değer yargılarından güç alan ve becerikli bir şekilde uygulanan bir liderlik şeklidir (Begley, 2007).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren süreç olarak tanımlamıştır. Otantik liderlik süreci, öz farkındalığa ve hem liderin hem de takipçilerin kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarına tam olarak etki eder ve olumlu kişisel büyüme ile öz gelişimi teşvik eder.

Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Avolio vd., 2005).

Otantik liderler öz farkındalığa sahip, değerleriyle düşünceleriyle, duygularıyla ve inançlarıyla uyum içerisinde hareket eden (Bass ve Steidlmeier,

1999; Harter, 2002; Luthans ve Avolio, 2003; Avolio vd., 2004) ve hareketlerinin ahlaki sonuçlarını anlayan (May vd., 2003) liderler olarak tanımlanırlar (Harvey vd., 2006:1).

Uygulayıcıların bakış açısıyla, Bill George (2003) otantik liderliği "bir lider izlenimi veya görüntüsü yaratmak" yerine "kendi olmak; olmak için doğduğunuz kişi olmak" şeklinde tanımlamıştır (Sexton, 2007:3).

Otantik liderlik, pozitif öz gelişimlerini pekiştiren takipçiler ile liderlerin daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık kazanmaları ve veriye dayalı karar verilmesinin sağlanması için hem pozitif psikolojik yetenekleri hem de pozitif etik ortamı kullanan ve ön plana çıkaran bir lider davranış kalıbı olarak da tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2008, s. 94).

Goffee ve Jones (2005, s. 88) otantikliğin, "başkalarının size atfetmesi gereken bir özellik" olduğu, yani bunun kişisel bir özellikten ziyade ilişkisel bir fenomen olduğu düşüncesini korumaktadırlar. Otantik olmak ya da olmamak yerine bir kişi otantik ya da otantik olmayan bir şekilde algılanmaktadır (Endrissat vd., 2007). Gardner ve arkadaşları (2005a) ise, bir kişi "otantiktir" ya da "otantik değildir" demek yerine "fazla otantik" ya da "az otantik" tabirlerini kullanmanın daha uygun olacağını belirtmektedirler.

Özet olarak otantiklik, başkaları tarafından algılanabilecek en azından bir duygusal (kendine karşı dürüst olma hissi), bir kavramsal (kişinin gerçek benliğinin farkındalığı ve toplumun tayin ettiği roller), bir değer (kendine bağlılık) ve bir de kendini ifade etme bileşenine sahiptir (Chan vd., 2005).

3.2 Otantik Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Otantik liderlik, öncelikle 1990'larda sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkan ve liderlik yazınında yeni tartışmaya başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Chan vd., 2005). Bir konsept olarak gelişmekteki itibarının liderlik üzerine çalışmalar yapan topluluğun dikkatini çektiğinin göstergesi olarak, The Leadership Quarterly (2005/1), The Journal of Management Studies (2005/42) ve The European Management Journal olmak üzere 3 akademik dergide bu konuyla

ilgili özel sayıların çıkarılması ve ayrıca Gallup Liderlik Enstitüsü tarafından yapılan büyük boyutlardaki çalışmaların yanı sıra popüler yazının (örneğin: George, 2003; Goffee ve Jones, 2005; Irvine ve Reger, 2006) filizlenmekte olan ilgisi sayılabilir (Klenke, 2007; Ladkin ve Taylor, 2010).

Otantik liderlik konusu günümüzde hem uygulayıcılar hem de akademisyenler tarafından giderek artan bir ilgi görmektedir. Uygulayıcılar ve bilim adamlarının otantik liderlikle ilgilenmelerinin nedeninin otantik liderlerin başarının ötesine kolaylıkla geçebilmelerinin yarattığı etki olduğu tahmin edilmekte; böylesi liderlerin kamu düzeni sorunlarını, kurumsal ve toplumsal problemleri irdeleyerek çözdükleri düşünülmektedir (George, 2003). Avolio ve arkadaşları (2004)'nın da dikkati çektiği üzere "Günümüzde toplumun tamamında kurumların yüzleştiği stresin çözümü için güven, umut, iyimserlik, esneklik ve anlamlılığı hedefleyen yeni bir liderlik yaklaşımı gerekmektedir".

George (2003), otantik liderlerin kendilerine has olduklarını ve sadece liderlikleri ile başkalarına hizmet etmek değil, aynı zamanda takipçilerini de güçlendirme eğilimine sahip olduklarını gözlemlemiştir. Otantik liderler, meslektaşları, takipçileri ve diğer pay sahipleri tarafından otantik olarak algılanan bir şekilde liderlik etmektedirler. Böylesi liderler daha şeffaf ve daha açık oldukları için kişisel özdeşleşme yoluyla takipçilerinde yüksek düzeylerde güven duygusu yaratmaktadırlar (Gardner vd., 2005a). Otantik liderler kendi değer yargıları doğrultusunda hareket etmekte, takipçilerinin farklı bakış açıları sunabileceği ilişkiler kurmakta ve takipçileriyle sosyal ağlar oluşturmaktadırlar. Otantik liderler takipçilerinin yeteneklerini anlamakta ve takipçilerinin yeteneklerini birer özelliğe dönüştürmeyi işlerinin parçası olarak görmektedirler (Luthans ve Avolio, 2003).

Kernis (2003) konu ile ilgili yazının kapsamlı bir eleştirisi ve geniş kapsamlı bir araştırma programından yararlanarak, otantiklik kazanmanın "ideal" düzeylerde özgüven yarattığını öneren bir gelişimsel modele öncülük etmiştir. Kernis (2003:1) otantikliğin dört çekirdek unsurunu tanımlamıştır: "Farkındalık", "tarafsız değerlendirme", "ilişkilerde otantiklik" ve "davranış/eylem". Kernis (2003)'e göre bu insanlar kendilerini tanıdıkları ve kabul ettikleri zaman –yetenekleri ve zayıflıkları da dahil- yüksek düzeylerde sarsılmaz bir özgüven sergilerler. Bu

bireyler aynı zamanda olgunlaşmamış kişiler tarafından ortaya koyulan önyargılardan görel olarak kurtulmuşlar ve bunun sonucunda başkalarıyla şeffaf, açık ve yakın ilişkiler kurmakta daha rahattırlar. Ayrıca, kendi değer yargıları, inançları ve hareketleri arasındaki tutarlılığa yansıyan özgün tavırlar sergilemektedirler. Benzer şekilde Ryan ve Deci (2003), bireylerin içsel öz düzenleme süreçlerini canlandırmaları halinde özgünlüğe ulaştıklarını söylemektedir. Şöyle ki, tutumları dışsal tehlikeler, tahrikler veya sosyal beklentiler ve ödüller yerine içsel değer yargıları tarafından yönlendirilir. Her iki araştırma da görel olarak yüksek otantiklik düzeylerine ulaşan bireylerin fiziksel ve psikolojik esenliğinin arttığını gösteren pozitif sonuçlardan oluşan etkileyici kanıtlar sunmaktadır (Walumbwa vd., 2008).

Luthans ve Avolio (2003) liderin kişisel geçmişinin (aile etkisi, gençlik dönemi sorunları, eğitim ve iş tecrübeleri, örnek alınan kişiler gibi) ve tetikleyici olayların (liderin yeteneğini zorlayan çalkantıların içsel ve dışsal kaynakları gibi) liderin hayatında otantik liderliğin ortaya çıkmasının öncü etkenleri olduğunu öne sürmektedirler.

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderlik gelişimi terimini seçerek, aslında hayatın en otantik liderlik gelişim süreci olduğunu ve liderlik alanındaki mücadelenin liderlik gelişiminin gidişatını iyileştirmek olduğunu; onu daha etkili, düşük maliyetli ve belki de daha az riskli hale getirmek olduğunu savunmuşlardır.

Yönetimin otantikliğinin kurumsal ilişkilere insani, ahlaki ve tinsel boyutlar kazandırmakta yardımcı olabileceği ve böylece, kurumları hem üretkenlik hem de hayat standardı bakımından çalışmak için daha iyi iş ortamları haline getireceği düşünülmektedir (Bhindi ve Duignan, 1997).

Bu yeni yapıya olan ilginin artması sonucunda, otantik liderlik üzerine birçok model yazındaki yerini bulmuştur. Avolio ve arkadaşları (2004) olumlu kurumsal tutum, güven, liderlik ve duygulardan yola çıkan yeni bir çalışma, ve işten memnuniyet, işe bağlılık gibi düşünceler ve iş performansı gibi davranışlar üzerinde otantik liderlerin yarattığı etkileri tanımlayan kimlik teorileri kullanarak otantik liderlik üzerine yapılmış ilk resmi raporu sunmuştur. Modelin içerdiği takipçi

çıktıkları arasında performans, fazla mesai ve toplam satış, işe gelmeme ve işe geç kalma gibi vazgeçmeye işaret eden tavırlar yer almaktadır. Bu model, özdeşleşme (Pratt, 1998), duygular (Ashforth ve Humphrey, 1995; Dasborough ve Ashkanasy, 2000), sosyal kimlik (Ashforth ve Mael, 1989; A. Hogg ve Terry, 2000), dönüştürücü/karizmatik liderlik (Bass ve Avolio, 1994) ve pozitif psikoloji ve pozitif kurumsal tutum (Cameron vd., 2003) teorilerini kullanmaktadır (Avolio vd., 2004).

Illies ve arkadaşları (2005) otantik liderlik için, otantik lidere, takipçilere, otantikliğin unsurlarına ve süreçlere odaklanan, otantik liderlik vasıtasıyla liderin ve takipçinin mutluluğuna katkıda bulunan çok bileşenli bir model geliştirmişlerdir. Bu model özfarkındalık, tarafsız değerlendirme, otantik davranış/eylem ve otantik ilişkiyel yönelimden meydana gelmektedir. Özfarkındalık ve tarafsızlık kendini kabullenmenin ve çevresel üstünlüğün artmasına yol açar ve ayrıca kişinin hayattaki amacını tanımlamasına yardım eder; otantik ilişkiyel yönlendirme olumlu ilişkilere yol açmalı; özfarkındalık ve tarafsızlık öz gelişim yoluyla kişisel gelişimi arttırmalı; otantik davranış ve eylemler doğası gereği hür iradeli olmalıdır (Illies vd., 2005).

Illies ve arkadaşları (2005), otantikliğin içsel ama aynı zamanda ilişkiyel bir konsept olarak liderlik süreçleri için, sadece liderlerin kendi iyiliğini değil, aynı zamanda takipçilerinin iyiliği ve benlik kavramını etkileyen güçlü anlamları olduğunu ortaya koymaktadır. Otantik liderlik söz konusu olduğunda, liderler ve takipçilerin kendilerine karşı dürüst olması ve kendi potansiyellerini anlamaya gerçekten kararlı olmaları halinde iyiliğin ortaya çıktığını iddia etmektedirler.

Gardner ve arkadaşları (2005a), Luthans ve Avolio (2003)'nun ilk otantik liderlik gelişimi modelinden, otantik liderlerin benlik merkezli bakış açısını ve takipçilerin gelişimini arttırmak için bir model oluşturmuşlardır: (1) özfarkındalık, (2) bilginin dengeli değerlendirilmesi, (3) otantik davranış ve (4) ilişkiyelerde şeffaflık. Bu bileşenler otantik liderlik tartışmalarının temelini oluşturmaktadır.

Öncelikle, otantik lider mutlaka özfarkındalık, kendini kabul etme, otantik eylemler ve ilişkiyeler sayesinde otantikliğe ulaşmalıdır. Yine de otantik liderlik, bir kişi olarak takipçileriyle ve bağlantılı olduğu kişilerle otantik ilişkiyeler kuran liderin otantikliğinin ötesine geçer. Bu ilişkiyeler: a)şeffaflık, açıklık ve güven b) değerli

amaçlara rehberlik ve c) takipçilerin gelişimine önem verme ile karakterize edilirler (Gardner vd., 2005a).

Liderin kişisel geçmişi ve anahtar tetikleyici olaylar, otantik liderlik gelişiminin kaynağı olarak görülmektedir. Liderin kişisel geçmişi, ailenin etkisini ve örnek alınan kişileri, gençlik sorunlarını, eğitimi ve iş tecrübelerini içerebilir. Tetikleyici olaylar bireyin durumunda dramatik ve gizli değişimler yaratabilir ki bu kişisel büyüme ve gelişmeye yardımcı olur. Kurumsal ortamlarda, içsel ve dışsal kaynaklardan doğan tetikleyici olaylar yenileyici ve alışılmamış çözümler gerektirerek liderin kabiliyetini sınar (Gardner vd., 2005a).

Otantik liderlik gelişimine katkıda bulunan anahtar faktör özfarkındalık ya da liderin kişisel kavrayışıdır. Özfarkındalık iç gözlem ile bağlantılı görülmektedir. Otantik liderler içebakışın yansıtıklarıyla, kimlik, duygular, güdüler ve hedefler gibi çekirdek değerlerine saygı göstererek netlik ve uyumluluk kazanırlar. Özfarkındalık kazanmak demek, iç gözleme dayanarak kişinin etrafındaki dünyanın anlamını nereden türetilip oluşturduğunu anlamaya çalışmaktır (Gardner vd., 2005a).

Modelde gösterildiği gibi, otantik liderlik gelişiminin ikinci esas bileşeni içdisiplindir. İçdisiplin kapsamında içselleştirme, bilgiyi dengeli değerlendirme, otantik davranış ve ilişkilerde şeffaflık gibi otantik içdisiplin süreciyle ilgili birçok ayırıcı özellik tanımlanmıştır. İlk özellikte belirtildiği gibi, düzenleyici sistem dışsal güçlere ya da beklentilere zıt olarak liderin içinden ya da özüyle yürütülür. Dengeli değerlendirme, yukarıda bahsedilen tetikleyici olaylar gibi, olumlu ya da olumsuz kendisiyle ilgili bilgileri tarafsız derleme ve anlamlandırma demektir. Bu, liderin saptırmaması, abartmaması ya da kendinin dışsal yargılarını veyahut içsel deneyimlerini ve kişisel gelişime katkıda bulunabilecek şahsi bilgiyi görmezden gelmemesi anlamına gelir. Otantik davranış, çevresel şartlar ve başkalarından gelen baskılara zıt olarak, çekirdek değerler, inançlar, düşünceler ve duygular olarak yansıyan liderin gerçek benliği tarafından yönlendirilmiş davranışlara örnektir (Gardner vd., 2005a).

Olumlu birer örnek olarak otantik liderler, pozitif bir kurumsal ortama katkıda bulunmak için dürüstlük ve etik değerlere bağlılık gösterirler. Gardner ve

arkadaşları (2005a)'na göre otantik lider-takipçi ilişkilerinin olumlu sonuçları arasında takipçilerin lidere olan güveninin artması, sağlıklı bir iş ortamı ve gerçek ve sürekli bir performans sayılabilir.

Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliğin, liderin hayat deneyimlerine bağlı olan kendiyile ilgili anlamlarının içinde yer aldığını ve bu anlamların liderin hayat hikayesinin içinde yakalandığını vurgulamaktadırlar. Bundan dolayı “hayat hikayesinin yapısı”, otantik liderlerin gelişiminde başlıca elemandır.

Otantik lider, otantik liderlik ve otantik liderlik gelişimi terimlerinin kullanımını aydınlığa kavuşturduktan sonra, Shamir ve Eilam (2005, s. 402), liderlerin, takipçilere rehberlik etmek için hayat hikayelerinin, yaşam olaylarına bağladıkları anlamlarının iç yüzünü anlamayı nasıl sağladığını, ifade etme yoluyla kendilerini nasıl geliştirdiklerini tanımlamışlardır. Bundan dolayı, bir liderin hayat hikayesi kendini bilme derecesini, benlik kavramının netliğini, kişi-rol kaynaşmasını, deneyimlerini gösterir ve takipçilerin ipuçlarıyla liderin otantikliğini değerlendirmesini sağlar.

Otantik liderliğin önceki kavramlarının bilişsel odağına zıt olarak, Michie ve Gooty (2005) değerlerin ve duyguların liderin otantikliği üzerindeki etkisini keşfetmişlerdir. Özellikle, kendini aşmış değerlerin (örneğin: sosyal adalet, eşitlik, geniş fikirlilik gibi evrensel değerler; dürüstlük, sadakat ve sorumluluk gibi koruyucu değerler) ve başkası odaklı olumlu duyguların otantik liderliğin ortaya çıkması ve gelişmesinde esas rolü oynadığını ileri sürmüşlerdir. Michie ve Gooty (2005)'nin esas tezi, minnet duyma ve takdir gibi başkası odaklı olumlu duyguların otantik liderleri dürüstlük, sadakat ve eşitlik gibi kendini aşan değerleri yansıtan şekilde davranmaya yönlendirdiğidir. Duygular, dengeli dayanak noktaları ve otantik davranışlar arasında anahtar rolü oynayabilmektedir. Michie ve Gooty (2005) ayrıca, otantik liderlik sürecinde duyguların önemini, bireylerin değerlerini kendileri için uygun davranışlara dönüşmesine gerek olmadığını açıklayarak belirtmiştir. Değer yargılarını belirli tutumlara dönüştürmek için diğer duyguların da gerektiği fikri üzerinde durmaktadırlar.

Barnard'ın bakış açısından yönetimsel sorumluluk anlaşmazlıkları, bir role uyum sağlamanın başka bir role uyum sağlamayı zor ya da imkansız yaptığı durumlar gibi bireysel yüzlerin istekleri çatıştığı zaman ortaya çıkan roller arası ve kişiler arası anlaşmazlıklarla ilişkili olabilir (Novicevic vd., 2005).

Barnard'ın üst düzey yöneticilere de uyguladıkları felsefi ve psikolojik otantiklik kavramı çalışmalarından birleştirilmiş anlamlar Tablo-5'de özetlenmiş ve gösterilmiştir. Bir liderin kurumsal değerlerin (kurumsal talepleri ile baş ederken duygusal güven) yarattığı gerilim ile kişisel değerlerin (özsaygının verdiği kararlılık ile) yarattığı gerilim arasındaki uyumsuzluğu sorumlu bir şekilde yönetmesi tabloda 4 hücreli matris içinde gösterilen şu sonuçlara işaret etmektedir: Otantik açıdan kişisel ahlaki görüşler ile kurumsal liderliğin ahlaki gereksinimlerini bir araya getirmekte; 1) lider başarısızlığı (iş olurlu bırakmış bir liderin ahlaki çöküşü ile nitelenen otantik olmayan liderlik), 2) liderlik krizi (mükemmeliyetçi bir liderin ahlaki donukluğu ile nitelenen sözde otantik liderlik), 3) liderlik trajedisi (narsist bir liderin ahlaktan kopması ile nitelenen sözde otantik liderlik), ve/veya 4) lider başarısı (otantik bir liderin ahlaki yaratıcılığı ile nitelenen otantik liderlik) (Novicevic vd., 2006).

Chan (2005) otantik liderlik ile ilgili süregelen tartışmalarda bilim adamları tarafından benimsenmekte olan içsel, kişiler arası, gelişimsel, ve pragmatik olmak üzere en az 4 teorik odak noktası bulunduğunu belirtmiş ve onları Tablo-4'de özetlemiştir.

Son olarak Walumbwa ve arkadaşları (2008) yakın zamandaki otantik liderlik kavramlaştırmalarına dayanarak öncelikle otantik liderliği beş farklı, ama bağlantılı sabit bileşen olarak incelemiştir. Özfarkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif. Otantik liderlik yapısını işlevselleştirmeye yönelik ilk çalışmalarında içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif boyutları arasında kavramsal örtüşme ortaya çıkmıştır. Böylelikle bu boyutlar içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak adlandırılan tek bir boyuta indirgenmiştir. Bu bileşen bir liderin davranışsal bütünlük sağlamaya yönelik içsel dürtüsünü kapsamaktadır (örneğin: değer yargıları ve hareketler arasındaki tutarlılık) (Walumbwa vd., 2008). Özetle, önerilmekte olan otantik liderlik fikri, otantik

liderlerin başkalarına daha iyi hizmet verebilmek adına onlara gerçekten kendi liderliklerini anlamayı arzuladıklarını göstermelerini öne sürmektedir. Onlar, takipçilerin saygısını ve güvenini kazanmak için derinden bağlı oldukları kişisel değerler ve görüşler gereğince hareket etmektedirler. Farklı bakış açılarını cesaretlendirerek ve takipçiler ile işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak, takipçilerin otantik olarak algılayacakları ve tanımlayacakları bir tarzda liderlik etmektedirler (Walumbwa vd., 2008).

Tablo 4. Teorik Bakış Açısı Türleri ve Bunların Etkileri

Bakış Açısı	Temel Etmenler	Makale Örnekleri	Gelişim İçin Odak Yapılar	Analiz Seviyesi	Zaman Ölçüsü	Ölçeğin niteliği	Örneklem Niteliği
İçsel	İçsel süreçler sistemi olarak otantik liderlik	Chan, Hannah, ve Gardner (2005); Michie ve Gooty (2005)	Öz farkındalık, içsel disiplin, üstbilgi, değerler	Bireysel	Kısa	Hem normatif hem de görelî	Geniş kapsamlı
Kişiler Arası	Olumlu bir ilişkisel güç olarak otantik liderlik	Eagly (2005); Illies, Morgenson ve Nahrgang (2005)	İlişkilerde şeffaflık, davranışsal tutarlılık, ilişkisel yönelim	iki veya daha fazla birey	Değişken	Normatif	Geniş kapsamlı
Gelişimsel	Kişisel bir gelişim yolculuğu olarak otantik liderlik	Sparrowe (2005); Shamir ve Eilam (2005)	Anlatılar, hayat hikayeleri, içgörü, temalar, öz yansıtma	Bireysel	Uzun	Görelî	Küçük, seçilmiş örneklem
Pragmatik	Bir gerçek sonuçlar aracı olarak otantik liderlik	Luthans ve Avolio (2003); Gardner Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005a)	Beklentilerin ötesinde performans, gerçek büyüme	İki veya daha fazla birey	Değişken	Normatif	Geniş kapsamlı

(Kaynak: Chan, 2005:231'den uyarlanmıştır.)

Erdemler, rasyonel ve bağlantılı düşünce anlayışı üzerine kurulmuştur. Böylesi bir düşünce birey için, sebeplendirebilme yeteneği gibi içsel bir düzeyde ya da dünyamızı yöneten kanunlar ve mantıksallık gibi evrensel bir düzeyde olabilmektedir. Yakın zamandaki çalışmalar altı temel erdem üzerine odaklanmaktadır: Bilgelik, cesaret, insanlık, adalet, ılımlılık ve şeffaflık. Bu temel erdemler, hayatın zorlukları ile baş edebilmek için dayanıklılık sağlayan ya da karakterin şekillenmiş birer özelliği olan ahlaki yetenekler olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu temel erdemlerin otantik liderin benlik kavramında son derece belirgin olduğu, aynı zamanda otantik de olan ahlaki liderlerin yüksek düzeyde erdem sahibi ve fedakar olacağı düşünülmektedir. Bu erdemler bir araya geldiği zaman önsezi, amaçlılık, kendini yansıtmaya ve hem kendisi hem de takipçileri için ahlaki sorumluluk geliştirme yeteneğini yaratacaktır (Hannah vd., 2005).

3.3 Otantik Liderlik Bileşenleri

Otantik liderlik konusunda ilk kapsamlı çalışma Kernis tarafından 2003 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada yazar otantikliği “kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik” olarak belirterek, dört bileşenden meydana geldiğini ortaya çıkarmıştır (Kernis, 2003). Bu bileşenler; farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, davranış ve ilişkilerde otantikliktir (Kernis, 2003). Ilies ve arkadaşları (2005) tarafından, Kernis’in (2003) geliştirdiği modelden yararlanılarak, özfarkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel yönelimleri de içine alan dört bileşenli bir otantik liderlik modeli önerilmiştir. Aynı şekilde Gardner ve arkadaşları (2005a) tarafından çeşitli otantik liderlik görüşleri ve tanımları birleştirilmeye çalışılmış ve kişilik odaklı bir otantik liderlik ve takipçi gelişim modeli önerilmiştir. Gardner ve arkadaşları (2005a)’nın modeli, otantik liderliğin temelindeki özfarkındalık ve öz düzenleme bileşenlerine odaklanmaktadır. Özfarkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış da dahil olmak üzere otantik öz düzenleme süreci ile ilgili birçok ayırıcı özellik tanımlamışlardır. Ilies ve arkadaşları (2005)’nin sistemi ile tutarlı olan Gardner ve arkadaşları (2005a)’nın modeli, Deci ve Ryan (2000)’nin öz belirleme kuramının yanı sıra büyük ölçüde Kernis (2003)’in otantiklik konseptinden etkilenmiştir. Ayrıca, Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları (2003) ve Avolio ve Gardner

(2005) otantik liderliğin karar verme ve tutuma rehberlik edecek üstün etik standartlar ile nitelendirilebilecek bir pozitif ahlak bakış açısını da kapsadığını tartışmışlardır (Tabak vd., 2010).

Mevcut yazın üzerine bir inceleme yapan Sexton (2007)'a göre otantik liderliğin bileşenleri ise özfarkındalık, öz düzenleme ve gelişim, ilişkilerde şeffaflık, olumlu psikolojik sermaye ve olumlu bir ahlaki bakış açısıdır.

Otantik liderliğin bileşenleri ile ilgili yazında en güncel çalışma ise Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada otantik liderliğin bileşenleri özfarkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve ilişkilerde şeffaflık olarak belirtilmiştir. Otantik liderliğin tarihsel gelişimi içerisinde farklı araştırmacılar tarafından önerilen bileşenler karşılaştırmalı olarak Tablo 5’de görülmektedir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008)'nin çalışması daha kapsayıcı, daha yeni, özgün ve ölçüm aracını da bünyesinde barındırdığından daha tercih edilebilir olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle dört bileşenin bu çerçevede incelenmesi tercih edilmiştir.

Tablo 5. Otantik Liderlik Bileşenleri

YAZARLAR	Kernis (2003)	Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005a)	Sexton (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
BİLEŞENLER	Farkındalık (awareness)	Özfarkındalık (self-awareness)	Özfarkındalık	Özfarkındalık	Özfarkındalık
	Tarafsız değerlendirme (unbiased processing)	Tarafsız değerlendirme	Dengeli değerlendirme (balanced processing)	Öz düzenleme ve gelişim (self regulation and development)	Bilgiyi dengeli değerlendirme
	Davranış (action)	Otantik davranış/eylem (authentic behavior/acting)	Otantik davranış	Olumlu ahlaki anlayış (positive moral perspective)	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective)
	İlişkisel otantiklik (relational authenticity)	Otantik ilişkisel yönelim (authentic relational orientation)	İlişkilerde şeffaflık (relational transparency)	İlişkilerde şeffaflık Olumlu psikolojik sermaye (positive psychological capital)	İlişkilerde şeffaflık

(Kaynak: Coşar, 2011)

3.3.1 Özfarkındalık

Bu bileşen bir bireyin kendi güdüleri, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesini esas almaktadır. Bunun kapsamında kişinin kendi yetenekleri ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve sadece bununla sınırlı da değildir. Kısaca, otantikliğin farkındalık bileşeni kişinin ihtiyaçları, değer yargıları, hisleri, kişilik yönleri ve bunların tavırlarındaki yerini içermektedir. Farkındalık psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisidir (Kernis, 2003).

Özfarkındalık kişinin güçlerinin ve zayıflıklarının yanı sıra kendinin çok yönlü doğasının farkında olmayı da kapsar. Özfarkındalık son nokta değil, kişinin benzersiz değerlerini, kimliğini, duygularını, hedeflerini, bilgisini, yeteneklerini, ve/ya da kapasitesini çoğu zaman dışsal olaylarla tetiklenerek ifade etmesi sürecidir (Gardner vd., 2005a).

Genel olarak liderler tarafından değer verilmiş bireysel kimlik imgeleri ve özellikle otantik liderlerde, güvenilirliği, inandırıcılığı ve ahlaki değerliliği kapsar. Özünde, otantik liderler kendilerine karşı daha samimi ve yüksek seviyeli ahlaki dürüstlük sahibi olarak görülürler (Luthans ve Avolio, 2003); bundan dolayı, güvenilirlik onların kişisel kimliklerinin çekirdek unsurudur ki bu takipçileriyle olumlu ilişkiler kurmalarını teşvik etmektedir (Gardner vd., 2005a).

Özfarkındalık otantikliğin bir bileşeni olarak, kişinin farkında olması, güvenmesi, kişinin kendi özellikleri, değerleri, güdüleri, duyguları ve bilişselliği kasteder. Özfarkındalık, kişinin doğasında olan çelişkili tavırları ve bu çelişkilerin kişinin düşünceleri, duyguları, eylemleri ve davranışları üzerindeki etkisini bilmeyi kapsamaktadır (Illies vd., 2005).

Özellikle liderlik açısından, May ve arkadaşları (2003) “kendini bilmek ve kendine karşı samimi olmak otantik liderlik için temel özelliklerdir” diye ifade etmişlerdir (Illies vd., 2005).

Kişinin duygularının ve kişiliğinin olduğu kadar güçlerinin ve zayıflıklarının farkında olması, özfarkındalık kapsamındadır. Kişinin duygularını anlaması duygusal

zekanın bir parçasıdır. Özfarkındalık, kişinin kendi özelliklerinin, değerlerinin güdülerinin, duygularının ve çelişkilerinin farkında olması ve bunlara güvenmesinin bir yansımasıdır. Bu hangi liderin güçlerini ve zayıflıklarını bildiğini ve herhangi bir adaptasyon ya da gelişimin gerekliliğinin ölçüsünü yansıtır. Olumlu özbenliğe sahip olanlar çoğunlukla kendini daha iyi bilmektedirler (Illies vd., 2005).

Otantiklik, özfarkındalık ve kesin algıları arttıran bir gelişim sürecidir ve kişinin davranışlarıyla değerlerini, inançlarını, duygularını ve düşüncelerini tutarlı bir hale getiren iç disiplini sağlamaktadır (Avolio vd., 2004).

Gardner ve arkadaşları (2005a) otantikliğin hem kişinin kendi deneyimlerini (değer yargıları, düşünceler, duygular ve inançlar) edinmesi hem de kendi gerçek benliği ile uyum içinde hareket edebilmesiyle ilgili olduğunu söylemektedir. Sparrowe (2005) otantikliğin, kişinin içsel değerleri veya amacına dair özfarkındalığı yerine başkalarının benlikte yapıtaşı rolü oynadığı bir açıklama sürecinden meydana geldiğini iddia etmektedir. Bu, bir liderin gerçek benliğinin şekillendirilebilir olduğu ve olumlu psikolojik tutumu güçlendirmek için geliştirilebileceği anlamına gelmektedir (Sparrowe, 2005). Ibarra (1999) benzer bir görüşe sahiptir ve profesyonel bir kimlik geliştirirken liderlerin “geçici benliklere” sahip olduklarını belirlemiştir. Kernis (2003), farklı sosyal roller ile deneyimlerin kişinin gerçek benliğinin bir kısmını yansıttığını ve kişisel gelişim için bir katalizör olduğunu vurgulamaktadır. Shamir ve Eilam (2005), otantik olabilmek için liderlerin içsel bilgiye, bağlı olunan değerlere ve görüşlere dayalı yüksek anlaşılabilirlikte bir benlik kavramı geliştirmeleri gerektiğini savunmaktadır. Bu güçlü benlik kavramı ile kişisel ve profesyonel gelişimleri için kendilerine uygun hedefler belirleyebilirler ve böylece sürekli yenilenen birer otantik lider olmaya devam edebilirler (Sexton, 2007).

Özfarkındalık, bir kişinin hayata nasıl anlam verdiği ve çıkarttığı ve bu anlam verme sürecinin o kişinin zaman içinde kendisini değerlendirme şekline nasıl etki ettiğine dair bir kavrayış olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda kişinin yetenekleri ve zayıflıklarına karşı ve başkaları ile karşı karşıya kalarak kendisini anlayabilme yeteneği kazanması ve kişinin başkaları üzerindeki etkisinden haberdar olması da

dahil olmak üzere çok yönlü bir kişisel mahiyet anlayışı göstermesine de atfetmektedir (Walumbwa vd., 2008).

3.3.2 Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Otantik liderliğin ikinci bileşeni, kişinin kendisi hakkındaki bilgisinin tarafsız değerlendirilmesi ile alakalıdır. Diğer bir deyişle, kişisel bilgiyi, içsel deneyimleri ve dış kaynaklı gelişimsel bilgiyi inkar etmemek, çarpıtmamak, abartmamak veya görmezden gelmemeyi kapsamaktadır. Bunların yerine kişinin olumlu ve olumsuz yönlerini, niteliklerini ve özelliklerini kabullenmesini ve bunlara karşı objektif olmasını içermektedir (Kernis, 2003).

Tarafsız karar verme kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbidir, karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil aynı zamanda kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini etkilemektedir (Illies vd., 2005).

Kendisi hakkındaki bilgisini tarafsız değerlendiren bireyler (liderler), elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamalı ve beceri düzeyini daha iyi değerlendirebilmelidir ki bunlar deneyimleme akışının iki önemli şartıdır (Csikszentmihalyi, 2003).

Daha fazla dürüstlüğe sahip liderler daha tarafsız değerlendirme sergilemektedirler. Daha tarafsız değerlendirme yapabilen liderler elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamakta, becerilerini daha iyi değerlendirmekte ve öğrenme potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar (Illies vd., 2005).

Tarafsız değerlendirme, kendiyle ilgili bilgileri işlerken çarpıtmamak manasına gelir. Dürüstlüğün tam kalbinde olan bu yalanlar, dürüstlüğün önemli bir seçim kıstası olması gerektiğini gösterir. Ek olarak, bilgileri tarafsız bir biçimde işleyen bireyler muhtemelen bilgi sağlayan durumları etkin biçimde seçerler. Bireylerde tarafsız değerlendirmenin geçekten gelişmesi oldukça zor olarak görülebilir. Çünkü bütün bireyler bilgi üreten durumları etkin olarak seçmeyecektir, böyle durumlarda insanlar yerine bir değerlendirme merkezinden faydalanmak, bir potansiyel gelişim stratejisi olabilir. Rol yapma yoluyla, lidersiz grup tartışmaları ve

benzerleri, liderlere bilgiyi tarafsız olarak değerlendirmede yardım edebilir (özellikle birçok değerlendiriciden tarafsız geribildirim alırlarsa) (Illies vd., 2005).

Dengeli değerlendirme, karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verileri analiz etmektir (Walumbwa vd., 2008).

3.3.3 İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Üçüncü bileşen davranış, tavırlar ve özellikle de kişilerin gerçek benlikleri ile uyum içinde hareket edebilmesini kapsamaktadır. Otantik bir şekilde davranmak, sadece başkalarını memnun etmeye yönelik hareket etmek veya "hatalı" davranmayarak cezalardan kaçınmanın yerine kişinin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyum içinde hareket etmesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003).

Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları (2003) ve Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlik yapısının olumlu bir ahlaki/etik bileşene ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderlerin doğasında üst düzey ahlaki standartlar ve yetenekler olduğunu ifade etmektedirler. Yine de diğer araştırmacılar (Cooper vd., 2005; Shamir ve Eilam, 2005; Sparrowe, 2005 gibi) bu yapıya eklenecek ahlaki bileşen hakkındaki şüphelerini dile getirmişler ve bunun yapıyı seyreleteceğini öne sürmüşlerdir (Sexton, 2007).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, benimsenmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz bir ahlak anlayışı kişinin kendisini organizasyonun veya toplumun baskılarına göre değil, kendi ahlaki standartları ve değer yargılarına göre yönlendirmesidir (Walumbwa vd., 2008).

3.3.4 İlişkilerde Şeffaflık

Otantik liderliğin dördüncü bileşeni tabiatla ilişkilidir, çünkü kişinin yakın ilişkilerinde açıklık ve dürüstlüğe değer vermesi ve bunu başarmasını içermektedir. İlişkisel otantiklik size yakın insanların, iyi ya da kötü, gerçek kişiliğinizi görmelerinin önemini kapsamaktadır. Bu maksatla, otantik ilişkiler seçimsel bir

kendini açma ve karşılıklı samimiyet ve güven geliştirme sürecini içermektedir. Kısacası, ilişkilerde otantiklik kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde içten olması "sahte olmaması" anlamına gelmektedir (Kernis, 2003).

İlişkilerde şeffaflık ilişkilerde açıklığa ve samimiyete ulaşmaya değer vermeyi ve bununla mücadele etmeyi içerir. Goldman ve Kernis (2002)'in belirttiğine göre; "ilişkilerde otantiklik kendini açmakla ilgili faal süreci ve karşılıklı içtenliğin gelişmesini ve güveni içerir, böylece bu samimi dostlar kişinin iyi ve kötü olan gerçek yönlerini görecektir." Otantik ilişkilere ulaşmak için, kişi yakınlarıyla ilişkilerinde samimi olmalı, sahte olmamalıdır. İlişkisel otantiklik, diğer otantik liderlik bileşenlerinden ayrı olarak, özfarkındalıktan, tarafsız değerlendirmeden ve otantik davranıştan bağımsız değildir (Illies vd., 2005).

Gardner ve arkadaşları (2005a) otantik liderlerin kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtarken şeffaf olmalarının yanısıra aynı zamanda bu duyguları uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arındıracak şekilde disipline ettiklerini söylemektedir. Hughes (2005) ilişkilerde şeffaflığın liderin hedeflerini, kimliğini, değer yargılarını ve duygularını açıkça ifade edebilmesinin sonucu olduğunu vurgulamaktadır (Sexton, 2007). Gardner ve arkadaşları (2005a)'nın çalışması üzerinden devam eden Hughes (2005), ilişkilerde şeffaflığın 4 unsurunun altını çizen GIVE (Goals/Motives, Identity, Values and Emotions) kısaltmasını sunmaktadır: Hedefler, Kimlik, Değerler ve Duygular (HKDD). Bunun yanı sıra, mizahın otantik liderler tarafından ilişkilerde şeffaflığa erişmek için ve takipçilerde olumlu tepkiler ve güven yaratmak için nasıl etkili bir şekilde kullanılabileceğini açıklamaktadır. Sonuç olarak, ilişkilerde şeffaflık liderin yüksek düzeyde açık olması, kendini açması ve yakın ilişkilerde güven demektir (Gardner vd., 2005a).

Gardner ve arkadaşları (2005a) otantik liderlerin "bir yandan duygularını uygun olmayan veya zararlı olabilecek dışavurumları en aza indirgeyecek şekilde düzenlerken diğer yandan da takipçilerine (uygun zamanda) gerçek duygularını ifade etmekte başkalarına göre daha şeffaf" olacaklarını belirtmiştir. Diğer bir deyişle, ilişkilerde şeffaflığın temelinde liderin kendi gerçek benliğini takipçinin görmesine yardımcı olma çabası yatmaktadır. Lider, kendisini uygun bir şekilde ifade ederek,

diğer sonuçların yanı sıra en büyük hedef olan güveni sağlamaya çabalamaktadır. Kendini açıkça ifade etmek, uygun olmayan veya zarar verme potansiyeli bulunan etkileri en aza indirmeyi hedefleyen gerçek duyguların anlatımıdır (Kernis, 2003).

İlişkilerde şeffaflık, "doğası gereği ilişkiseldir çünkü kişinin yakın ilişkilerinde açıklığa ve dürüstlüğe değer vermesiyle alakalıdır" (Kernis, 2003) ve bir liderin lider-takipçi ilişkisinde yüksek düzeyde açık ve güvenilir olması halinde meydana çıkmaktadır (Gardner vd., 2005a).

İlişkilerde şeffaflık, kişinin başkalarına tanıttığı otantik benliği (sahte ya da çarpıtılmış benliğin zıttı) olarak ifade edilmektedir. Gereksiz duygu gösterilerinin en aza indirilmesi, dürüst bilgi paylaşımı, gerçek görüş ve duyguların ifade edilmesi yoluyla güvenin ön plana çıkartılmasıdır (Walumbwa vd., 2008).

3.4 Otantik Liderin Özellikleri

Otantik liderlerin özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak araştırmacılar tarafından çok sayıda çalışma yapılmıştır. Daha otantik liderler ve daha az otantik liderler arasında bir karşılaştırma yapan Gardner ve arkadaşları (2005a) şu hususları belirtmektedirler:

Daha otantik liderler, ilk olarak kendini doğrulama ve kişisel gelişim hedefleri ile motive olurlar, buna karşın daha az otantik liderler ise kendini geliştirme ve kendini koruma hedeflerini savunma mekanizmalarıyla sürdürürler. Daha az otantik liderlere zıt olarak, daha olumlu duygular ve mutluluk ile sonuçlanacak, mevcut ve ideal benlikleri arasında büyük bir uyumluluğa erişmişlerdir. Bu tür liderler, benliğiyle ilgili ve diğer bilgileri kendileri ve başkaları hakkında daha kesin algılara ulaşmak için daha dengeli kullanmaktadırlar (Gardner vd., 2005a). Otantik liderler, sözcükleri ve eylemleri, çekirdek değerleri, olumlu duyguları, güdülerini, hedefleri ve takipçilerinin büyüme ve gelişmesiyle ilgilenmeleri ile takipçileri için olumlu model işlevi görmektedirler (Gardner vd., 2005a).

May ve arkadaşları (2003)'na göre; otantik liderler güvenilir, iyimser, yol gösterici, alçakgönüllü, ahlaklı, empati kurabilen ve kararlarının yaratacağı sonuçları

önceden fark edebilen liderlerdir.

George (2003)'a göre, otantik liderler gerçekten liderlikleriyle diğerlerine hizmet etme arzusuna sahiptirler, fark yaratmak için yönettikleri insanları motive etmekle daha fazla ilgilidirler ve zihinlerinin özelliklerini kullandıkları kadar kalp, tutku ve şefkat gibi özellikleriyle de hareket ederler. Kendi eksikliklerinin farkındadırlar ve bunların üstesinden gelmek için çok çaba sarf ederler. Kendilerini disipline etmişlerdir, tutarlıdırlar ve prensipleri söz konusuysa taviz vermezler. Lider olmak için ömür boyu süren bir kişisel gelişim gerektiğini bildikleri için, kendilerini geliştirmeye adanmışlardır. Otantik liderler görevleri söz konusu olduğunda oldukça tutkuludurlar. Engelleri aşmakta son derece azimlidirler (George, 2003).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderlerin kişisel farklılıkları tanıdığını, bunlara değer verdiğini, insanların yeteneklerini anlama kabiliyeti ve motivasyonu olduğunu ve bu yetenekleri güce dönüştürmelerine yardımcı olduğunu dikkate almıştır. Günün birinde, diğer insanların hayat akışını değiştirecek şekilde bir duruş sergileyecek kişiler olacaklardır. Otantik lider kendinden emin, umutlu, iyimser, dirençli, ahlaki/etik ve geleceğe yöneliktir ve liderlikle ilişkili gelişime öncelik verir (Luthans ve Avolio, 2003).

Kendini bilmek, otantiklik tanımlarında sürekli olarak vurgulanır. Otantik liderler “kim olduklarını, neye inandıklarını, değerlerini ve başkalarıyla şeffaflıkla karşılıklı etkileşim içerisindeyken bu değerlere göre davrandıklarını bilirler” (Avolio vd., 2004). Otantik liderliğin anahtar özelliği, güçlü dış baskılar ve otantik olmayan bir biçimde davranma teşviklerinin var olduğu durumlarda bile otantik davranışları seçebilmektir (Harvey vd., 2006).

Otantik liderler aynı zamanda değerler, inançlar, hedefler ve duygular dahil olmak üzere içsel bilgiyi etkili bir şekilde değerlendirme yeteneği; liderlik görevini icra ederken davranışları düzenlemek için kendi içsel sistemlerini kullanabilme; yüksek düzeyde içsel şeffaflık ve benlik ile sosyal talepler arasındaki gerilimi yönetebilme yeteneğine sahip bir karakterdedirler (Chan vd., 2005).

Otantik liderler, yaşamları boyunca karşılarına çıkan ahlaki konuları birçok bakış açısıyla gözden geçirerek çeşitli ahlaki taslaklar geliştirip bunları

güçlendirmeyi başarabilir, böylelikle de ahlaki bilgi düzeylerini yükseltebilirler. Ahlaki liderler, ahlaki sorunları başta deontolojik (kanunlar, kurallar, görevler ve normlar), teleolojik (faydacı, sonuç veya hedef odaklı) ve areteolojik (ahlaki bir aktörün sahip olduğu erdemliliği) olmak üzere birçok mantık kaynaklı bakış açısından analiz edebilme yeteneğine sahiptirler (Hannah vd., 2005).

Bunların dışında, otantik kişileri akla getiren şu özelliklerden de bahsedilebilir: Fikirleri, hisleri ve tarzın farkındadır ve bunlara güvenir; kendileri ve başkaları hakkındaki bilgiyi değerlendirirken tarafsız bir şekilde perspektif sahibi davranma yetenekleri bulunur; kendilerine yakın kişilerle gerçek ilişkiler kurmak amacıyla kendini açmaya yatkındırlar ve bundan rahatsızlık duymazlar; kendilerini oldukları gibi kabul eder ve hatalarını savunmazlar; otantik tutum sergilemek için kendi değer yargıları ve inançlarına bağlı kalırlar ve yüksek düzeylerde öz saygıya sahiptirler (Gardner vd., 2005b).

Otantik liderler ne düşünüp hissettiğini olduğu gibi söyleyen, sözleri ve davranışları arasında uyum olan kişilerdir. Bu nedenle otantik kişilerin olmak istedikleri ideal kişi ile gerçek kişilikleri arasında uyumluluk yüksektir. Kendilerini olduğundan başka göstermeye çalışmazlar. Kişiliklerini dürüstçe kabul edebildikleri için değerleri ve inançlarını diğerlerine söylemekte rahat ve açıktırlar. Karar alırken şeffaf, pozitif, umut dolu, esnek, kendi zayıflıklarının ve duygularının farkında olan kişilerdir. Çalışanlarının, kurumlarının ve toplumun refahı için çalışırlar. Dış dünyanın üzerlerinde kurduğu baskı ve gereklilikler değil, kendi değer, duygu ve inançları tarafından yönetilirler. Meselelerin farklı yönlerini görürler. Yüksek ahlaki değerlere sahiptirler (Booms, 2009).

Otantik liderler içsel bilgiye ve liderlik rollerine temelden bağlı bir kişisel bakış açısına sahiptirler ve değer yargıları ile görüşlerine uygun olarak hareket etmektedirler (Shamir ve Eilam, 2005). Shamir ve Eilam (2005:398) otantik liderlerin, başlıca tanımlayıcı özelliklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Otantik liderler, liderliklerini sahteleştirmez. Buna bağlı olarak, otantik liderler, statü, rütbe ya da diğer kişisel ödüller için liderlik rolünü üstlenmez ya da liderlik faaliyetleri ile uğraşmaz. Bunun yerine inandıkları için yönetirler.

- Otantik liderler özgündür, kopya değildirler.
- Otantik liderler, eylemleri değerlerine ve inançlarına dayanan liderlerdir. Söyledikleri her şey inandıkları şeylerle tutarlıdır, eylemleri hem söyledikleri ve hem de inandıklarıyla tutarlıdır.
- Liderin rolü kendi özbenliklerinin merkezidir.
- Yüksek derecede kendini çözümlenmeye ya da net bir benlik kavramına ulaşmışlardır.
- Hedefleri kendisiyle uyumludur.
- Davranışları kendini açıklayıcıdır.

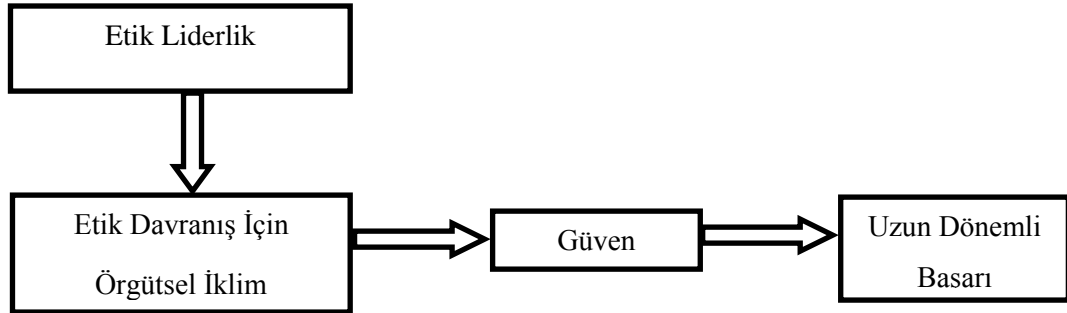
Özet olarak, otantik liderler dolaysızlığa, açıklığa, takipçilerinin başarılarına adanmışlığa, kendi sınırlarını tanımaya niyetliliğe, şeffaflığa ve hareketlerinin sorumluluğunu almaya, bütünlük ve dürüstlüğe örnek teşkil ederler. Bunun gibi liderlik davranışları takipçilerin liderlerine bağlanmalarına ve değerlerini, inançlarını, hedeflerini ve hareketlerini zamanla liderleriyle tanımlamalarına olanak sağlar (Avolio vd., 2004).

BÖLÜM IV. KURAMSAL ÇERÇEVE

4.1 Tepe Yöneticinin Etik Liderlik Davranışları Ve Örgütteki Etik İklim: Hipotez Gelişimi

Hitt'e (1990: 1) göre, etik ve liderlik iç içe kavramlardır. Etik bir çevre etkili liderliğe yardım eder ve etkili liderlik ise etik davranmaya yardım eder. Etkili liderlik etik davranışın bir sonucudur ve etik davranış etkili liderliğin bir sonucudur. Bu nedenle lider örgüt içinde insanların davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturmaktan sorumludur. İşte bu sorumluluk örgüt yöneticisinin etik liderlik rolünü yansıtmaktadır. Etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için bu rol kritik bir öneme sahiptir.

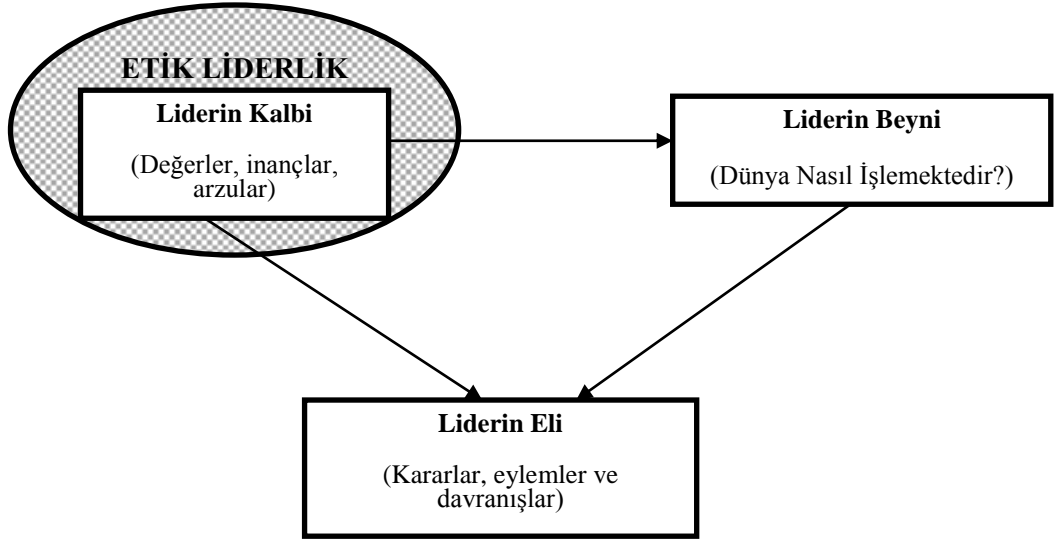
Şekil 1. Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı



Kaynak: Hitt, W, D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Batelle Memorial Institute, America.

Sergiovanni (1992: 7) ve Bolman ve Deal (1995: 5), etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmekte ve okul yönetimi açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak görmektedir. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa, yaptığı eylemler, verdiği kararlar ve davranışları anlaşılabilir.

Şekil 2. Liderliğin Üç Bileşeni.



Kaynak: Sergiovanni, T.J. (1992). **Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement.** Kossey-Bass Inc., California. (Uyarlanmıştır).

Verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanılan lider, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesini sağlayarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır. Etik liderlikte karar verme mekanizması, belli etik sistemlere bağlı olarak çalışmaktadır. Hitt'e (1990: 98) göre bir etik sistem; "tercih edilen davranış tarzları sunan, birbiriyle ilişkili değerler sistemi" olarak tanımlanabilir. Örgüt yöneticisi, vereceği kararın niteliğine ve içinde bulunulan durumsal koşullara göre bu etik sistemlerden yararlanarak karar vermektedir.

Quick ve Normore (2000)'a göre etik bir okul yöneticisi aşağıdaki tavırları sergilemelidir:

- Ahlaki bir vizyon belirlemek ve buna ulaşmak için eyleme geçmek,
- Okulun değerlerinin simgesi olmak, okulu destekleyecek etik amaç, cesarete sahip olmak,
- Eyleme geçerken konumunun sembolik ifadesinin bilincinde olmak,
- Davranışlarıyla öğrenciler, bölümler, diğer okullar ve bölgeler için model oluşturmak,

- İnanırları gibi davranarak dolaylı öğretim yapmak,
- Kararlarının ve eylemlerinin olası sonuçlarının bilincinde olmak.

4.1.1 Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan İhtiyaç

Okulların toplumsal sorumluluğu okul yöneticisinin liderlik rollerinin çeşitlenmesine yol açmaktadır. Öğretmenlerin yükseköğretim almış kişilerden oluşması, okul yönetimindeki insan ilişkilerinin yapısını ve niteliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticisi gün boyunca karmaşık bir ortamda karar vermek zorundadır. Okulları yönetme sıradan bir iş değildir. Uygulamada kafa, kalp ve eli birlikte çalıştırmanın gerekliliği, okulun misyonunun eşsiz doğası ve kapalı yapılmış, lineer olmayan ve karmaşık bağlamı, etik bir otoriteyi gerekli kılmaktadır.

- Okul yöneticisinin işi, okulu objektif çıktılar sağlayan sıradan bir örgüt olmak yerine bir toplum yapmaktır.
- Okulun görevi, öğrencilere bilgi ve becerilerle birlikte, dengeli bir kişilik ve erdem aşılmasıdır.
- Okul yönetiminde, erdemi ve verimli çalışmayı ölçen bazı standartlar belirlenmek zorundadır.
- Karara katılma ve yetkilendirme anlayışlarının vurgulanmasına karşın, okul yöneticileri ve diğerleri arasında temel bir eşitsizlik vardır.
- Okuldaki yönetim bağlamı dağınık, kaotik ve belirsizdir.

4.1.2 Eğitim Örgütlerinde Etik Liderlik

Eğitim örgütleri olan okullarda müdürler karar alırken daha çok yasaları dikkate alsalar da etiksel ilkeleri de göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Müdürlerin göstereceği etiksel davranışlar örgütsel etiğin kurumsallaşması açısından önemlidir (Çelik, 2005).

Her okulun kendine ait bir iklimi ve kültürü vardır ve bunlar okulun oluşturacağı etik değerler sisteminin belirleyicisidir. Bu nedenle çağı gereklerine uygun bir etik sistem oluşturmak isteyen okul müdürü, okul kültürünü de bu yönde etkilemelidir (Çelik, 2005).

4.1.2.1 Eğitim Örgütlerinde Liderlik İçin Etik İlkeler

Otantik Olmak: Otantik liderler sorumluluklarını yerine getiren, yapması gerekeni yapan ve söylemlerini bizzat kendisi hayata geçiren liderdir. Etik bir eğitimsel lider de inandığı gibi davranmalıdır. Yani inandığı güç paylaşımı ve işbirliği ilkesini uygulamaya koymalıdır Etik bir eğitimsel lider sadece okul ortamında değil yaşamının her alanında etik tavırlar sergilemelidir.

Denge kurmak: Okul müdürlerinin adalet ve ilgi etiği arasında bir denge kurması önemlidir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir etik de eleştiri etiğidir. (Quick & Normore, 2000).

Sistem Olarak Düşünmek: Liderlerin söylemleri, eylemleri ya da eylemsizlikleri ve diğerleri ile ilişkileri tüm sistem üzerinde etkilidir. Ayrıca okullar toplumun etik değerleri aktaran bir alt sistemdirler ve diğer sistemler de okullardan etkilenir.

4.1.3 Etik Liderliğin Eğitimsel Liderlik Açısından Sonuçları

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

- Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Okul yöneticisi daha etkili bir okul oluşturmak için, okulun iş ahlakının temel yasalarını ortaya koymak zorundadır.

- Etik liderlik, etkili okul modeline, erdemli okul modelini eklemiştir. Erdemli okul, ideal düzeyde bir etik kültüre sahip olan okuldur. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, erdemli okul oluşturmak, yönetmek ve yaşatmak zorundadır.

- Etik liderlik demokratik bir liderliği gerektirmektedir. Çünkü erdemli okulun doğasında demokratik davranış vardır. Etik liderin başarısı, etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine bağlıdır.

- Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağını etik ya da moral güç olarak kabul etmektedir. Etik liderlik kuramına göre liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır.

- Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne yerleştirmesi, etiksel lider olarak etkililiğini gösterir. Bu bakımdan okul yöneticisinin etiksel liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak kültürel liderlik, etik ya da moral liderliğe göre daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik okul kültürünün bütün öğelerini kapsarken, moral liderlik sadece moral değerleri kapsamaktadır.

- Etiksel bakış açısına sahip olan okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak görmez. Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlere bağlı kalır. Etik liderin güçlü bir vicdani sorumluluğu vardır. Okul yöneticisi, etik değerlere uymanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunu da bilir. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlaki bir iç derinlik kazandırmaktadır.

- Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun penceresinden dışarı bakmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Etik lider küresel, ulusal ve okul düzeyinde benimsenen etik değerler arasında bütünlük kurmak zorundadır. Bu nedenle etik liderlik, değişen dünyadaki etiksel değer değişimini çok iyi izlemeyi gerektirmektedir.

- Etik lider ahlaki davranışlar yönünden model olan kişidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin etiksel davranış açısından model aldığı kişi olmalıdır.

- Etiksel lider, iyi bir değer eleyicisidir. Okul yöneticisi okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri, okul ortamında yaşatmaz. Okulun etiksel değer ve ilkelere uygun bir özel çevre olmasına özen gösterir.

4.2 Otantik Liderliğe Duyulan İhtiyaç

Örgütlerin başarılarında en önemli faktörlerden biri olarak görülen “liderlik” birçok araştırmacı tarafından incelenen ve açıklık kazandırılmaya çalışılan bir konudur. Günümüzde küreselleşme, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin örgütler üzerinde yarattığı baskılar liderlerin işini gittikçe daha zor hale getirmektedir. Liderin nasıl daha etkili ve verimli olacağı konusu tartışmaların odak noktasını oluşturmakla beraber bu konuda henüz tam bir fikir birliğine varılamamıştır. İhtiyaçlara yönelik olarak sürekli yeni teoriler geliştirilmektedir (Tabak vd., 2010).

Küreselleşme, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin şirketler üzerinde yarattığı baskılar liderler için belki de en zor dönemlerden birini başlatmıştır. Çünkü değişim dönemlerinde, çalışanlar, yönlerini bulabilmek için liderlerini rehber olarak takip etme ihtiyacındadırlar. Hem sözü edilen değişimlerin, hem de rehber olma zorunluluğunun liderler üzerinde yaratmış olduğu baskı, eskiden başarılı ya da etkin olarak tabir edilen liderlik tipini değiştirerek farklı yapıda bir lider ihtiyacı yaratmıştır. Örgütlerde hiyerarşik yapıların düzleştirildiği bu ortamda, çalışanların potansiyelini geliştirmek rekabet edebilmek için anahtar olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışanlarını ödül ve disiplinle motive eden klasik liderlerin bu amaca ulaşmada yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. Bundan yola çıkarak etkin lideri tanımlamaya çalışan araştırmacılar, 70’li yılların sonunda dönüştürücü liderlik tipini tanımlamışlardır. Bu liderler, çalışanlarını tanımladığı vizyon çevresinde toplayabilen ve onları bu vizyona ulaşmak için manevi olarak motive edebilen, çalışanlarını her şeyi sorgulayan ve meselelere yeni perspektiflerden bakan kişilere dönüştüren liderlerdir. Bu liderlik tarzı son 20 yılın en popüler liderlik anlayışı olarak araştırmalarda yerini almıştır (Booms, 2009).

Son yıllarda ABD’de doğalgaz şirketi Enron, telekomünikasyon şirketleri Global Crossing ve World Com, ayrıca Martha Stewart, Arthur Andersen ile Japonya’da ev aletleri ve kozmetik devi Kanebo vb. skandalların yaşanması etkin liderin tanımı tartışmalarını tekrar başlatmıştır. Yaşanan bu skandallara bakıldığında, bu olayların merkezinde üst düzey liderlerin olduğu görülmektedir. Bu şirketlerin yöneticileri maaş, prim ve hisse senedi opsiyonları yoluyla kendi servetlerini arttırmak için muhasebe kayıtlarıyla oynayarak yasadışı ve ahlak dışı yollara başvurmuş, çalışanlarına hisse senedi almalarını tavsiye ederken, kendi hisselerini olabildiğince hızlı satmışlardır. 20.Yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen kurumsal ahlak iflaslarına ve otantik olmayan liderliğe bağlı kayıplar ABD ekonomisini yüzlerce milyar dolar zarara uğratmıştır. Bu skandallar ve felaketlerle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda sistemin içinde ya da dışında felaketin boyutlarını önleyebilecek bilginin varlığına dair kanıtlar olduğu görülmüştür (May vd., 2003; Goethals vd., 2004; Eagly, 2005; Cooper vd., 2005; Harvey vd., 2006; Sexton, 2007; Booms, 2009; Tabak vd., 2010).

"Otantik Liderler Aranıyor", büyük bir ABD şirketi olan Medtronic’in eski CEO'su Bill George (2003) tarafından, kurumsal skandallar sonucunda yapılmış bir çağrıdır. George (2003)'a göre otantik liderlere, dürüst ve kalıcı kurumlar oluşturmaya kendini adanmış kişilere ihtiyaç vardır. Derin bir amaç anlayışına sahip ve kendi değer yargılarına sadık liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. George (2003), kurumsal yönetimlerin otantik liderleri karizmalarına değil de karakterlerine göre, çalışanlarını tüketiciye en iyi hizmeti vermek için motive edebilme yeteneklerine göre seçtiklerini iddia etmektedir. O'na göre kurumlarda otantik liderler görmeye başlamadığımız sürece toplumun güvenini yeniden kazanmak imkansızdır. Bu sezgiler akademik yazında yerini bulmuştur (Avolio ve Gardner, 2005; Cooper vd., 2005; Illies vd., 2005; Klenke, 2007).

Bu tartışmaların sonucu olarak, otantik liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Teorisyenler ve araştırmacılar, umut ve ortak hedeflerle ilgili iyimserliği teşvik eden liderlik niteliklerini açıkça belirterek bu kavramı şekillendirmeyi amaçlamaktadırlar (Eagly, 2005).

Günümüzde iş yaşamının artan karmaşıklığı ve toplumun liderler üzerine yaptığı baskı yeni liderlik tarzı arayışlarına da sebep olmaktadır. Otantik liderlik kavramının bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere dünyada tartışılmaya başlanan yeni bir kavram olduğu görülmektedir (Tabak vd., 2010). "Otantik liderlik" teriminin seçilmesinin nedeni, liderliğe yönelik bütün olumlu yaklaşımlara ve bunun gelişiminin altında yatan temel düşünceye odaklanmaktır (May vd., 2003).

Bu yapının yaratıcıları sosyal zorlukların artmasıyla beraber etik liderlikteki düşüşün, olumlu liderlik ihtiyacını her zamankinden daha fazla gerektirdiği iddia etmişlerdir. Aynı zamanda varolan taslakların, gelişmekte olan geleceğin liderleri için kesin olmadığını da belirtmişlerdir (Luthans ve Avolio, 2003; May vd., 2003; Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Gardner vd., 2005a;). İstenilen olumlu liderliği tanımlamak için, otantik liderlik olarak adlandırılan yeni yapının, liderlik, etik ve olumlu kurumsal bilim gibi öğelerinden faydalanılmıştır (Cooper vd., 2005).

Makro düzeyli bir bakış açısı ile, kurumsal skandallardaki artış, işletmeyi kötüye kullanma, kamusal ve özel örgütlerle girilen kapsamlı toplumsal mücadeleler son zamanlarda dikkati otantiklik ve otantik liderlik üzerine çekmekte katkıda bulunmuştur. Bu itirazların birleşmesi sonucunda, kurum ve örgütlerdeki yönetimin her basamağında güvenin yeniden sağlanması için daha pozitif yönetim şekilleri izlenmesi gerekli hale gelmiştir. Gerçekten de, büyük ölçüde göz önünde bulunan liderlerin tekrarlayan ve dikkat çekici etik muhakeme hatalarına cevaben toplum, kurumsal liderlerin daha fazla sorumluluk sahibi davranmalarını talep etmektedir. Yönetim kurulları daha fazla mesul tutulmakta; sözleri ile eylemleri arasında tutarlılık göstermeyen yöneticiler takipçilerinin güvenini yitirebilmektedir. Bunun sonucunda, kurumsal hissedarlar yöneticilerin benimsedikleri prensipler, değer yargıları ve yapı içindeki tutarsızlıklara karşı daha az tolerans göstermekte ve bu yöneticilerin yüksek düzeyde bütünlük ile hareket etmelerini beklemektedirler (Walumbwa vd., 2008).

Çok sayıda yazar, liderler arasındaki etik davranışları yükselten ya da onlardan caydıran faktörleri tanımlaya çalışmıştır. Otantik liderlik bu çabaların sonucunda ortaya çıkmış bir yapıdır (örneğin: Bass ve Steidlmeier, 1999; Luthans ve

Avolio, 2003; May vd., 2003; Price, 2003; Avolio vd., 2004; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Gardner vd., 2005a; Sparrowe, 2005) (Harvey vd., 2006).

4.3 Değişkenler Arası İlişkiler: Hipotez Gelişimi

4.3.1 Otantik Liderlik ve Etik Liderlik

Otantik liderlik bireysel özelliklerde kısmen etik liderlik ile örtüşmektedir. Hem otantik hem de etik liderlik, sosyal motivasyon ve önemseme tarzında liderliği paylaşır. İki de kararlarının ahlaki sonuçlarını göz önünde bulunduran, ahlaki prensip sahibi liderlerdir. Yine de, otantik liderler ayrıca etik liderlik yapısıyla ilişkili olmayan bileşenler içerir. Örneğin, otantiklik ve özfarkındalık etik liderlik yapısının bir parçası değildir. Otantiklik ya da kişinin kendine dürüst olması Trevino ve arkadaşları (2000)'nın etik liderlik hakkında yaptığı görüşmelerde sözü geçiyse bile çok nadirdir. Etik liderlik hakkında konuşan görüşmeciler, özfarkındalıktan ziyade sıkça başkalarının farkındalığının nasıl adlandırılacağını tartışmışlardır. Etik liderler öncelik olarak başkalarıyla ilgilenir ve önemserler (Brown ve Trevino, 2006).

Otantik ve etik liderlik yapıları arasında dikkate değer ayrımların yanı sıra bazı kavramsal kesişmeler de ortaya çıkmaktadır (Brown ve Trevino, 2006). İki teori de liderleri, samimiyet, dürüstlük ve şeffaflık gösteren ve doğru olan şeyi yapmak isteyen ahlaki kişiler olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, etik liderliğin ahlaki yönetici bileşeninin merkezini oluşturan başkalarına etik bir örnek olma olgusu otantik liderlik ile benzeşmektedir (Gardner vd., 2005a). Bu nedenle otantik ve etik liderlik arasında olumlu bir ilişki olduğu tahmin edilmektedir. Ancak, Brown ve Trevino (2006)'nın işaret ettiği gibi etik liderlik "takipçileri ödül sistemini kullanarak etik yapıdan sorumlu tutmayı" hedefleyen bir ahlaki yönetim şeklidir. Bu nedenle, Brown ve Trevino (2006) tarafından kavramsallaştırılan etik liderliğin ahlaki yönetici bileşeni, otantik liderlik teorisinin sadece bir bölümüne yansımaktadır (Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderlik teorisi de benzer şekilde etik liderlik teorisi tarafından dikkate alınmayan ayrımsal bileşenler içermektedir. Özellikle de, otantik liderlikte bulunan

özfarkındalık, ilişkilerde şeffaflık ve dengeli değerlendirme gibi önemli noktalar etik liderliğin işlevsel tanımlarında yer almamaktadır. Bununla birlikte otantik liderliğin, etik liderlik yapısında bulunan ve işlevsel olarak ölçülmüş şeylere göre, etki alanı bakımından farklı olduğunu görülmektedir. Liderin etik tavırlar sergilemesi otantik liderlik oluşumunda gerekli bir olgu olarak ortaya çıkıyorsa da bu tek başına yeterli değildir. Ayrıca, otantik liderlik sadece etik olmaktan daha fazlasını kapsamaktadır; kişinin diğer üç bileşeni de geliştirmesi gerekmektedir (Walumbwa vd., 2008).

4.3.2 Etik Liderliğin Etik İklim Etkisi

Kurt Lewin; “ Bir şeyi gerçekten anlamak istiyorsanız onu değiştirmeye çalışın” diyor. Örgüte sistem açısından bakan lider, örgütün dış ve iç çevresinde meydana gelen değişmelere uyum sağlayabilmesi için gerekli tedbirleri almalı ve değişiklikleri yapmalıdır. Zira örgütün eskiyen ve ihtiyaçlara cevap vermekten uzak yapısıyla değişimi gerçekleştirmesi beklenemez (Tunçer 2011, s.65).

Olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte gelişen ve değişen dünyada, yeni yönetim anlayışında farklılıklar görülmekte ve değişim her geçen gün ivme kazanmaktadır. Durağan olmayan bu olgular bireyin çalışma koşullarını sürekli değişime götürürken uyumu da zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla iş görenin örgüt içerisindeki iletişimi, başarısının yüksekliği, aidiyet duygusu, verimliliği ve organizasyona olan bağlılığı bireyle iç içe olan kavramların örgütün iklim yapısından doğrudan etkilendiği açıktır. Liderler bu yönüyle faaliyet gösteren organizasyonun kaptanı gibidirler. Örgütün daha etkin ve verimli kılınması için etik kaideler çerçevesinde gerektiğinde örgütsel değişime yön verirler. Bu değişimleri ise yöneticiler değil ancak vizyon sahibi liderler gerçekleştirebilir.

Örgüt ve liderlik literatüründe, etik liderin kendi çıkarlarını ön plana çıkararak diğerlerinin zararına faaliyetlerde bulunmadığı üzerinde durulmaktadır. İdeal olarak böyle bir lider, ahlaki ilkeler çerçevesinde hareket etmekte, diğerlerinin haklarına saygı duymaktadır. Etik lider, bireylerin fikirlerine de saygılı, prosedürel adaleti sağlamış ve işyerinde özerkliğin sağlanmasında aracı rolü üstlenmiş olmalıdır. Bu gibi davranışlar, sadece bireyin iyiliğini düşünen ve onlar için olumlu

olan davranışlar olmakla kalmazlar; aynı zamanda lidere olan güveni de artırıcı davranışlar olarak değer kazanırlar (Yeşiltaş 2012, s.68). Liderin sahip olduğu etik doğruluğu tanımlamada; 108 Liderin ahlâkı ne şekilde ele aldığı, ahlâki ilkeleri doğru uygulamak veya örgüt içerisinde çeşitli yönlendirmeler çerçevesinde kuralların veya standartların iş çevresi üzerindeki doğru veya yanlış etkilerinin yansımaları etkili olmaktadır (Thoms 2008, s.420).

Etik davranışların sosyal sonuçlarının yanı sıra ekonomik ve çıktılar ile ilgili sonuçları da vardır. Olaya bu açıdan bakıldığı anda bir işletmenin etik davranışlarının çok önemli bir yönetim sorunu olduğunu ve şirket yönetimlerinin etik davranışları kontrol etme ve olumlu yönde ilerletme noktasında liderlik etmeleri ve bu süreci yönetmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır (Pettijohn ve ark. 2008).

İşletmelerde kararlar genellikle liderler ve yönetim kademesindeki bireyler tarafından verilmektedir. Bir liderin hatalı kararı veya ahlaki olmayan davranışı, işletmelerin imajını zedeleyebilir. Diğer taraftan bir liderin önemli ve kritik bir andaki etik cesareti, bulunduğu organizasyondaki tüm ahlaki olmayan davranışlara set çekebilir ve bu yönde yatkınlığı olan bireylerin fikirlerini değiştirmelerine neden olabilir (Özgeren 2004, s.85).

Örgütlerde güçlü etik iklimler, yönetim kalitesinin ve işletme performansının örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. Liderler örgütlerde güçlü ve olumlu bir etik iklim oluşturulmasında önemli rol modeldirler. Etik iklim oluşturularak iş görenlerin içinde buldukları örgütü etik olarak algılamaları, örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etik kararların alınmasına olanak sağlar (Bulut 2012). Analitik düşünce becerisine sahip liderler organizasyon içindeki durum değerlendirmelerini iyi analiz edebilir, fırsatları görebilir, doğru stratejiler oluşturarak olası krizlerde çözüm odaklı yaklaşımlarla örgütsel başarıyı yönlendirebilir. Liderlik özelliğine sahip yöneticiler örgütte çalışan insan kalitesine, insanın eğitime ve gelişimine önem verir, iş görenlerin yetkinliklerini geliştirmek amacıyla eğitim programları kurslar konferanslar, paneller ve seminerler düzenleyerek iş görenlerin işlerinde gelişmelerini ve ilerlemelerini sağlayabilir (Özsalmanlı 2005, s.142).

Rol model olmak doru davranışları yapmaktan daha fazlasını gerektirir. Etik rol modellik, insanlara yardım etmeyi, diğerleriyle ilgilenmeyi, özgeci davranışlar sergilemeyi de beraberinde getirmektedir (Weaver vd. 2005, s.316).

İş görenlere doğru davranışları yapmalarında yardımcı olmayı, onlara ilham vermeyi ve gri alanları tanımlamalarına yardımcı olmayı, endişelerine saygı göstermeyi de kapsar. Yürütülen çalışmalar liderlerin davranış biçiminin ve sorunları çözme yaklaşımının genellikle diğer çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir. Liderlerden, kabul görmüş değer yargularını organizasyon içinde uygulamaları ve öncülük etmeleri beklenir. Ayrıca tutum ve davranışlarında açık ve net olmaları, verilen sözleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmeleri, aktif rol üstlenmeleri yöneticilerden beklenen diğer özelliklerdir (Özgeren 2004, s.88).

Etik lider, yapılması istenilen şeyleri net bir dille ifade ederek örgütün güçlü ve istikrarlı bir biçimde büyümesini ve uzun dönem varlığını korumasını sağlayan bütün bu süreçlere önderlik eden kişidir (Pickett 2005, s.52).

Örgüt misyonu ve yönetim tarzı organizasyonun her kademesinde açık bir şekilde paylaşılmalı, bu iki faktörün karşılıklı güven için birbiriyle paralel işleminin gerekliliği uygulamalı olarak çalışana gösterilmesi gereklidir. Özellikle liderlerin iş ahlakının değişen şartları hakkında bilgi sahibi olması ve işletmelerin de iş ahlaki sorunlarına karşı hassas olması gerekir. Bunun yanında, liderler ahlaki tercihleri ve davranışları motive eden bir örgütsel kültür yaratmak için ilişkilerinde standardizasyon, bireye saygı ve sistematik dürüstlüğe mutlaka önem vermelidirler (Özkara 2002).

Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada yukarıda ayrıntılı bir şekilde ele alınan kuramsal çerçeveden yola çıkılarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şunlardır:

H₁: Tepe yöneticisinde etik liderlik davranışlarının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.

H_{2a}: Tepe yöneticisinde ilişkilerde şeffaflık algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.

H_{2b}. Tepe yöneticisinde bilgiyi dengeli değerlendirme algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.

H_{2c}. Tepe yöneticisinde içselleştirilmiş ahlak anlayışı algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.

H_{2d}. Tepe yöneticisinde özfarkındalık algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.

BÖLÜM V. YÖNTEM

BÖLÜM V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

5.1 Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu çalışan öğretmenlere yöneliktir. Tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Dolayısıyla bu süreç şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

5.1.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okullarda görev yapan müdürlerin/tepe yöneticinin otantik liderlik ve etik liderlik davranışlarının etik iklim algısına etkisini incelemektir. Ayrıca, şimdiye dek, hem uluslararası hem de ulusal literatürde eksikliği hissedilen otantik liderlik ve etik liderlik ile ilgili bir model ortaya konmaya çalışılmış, sadece otantik liderliğin etik iklim algısına etkisi değil, aynı zamanda etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Çalışmada genel bir portföy yaratması açısından Mersin'in beş merkez ilçesinde (Mezitli, Yenişehir, Akdeniz, Toroslar ve Tarsus) faaliyet gösteren okullar seçilmiştir. Mersin'in beş merkez ilçesinde yapılan çalışmalarda toplam 32 okul yer almaktadır.

5.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada otantik liderlik ve etik liderliğin etik iklime etkisini incelenmiştir. Literatürde etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma pek bulunmamakla birlikte otantik liderliğin etik iklime etkisini ortaya koyan çalışmaya rastlanmamıştır.

5.1.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan Mayıs 2015 tarihli verilere göre, Mersin Büyükşehir Belediyesinin merkez ilçelerinde (Mezitli, Yenişehir, Akdeniz, Toroslar ve Tarsus) görev yapan 13776 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklem sayısı 13776 kişiden 335 kişi olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısı belirlendikten sonra Mersin Büyükşehir belediyesinin merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenleri temsil etmesi için basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Basit tesadüfî örnekleme yönteminde, evreni oluşturan herkesin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynıdır. Kişiler birbirinden bağımsız olarak eşit derecede örnekleme girme şansına sahiptir. Evren hacmi N , örneklem hacmi n olarak alındığında evrendeki her kişinin seçilme olasılığı n/N olacaktır (Ural ve Kılıç, 2005: 32).

Basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile 335 öğretmene bizzat ulaşılarak ölçek uygulanmış, ölçeklerden 315 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 10 tanesi eksik doldurulduğundan, 305 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

5.1.4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Etik İklim Ölçeği: Örgütsel etik iklim algısını ölçmede, Qualls ve Puto'nun (1989) ölçeğini temel alan Schwepker ve diğerlerinin (1997) geliştirdiği 7 ifadeden oluşan likert ölçeğinin 5'li derecelendirilmesi (1: kesinlikle katılmıyorum; 5:

kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Etik iklim ölçeğine ait sorular tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Etik Liderlik Ölçeği: Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown et al. (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği (Ethical Leadership Scale (ELS) kullanılmıştır. Ölçek, toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Etik liderlik ölçeğine ait sorular tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Otantik Liderlik Ölçeği: Otantik liderlik ölçeği “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” boyutlarını içermektedir. Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen orijinal otantik liderlik ölçeği toplam 16 ifadeden oluşmakta olup; “ilişkilerde şeffaflık” boyutu 1, 2, 3, 4, 5; “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutu 6, 7, 8, 9; “bilgiyi dengeli değerlendirme” boyutu 10, 11, 12 ve “öz farkındalık” boyut 13, 14, 15, 16 numaralı ifadelerle ölçülmektedir. Tezin ekler bölümünde yer almaktadır. Bu ölçek de tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

5.2 Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmamıza katılan 32 okuldan 305 kişiden yanıt alınmış olup, bu yanıtlar üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 22 istatistik programı kullanılmıştır.

Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: anketi cevaplayanların demografik frekans tabloları, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizleri. Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmiştir. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.2.1 Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Tablo 6. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri

		Yaş	Meslekteki Çalışma Süresi	Okuldaki Çalışma Süresi
N	Geçerli bilgi	305	305	304
	Eksik bilgi	0	0	1
Mean		39,1180	15,3672	3,9013
Std.Sap.		8,22339	8,44114	3,81807
Cinsiyet	Frekans	%		
Kadın	157	51,5		
Erkek	148	48,5		
Total	305	100,0		
Medeni Durum	Frekans	%		
Evli	244	80,0		
Bekar	61	20,0		
Total	305	100,0		
Eğitim	Frekans	%		
Yüksekokul	9	3,0		
Lisans	271	88,9		
Yüksek Lisans	24	7,9		
Doktora	1	.3		
Total	305	100,0		

Tablo 6’da araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin demografik özelliklerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Çalışma kapsamında anketlere cevap veren 305 kişinin yaş ortalaması 39’dur. Meslekteki çalışma sürelerinin ortalaması 15 yıl, Son görev yaptığı okuldaki çalışma sürelerinin ortalaması ise 4 yıl olarak bulgulanmıştır. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerin yüzde 51,5 kadın ve yüzde 48,5’i erkektir.

Anket katılımcılarının yüzde 80'i evli iken yüzde 20'si bekârdır. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında ise yüzde 0,3'ü doktora, yüzde 7,9'u yüksek lisans, yüzde 88,9'u lisans, yüzde 3'ü yüksekokul seviyesinde bir eğitime sahip olduğu görülmektedir.

5.2.2 Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizleri

5.2.2.1 Etik İklim ve Etik Liderliğe İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eden bir kavramdır (Kalaycı, 2005, s. 403). Ölçeklere ait iç tutarlılık kat sayıları şu şekildedir:

Tablo 7. Etik İklim ve Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Etik İklim	7	.914
Etik Liderlik	10	.876

Elde edilen verilere göre 7 soruluk etik iklimi ölçeği için Cronbach Alpha değerinin 0,914 ve 10 soruluk etik liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin ise 0,876 olduğu görülmüştür. Cronbach Alpha değerinin 0,80 ile 1,00 arasında bulunduğu durumlarda ölçek yüksek güvenilirlik olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2005, s. 405). Dolayısıyla her iki ölçek de yüksek güvenilirlik derecesindedir.

5.2.2.2 Otantik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Otantik liderlik boyutlarına ait soruların iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Her bir boyut için tespit edilen alpha katsayısı Tablo 8.'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Otantik liderlik Alt boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İlişkilerde Şeffaflık	5	.725
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	.805
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	3	.812
Öz farkındalık	3	.841

Elde edilen verilere göre 5 soruluk ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ölçeği için Cronbach Alpha değerinin 0,725, 4 soruluk içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ölçeği için Cronbach Alpha değerinin 0,805 ve 3 soruluk bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin ise 0,812 olduğu görülmüştür. 16. soru ile birlikte Cronbach alpha değerinin 0,61 olduğu, 16. soru çıkarıldığında Cronbach alpha değerinin 0,841'e yükseldiği görülmüştür. 16. soru yeterince anlaşılammış olabileceğinden ve sorunlu olmasından dolayı analizden çıkarılmıştır. Tabloda yer alan değerler, her alt boyutun güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.2.3 Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 9. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Etik İklim	3,6572	.88754
Etik Liderlik	3,6724	.95563
İlişkilerde Şeffaflık	3,5732	.92820
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,3928	.97713
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	3,4966	.87354
Öz farkındalık	3,5149	.94420

Etik iklimi, etik liderlik ve otantik liderliğe ait boyutlar olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık için hesaplanan ortalama değerler ve standart sapmalar yukarıdaki tabloda sunulmuştur:

Etik ikliminin tamamı ile ilgili ortama 3,65, Etik liderliğin ortalaması 3,67'dir. İlişkilerde şeffaflık alt boyutunun ortalaması 3,57, içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun ortalaması 3,39, bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunun ortalaması 3,49 ve öz farkındalık alt boyutunun ortalaması 3,51'dir. En yüksek değere etik liderliğin sahip olduğu gözlemlenmiştir.

5.2.4 Korelasyon Analizi

Tablo 10. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1-Etik iklim	1					
2-İlişkilerde şeffaflık	.560**	1				
3-Bilgiyi dengeli değerlendirme	.566**	.694**	1			
4-İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	.578**	.730**	.729**	1		
5-Öz farkındalık	.560**	.722**	.819**	.751**	1	
6-Etik liderlik	.607**	.722**	.773**	.759**	.827**	1

** Korelasyon, $p < ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Etik iklim ile etik liderliğin ($r = ,607^{**}$), ilişkilerde şeffaflığın ($r = ,560^{**}$), içselleştirilmiş ahlak anlayışın ($r = ,578^{**}$), bilgiyi dengeli değerlendirmenin ($r = ,566^{**}$) ve öz farkındalığın ($r = ,560^{**}$) birbirleri ile güçlü bir şekilde ilişkilidirler. Yukarıdaki tabloya göre bütün değişkenlerin birbiri ile anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

5.2.5 Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Hipotez testleri için regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmada bağımlı değişken etik iklimdir. Modelde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslekteki ve okuldaki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak alınmış fakat hiçbir etkileri olmadığı için çıkarılmıştır. Aşağıda regresyon analizi tablosu verilmiştir ve gerekli açıklamalarda bulunulmuştur.

Tablo 11. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Etik İklim		
	Std.: Beta katsayısı	t	Sig.
Model 1			
İlişkilerde Şeffaflık	.150	2,043	.042
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	.096	1,114	.266
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.197	2,508	.013
Öz farkındalık	-.027	-.290	.772
Etik Liderlik	.305	3,404	.001
R ² = 0,425		F= 41,607	

Etik iklim, etik liderlik ve otantik liderlik alt boyutları arasında kurulan çoklu regresyon modelinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R² değeri 0,425 olarak bulunmuştur. Yani etik liderlik davranışları, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık değişkenlerinin etik iklim algılamalarını yüzde 43 oranında etkilediği bulgulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; etik liderlik algılamaları etik iklimde pozitif yönde etki etmektedir ($\beta=.305$; $p=.001$). Bu bağlamda çalışmaya ait H₁ (Tepe yöneticisinde etik liderlik davranışlarının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.) kabul edilmiştir.

İlişkilerde şeffaflık etik iklim algısını pozitif yönde etki etmektedir ($\beta=.150$; $p=.042$). Bu bağlamda çalışmaya ait H_{2a} (Tepe yöneticisinde ilişkilerde şeffaflık algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.) kabul edilmiştir.

Bilgiyi dengeli değerlendirme etik iklim algısını etkilememektedir ($\beta=.096$; $p=.266$). Bu bağlamda çalışmaya ait H_{2b} (Tepe yöneticisinde bilgiyi dengeli değerlendirme algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler) red olunmuştur.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı etik iklim algısını pozitif yönde etki etmektedir ($\beta=.197$; $p=.013$). Bu bağlamda çalışmaya ait H_{2c} (Tepe yöneticisinde içselleştirilmiş

ahlak anlayışı algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler) kabul edilmiştir.

Öz farkındalık etik iklim algısını etkilememektedir ($\beta=-,027$; $p=.772$). Bu bağlamda çalışmaya ait H_{2d} (Tepe yöneticisinde öz farkındalık algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler) hipotezi red olunmuştur.

Tablo 12. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

HİPOTEZLER		Kabul/Ret
H ₁	Tepe yöneticisinde etik liderlik davranışlarının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.	KABUL
H _{2a}	Tepe yöneticisinde ilişkilerde şeffaflık algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.	KABUL
H _{2b}	Tepe yöneticisinde bilgiyi dengeli değerlendirme algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.	RET
H _{2c}	Tepe yöneticisinde içselleştirilmiş ahlak anlayışı algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler.	KABUL
H _{2d}	Tepe yöneticisinde öz farkındalık algısının artması örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkiler	RET

BÖLÜM VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

6.1 Bulguların Özeti

1980'li yıllardan sonra üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan otantik liderlik konusu, yerli yazında yabancı yazında olduğundan daha az olmak üzere araştırmacıların akademik merakını cezbetmiştir. Konuya ilişkin merakın yoğunluğuna paralel olarak Türkçe ve yabancı yazında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bir arada değerlendirilmesi, Türkiye'de kısa zaman önce ilgi çekmeye başlayan otantik liderlik konusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlayacak bir husus olarak değerlendirilmektedir.

Otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; konunun bir bütünlük içerisinde ele alınmaktan çok, küçük parçalarını bulmaya yönelik araştırmalarla sınırlı kalındığı görülmektedir.

Araştırmada öncelikle otantik liderlik konusu, yerli yazından taranmış, otantik liderlik kavramı ve ardılları ortaya konmuştur. Yaklaşık altı ayı aşkın süren bu çalışmadan sonra Mersin ilinde 32 okulda görev yapan 305 öğretmen üzerinde bir saha çalışması yapılmıştır.

Bu bağlamda araştırmada temel olarak iki amaç belirlenmiştir. Bunlardan birincisi tepe yöneticinin etik liderlik davranışlarının, örgütteki etik iklimine etkisini belirlemek; ikincisi ise tepe yöneticinin otantik liderlik davranışlarının, örgütteki etik iklimine etkisini belirlemektir. Elde edilen bulgular, bu iki amaca da ulaşıldığını işaret etmektedir. Ulaşılan sonuçlar ışığında, oluşturulan araştırma modelinin otantik liderliği anlamada başarılı bir model olduğu söylenebilir ve modelin test edilmesi ile elde edilen bulguların, eğitim sektörü için önemli sonuçlara işaret ettiği ifade edilebilir.

Ayrıca, ülkemizde otantik liderliği konu edinen çalışma sayısı hem çok kısıtlı, hem de bu çalışmaların kapsamı otantik liderlik davranışı tanımlamaktan uzaktır. Bu araştırma ile otantik liderlik çeşitli yönleri ile ele alınarak hem örgütsel davranış

yazınına katkı sağlanmaya, hem de Türkiye örnekleminde otantik liderliğin ardılları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada, tepe yöneticilerinin otantik liderlik ve etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin etik iklimi hangi düzeyde ve yönde etkilediği incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, etik liderliğin etik iklimi pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Dolayısıyla tepe yöneticileri örgüt kültürünü belirlemede çok etkililer, o yüzden tepe yöneticisi ne kadar etik davranışlar sergilerse örgüt kültürü de o derece etkilenir. Başka bir anlatımla, okul yöneticileri etik liderlik davranışlarını yerine getirdikçe, örgütteki etik iklim algısı olumlu yönde artmaktadır.

Bu araştırmada, tepe yöneticilerinin otantik liderliğin alt boyutları olan ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalığın örgütteki etik iklim düzeylerine ilişkin algıları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, tepe yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Araştırma sonucunda, tepe yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutunun örgütteki etik iklim algısını etkilemediği bulgulanmıştır.

Araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslekteki ve okuldaki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak alınmış fakat hiçbir etkileri olmadığı bulgulanmıştır.

6.2 Yöneticilere Öneriler

Okul yöneticilerinin seçimi yapılırken gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler için yenilikçi, değişime açık eğitim seminerleri hazırlanmalıdır. Çünkü bir okulun temel taşı yöneticisi ve öğretmenleridir. Öğretmenlerde yöneticilerini örnek almalıdırlar.

Okul yöneticilerinin iyi bir lider olabilmesi için etik değerleri ve ilkeleri taşıması ve benimsemesi gerekmektedir. Ara ara dönemlerde yöneticileri

denetleyerek, bu değerleri uygulayıp uygulamadıkları kontrol edilmelidir. Eğer ki yöneticiler de eksik bir davranışa rastlanırsa eğitim programlarına alınmalıdırlar.

Okul yöneticileri, pozitif okul kùltürünün ve ikliminin oluşturulmasına yönelik olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerimizin liderlik davranışları gösterebilmeleri için otantik liderlik davranışlarını da kazanarak, etik liderliğin bir boyutu olan etik bir okul kùltürü ve iklimi oluşturmayı sağlamalıdırlar.

Okul yöneticileri etik karar verme konusunda da eğitim almalıdırlar. Bu eğitimlerde, problemlere etik çözümler getirerek, doğru karar alma konusunda eğitilmelidirler.

Okul yöneticilerini, okul ortamındaki güveni sağlama konusunda yeterince önem vermeleri gerektiği ve bu konuda gerekli olan tüm tedbirleri almaları gerekmektedir. Yöneticiler güven ortamını hazırlarken bazı liderlik ilkelerine de sahip olmalıdırlar.

6.3 Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma, diğer tüm araştırmalar gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Ancak var olan bütün bu sınırlamalara rağmen bu konuda çok fazla çalışma yapılmadığı düşünülürse, literatüre önemli bir katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara faydalı olabilmesi için araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir.

Etik liderlik ve etik iklim konuları son zamanlarda gittikçe önem kazanmalarına rağmen, bu iki kavramın çalışanı ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırmada etik liderlik, otantik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Başka araştırmalarda otantik liderlik ve etik iklimle birlikte iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven, stres, örgütsel bağlılık, tükenmişlik duygusu, mobing gibi kavramlarla olan ilişkiler incelenebilir.

Kamu ile özel okul yöneticilerinin, etik liderlik davranışını gösterme konusunda farklılıklar olup olmadığı araştırılabilir.

Etik liderlik ve otantik liderlik dışında, diğer liderlik kuramlarıyla ilgili bir çalışma yapılabilir.

Bu araştırma Mersin ilinde yapılmıştır. Aynı araştırmayı sosyal, ekonomik ve coğrafisi farklı iki ilin karşılaştırmasını yaparak da benzer bir çalışma yapılabilir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların ileride yapılacak çeşitli araştırmalarda dikkate alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (2000). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*.(2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Alatlı, A. (1999). *Schrödinger'in Kedisi*. İstanbul: Boyut Yayınevi.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, The British Psychological Society, Vol: 63, 1-18.
- Appelbaum, S. H.; Kyle J. D. and Mathieu L. (2005), "*The Relationship Of Ethical Climate To Deviant Workplace Behaviour*", Corporate Governance, Vol. 5 NO. 4, pp. 43-55,"
- Arjoon, S. (2000). "Virtue Theory As A Dynamic Theory Of Business", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 28, İss. 2, 159-178.
- Arnaud, A. (2006), *A New Theory And Measure Of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model (Ppm) And The Ethical Climate Index (Eci)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of Central Florida
- Arslantaş C.C, Dursun M. (2008). *Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 8 (1). 111-127
- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans ve D. R. May. "Unlocking The Mask: A Look at The Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, 801–823.
- Avolio, B. J. Ve W. L. Gardner. "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 315–338.

- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, İ. P. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2010). *Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın T. (2010). *İlk Öğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Aydınlı, H. İ., 2005. *İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama*. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Sayı: 149, Nergiz Matbaası, Ankara, 62- 84
- Barnett, T. ve Schubert E., 2002. Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenanta Relationships. *Journal of Business Ethics*. 36, pp: 279-290
- Bass, B.M. ve P. Steidlmeier. "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 10(2), 1999, 181–217.
- Bauman, Z.(1998). *Postmodern Etik* (çev: Alev Türker). İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- Begley, Paul T. "Editorial Introduction: Cross-Cultural Perspectives on Authentic School Leadership", *Educational Management Administration Leadership*, 35, 2007, 163-164.
- Bennis, W. G. (2003). *On Becoming a Leader*. Cambridge, MA: Perseus Pub
- Bhındı, N. ve P. Duignan. "Leadership for a New Century Authenticity, Intentionality, Spirituality and Sensibility", *Educational Management Administration Leadership*, 25, 2, 1997, 117-132.
- Booms, S. Meltem Çeri. *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

- Brickley, J. A., Smith, Ciford W. ve Zimmerman, J. 2002. Business ethics and organizational architecture. *Journal of Banking and Finance*. 269, ss. 1821-1835.
- Brown, M.E. ve Treviño, L.K. (2006). “*The Leadership Quarterly Ethical Leadership*”: *A Review And Future Directions*, 17, 595–616
- Brown, M., Trevino L. ve Harrison, D. (2005). “*Ethical Leadership, A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing*”, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97: 117–134.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları
- Can, H. (1999). *Organizasyon Ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CHAN, A., S. T. HANNAH ve W. L. GARDNER. “*Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts*”, *Monographs in Leadership and Management*, 3, 2005, 3–41
- Cooper, C. D., T. A. Scandura ve C. A. Schriesheim. “Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders”, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 475–493.
- Costa, D. (1998). *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business Reading*, MA: Addison-Wesley
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.
- Csıkszentmıhalyı, Mihaly. *Good Business: Leadership, Flow, And The Making of Meaning*, New York, Penguin Group, 2003.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: Pegama Yayıncılık

- Deci, E. L. ve R. M. Ryan. "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination Ofbehavior, *Psychological Inquiry*, 11, 2000, 227-268.
- Delaware Department of Education (DDE). (1998). *The Delaware Administrator Standarts*. Delaware: Administrator Standards Advisory Committee.
- Demato, Doris S., (2003). *Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü, 2001, <http://www.psyc.vt.edu>. (Ağustos 2013).
- Demircan, N., 2003. *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Gebze: GYTE
- Dengiz, M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, Akadey Plus Yayınevi, Ankara.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P., Dorfman, P., RuizQuintanilla, A. & 159 co-Authors. (1999). Culture specific and cross-culturally endorsed implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universal endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256.
- Deshpande, S. P., 1996. Ethical climate and the link between success ethical behavior: an empiricial investigation of a non-profit organization. *Journal Of Business Ethics*. 15, ss. 315-320.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Dönertaş, C., 2008. *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı,
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71, pp: 500-507.

- Elçi, M., 2005. *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Doktora Tezi. Gebze: G.Y.T.E. SBE
- Elçi, M. ve Alpkın, L. (2009), " The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", *Journal of Business Ethics*. 84, 297–311
- ENDRISSAT, N., W. R. MÜLLER ve S. KAUDELA-BAUM. "En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership", *European Management Journal*, XXV, 3, 2007, 207–220.
- Erdoğan, İ. (2002) *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eser, G., 2007. *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferrell, O.C. (2005) and Larry G. Gresham (1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Marketing*, 49 (Summer), 87–96.
- Freeman, R. E. ve Stewart, L.(2006). http://www.Darden.Virginia.Edu/CorporateEthics/Pdf/Ethical_Leadership.Pdf.
- Fulmer, R. (2004). "*The Challenge Of Ethical Leadership*", *Organizational Dynamics*, 33(3):307–317
- Gardner, W. L. ve J. R. Schermerhorn JR. "*Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership*", *Organizational Dynamics*, XXXIII, 3, 2004, 270–281.

- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May ve F. Walumbwa. “Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development”, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005a, 343–372.
- George, Bill. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003.
- Goffee, R. ve G. Jones. “*Managing Authenticity: The Paradox of Great Leaders*”, Harvard Business Review, 83(12), 2005, 86–94.
- Goldman, B. M. ve M. H. Kernis. “*The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being*”, Annals of the American Psychotherapy Association, 5, 2002, 18–20.
- Güçlüol, K.(1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbası.
- Hannah, S. T., P. B. Lester ve G. R. Vogelgesang. “Moral Leadership: Explicating The Moral Component of Authentic Leadership”, *Monographs in Leadership and Management*, 3, 2005, 43–81.
- Harvey, E. (2004) . *Leadership And Ethics*. Executive Excellence, 8 (87)
- Harvey, P., M. J. Martinko ve W. L. Gardner. “Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 3, 2006, 1-11.
- Harter, S. (2002). Authenticity in C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382–394). Oxford UK Oxford University Press.
- Hitt, W, D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Batelle Memorial Institute, America.
- Hughes, Larry W. “Developing Transparent Relationships Through Humor in The Authentic Leader–Follower Relationship”, *Monographs in Leadership and Management*, 3, 2005, 83–106.

- Hussein, M. (2007) . Ethical Leadership Makes The Right Decisions. *Journal Of Technology And Business*, October 2007, 57-65.
- Ibarra, Herminia. “*Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity In Professional Adaptation*”, *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, 764–791.
- Ilies, R., F. P. Morgeson ve J. D. Nahrgang. “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 373–394.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium.(1996). *Standards for School Leaders*. Washington D.C.: The Council of Chief StateSchool Officers (CCSSO).
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kernıs, Michael H. “*Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem*”, *Psychological Inquiry*, XIV, 1, 2003, 1-26.
- Kesken J. ve Ayyıldız N.A. (2008): *Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Temmuz 2008, Cilt 8, Sayı 2, ss.729-754
- Khuntia, R. ve Suar, D.(2004). “A Scale To Assess Ethical Leadership Of Indian Private And Public Sector Managers”, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 49, 13- 26.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (1), 36-51.

- Klenke, Karin. "Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective", *International Journal of Leadership Studies*, III, 1, 2007, 68-97.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- Kuçuradi, I. (1999). *Etik*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Ladkin, D. ve S. S. Taylor. "Enacting The 'True Self': Towards a Theory of Embodied Authentic Leadership", *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, 64-74.
- Litwin, G. ve Stringer, R. 1968. *Motivation and organizational climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, pp: 29-146.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Locker, R.H (1983). *A new teory of tenderness in meat, based on gap filaments*. Proc. Recip. meat Conf. 35, 92.
- Luthans, F. ve B. J. Avolio. "*Authentic Leadership Development*", K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.), Positive Organizational Scholarship, San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, 241-258.
- Luther, H., DiBattista, R. A., & Gautschi, T. (1997). Perceptions of what the ethical climate is and what it should be: The role of gender, academic status, and ethical education. *Journal of Business Ethics*, 16: 205-217.
- Mahmutoğlu, A., 2009. *Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler*. Türk İdare Dergisi. 81 (463-464), s. 225-249.
- Martin, K.D. and Cullen, J.B., 2006. Continuities and Extentions of Ethical Climate Theory: A Meta - Analytic Review. *Journal of Business Ethics*. 69, pp: 175-194.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M. and Greenbaum, R. (2009), "***Making Ethical Climate a Mainstream Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate***", in D. De Cremer (ed.), *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making* (Information Age Publishing, Charlotte, NC), pp. 181–213
- May, D. R., A.Y. L. Chan, T. D. Hodges ve B. J. Avolio. "***Developing the Moral Component of Authentic Leadership***", *Organizational Dynamics*, XXXII, 3, 2003, 247–260.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1),24-59.
- Memiş, Ç. A., G.K. Aydın, H. Kabasakal ve B. E. Saraçer. "***Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması***", 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 2009, 294-302.
- Meyer, J. P, Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20- 52.
- Michie, S. ve J. Gooty. "Values, Emotions, and Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 441–457.
- Minkes, A.L., Small, M.W. ve Chatterjee, S.R. (1999). Leadership And Business Ethics: Does It Matter? Implications For Management. *Journal Of Business Ethics*, 20(4), 327-335.
- Mitchell A. Sutherland, Jr. (2010). "***An Examination Of Ethical Leadership And Organizational Commitment***". Doctor Of Business Administration.
- Novicevic, M. M., M. G. Harvey, M. R. Buckley, J. A. Brown ve R. Evans. "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, XXXIII, 1, 2006, 64-76.

- Novicevic, M. M., W. Davis, F. Dorn, M. R. Buckley ve J. A. Brown, “Barnard on Conflicts of Responsibility: Implications for Today’s Perspectives on Transformational and Authentic Leadership”, *Management Decision*, XVIII, 10, 2005, 1396-1409.
- Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı* (çev: M. Çelik). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Özyer, K., 2010. *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı
- Parboteeah, K.P., Cullen, J.B., Victor, B. ve Sakano, T., 2005. *National Culture And Ethical Climates: A Comparison of U.S. and Japanese Accounting Firms*. *Management International Review*. 45(4) pp: 459- 481
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmel Mesleki Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pieper, A., 1999. *Etığe giriş*. İstanbul: Ayrıntı.
- POLAT, Mustafa. *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H., (1992). Values and the American Manager: An Update Updated. *California Management Review*, 35 (1), 80-94.
- Price, J.L. and C.W. Mueller, (1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, M.A: Pittmon.
- Rebore, R. W. (2001). *The Ethics of Educational Leadership*. New Jersey: Prentice, Hall Inc.
- Ryan, R. M. ve E. L. Deci. “On Assimilating Identities to the Self: A Self Determination Theory Perspective on Internalization and Integrity within Cultures”, M. R. Leary ve J. P. Tangney (Ed.), *Handbook of Self and Identity*, New York: Guilford, 2003, 253-272.

- Sarıbay, A. Y.(1998). *Siyaset Demokrasi ve Kimlik*. İstanbul: Asa Yayınları.
- Schmitt, N. & Mellon P. M., 1980. Life and Job Satisfaction: Is Job Central, *Journal of Vocational Behavior*, 16
- Schneider, B. & Reichers, A.E. (1993). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36: 19-39.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement*. Kossey-Bass Inc., California.
- Sergiovanni, T.J. (2001). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson Education Company,
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2007), "*Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi*". 13, 24-61
- Sexton, Terry. *Review of Research Literature on Authentic Leadership*, England, Creative Edge Consulting Limited, 2007.
- Shafer, W. E., 2002. Ethical Pressure,NOrganizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants. *Journal of Business Ethics*.
- Shamır, B. ve G. Eilam, "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 395–417.
- Sigri, Ü. and Basim, N. (2006) *İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Arastırma*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12, 131-154.
- Silva, S., 2004. *OSCI: an Organizational and Safety Climate Inventory*. Safety Science. 42(3), pp: 205–220.

- Sims, R. R. (1992), "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations", *Journal of Business Ethics*. 11, 505-513
- Singhapakdi, A. & Scott J. Vitell 1990. Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives. *Journal of Macro Marketing*. 12(spring), pp: 4-18.
- Singhapakdi, A., Karende, K., Rao, C. Ve Vitell, S.J. (2001). How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational study of Marketing Professionals, *European Journal of Marketing*. 35, pp: 133-152
- Sparrowe, Reymond T. "Authentic Leadership and the Narrative Self", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 419-439.
- Suliman, A. M. T., 2002. Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*. 21(3).
- Şimşek, B. (1999) . "*Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları*", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.1, S.3, 69-86.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Tabak, A., Ü. Sığırı, Ö. Arlı ve S. Coşar. "*Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarılma Çalışması*", 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana, 2010, 699-706.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Toplaoğlu, I. 2010., *İşgörelere Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güvenle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara
- Topuzoğlu, A. P. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Özellikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Elazığ F.Ü.Eğitim Bilimleri Enstitüsü (www.yok.gov.tr).
- Türk Psikologlar Derneği. (2004). Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği.
- Tütüncü, Ö. ve Savran, G. 2007. *Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9(4), ss:177-214
- Upchurch, R. S. & Ruhland, S. K. (1995). An analysis of ethical work climates and leadership relationship in lodging operations. *Journal of Travel Research*, Fall: 36-42.
- Upchurch, R. S. & Ruhland, S. K. (1996). The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics*, 15: 1083-1093.
- Valentine, S., Greller, M.M. and Richtermeyer, S.B., 2006. Employee Job Response as a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support. *Journal of Business Research*. 59, pp: 582 – 588.
- Varinli, İ., 2004. *Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirmeleri Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Ege Akademik Bakış. 4 (1-2), ss. 44-53.
- Victor B. ve Cullen J. B., 1988. *The Organizational Bases of Ethical Climate*. Administrative science Quarterly. 33, pp:101- 125.
- Yıldırım, A. 2010., *Etik liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalı. Karaman.
- Zhu W., May D.ve Avolio, B. (2004). “The Impact Of Ethical Leadership Behavior On Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment And Authenticity”, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 11(1):16-26.

Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing ve S. J. Peterson.
“Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, XXXIV, 1, 2008, 89-126.

Weber, J. & Seger, J.E., 2002. Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A replication Study of A Single Firm at Two Points In Time. *Journal of Business Ethics*. 41 pp: 69-84

EKLER

ANKET FORMU

Değerli *Katılımcı*,

Cevaplayacağınız anket Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programı kapsamında bir tez araştırması için hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı müdürlerin/tepe yöneticinin otantik ve etik liderlik davranışlarının etik iklim algısına etkisini anlamaktır. Toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca değerlendirilecek ve tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Kişisel cevaplarınızı gizliliği korunacak ve araştırmacı dışında hiç kimse cevaplarınıza ulaşamayacaktır.

Anket çalışmamıza katılacağınızı ve soruları düşünerek ve içten cevaplayacağınızı umuyoruz. Bununla birlikte istemediğiniz takdirde bu çalışmaya katılma zorunluluğunuz olmadığını da bilmenizi isteriz. Soruların bazılarının verilen şıklardan daha karmaşık cevapları olabileceğini tahmin ediyoruz; ancak anket formu sizin cevap verirken, bizlerin de verileri kodlayıp bilgisayara girerken harcayacağımız vakti asgari düzeyde tutmak üzere hazırlanmıştır. Dolayısıyla sizden verilen cevaplardan görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizi rica ediyoruz. Şayet kesinlikle cevap vermek istemediğiniz bir soru varsa o soruyu boş bırakabilirsiniz ancak bizlerin daha sağlıklı sonuçlar çıkarabilmesi için eksiksiz anketlere ihtiyacımız olduğunu hatırlatmak isteriz.

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

BÖLÜM-1

Aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi; (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.

S. NU		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM-2

Lütfen aşağıdaki ölçüleri kullanarak her ifadenin kurumunuzdaki en üst yöneticinize /amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz (X). (Soruları kurumunuzda etkisi en fazla olan en üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız)

S. NU	BENİM LİDERİM (YÖNETİCİM)	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					

9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					
17	Kişisel yaşamında etik davranışlar sergiler.					
18	Başarıyı sadece sonuç olarak değil, sonuca giden bir süreç olarak tanımlar.					
19	Çalışanların söylediklerini(problemlerini) dinler					
20	Etik kuralları ihlal eden çalışanları ihtar eder.					
21	Tutarlı ve adil kararlar alır.					
22	Güvenilirdir.					
23	Çalışanlarla iş etiğini ve değerleri tartışır.					
24	Etik kurallar çerçevesinde, işlerin doğru şekilde nasıl yapılacağını göstermede model oluşturur.					
25	Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını bilir					
26	Doğru karar verebilmek için, karardan etkilenecek kişileri karar sürecine dahil eder.					

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

2. Yaşınız:.....

3. Medeni Durumunuz?: ()Evli ()Bekar

4. Eğitim durumunuz?:

() İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora

5.Meslekteki çalışma süreniz:.....

6.Bu okuldaki çalışma süreniz:.....