

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞ
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Halil ERTÜRK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Akif Helvacı

Uşak

Temmuz, 2012

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞ
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Halil ERTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Helvacı

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2012

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

Halil ERTÜRK

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI

Bu araştırma Uşak ili Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma ile ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeyleri hakkındaki öğretmen görüşlerinde cinsiyet, öğrenim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, okul müdürüyle öğretmen arasındaki mesleki ilişki düzeyi ve okul müdürüyle öğretmen arasındaki arkadaşlık ilişkisi düzeyi değişkenleri bakımından farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Uşak ili sınırları içinde bulunan tüm devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın kapsamında 175 devlet ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu resmi ilköğretim okullarında, 1669 öğretmen görev yapmaktadır. Evreni temsilen örnekleme girecek öğretmen sayısı 275' tir. Örnekleme oluşturan katılımcılara araştırmacı ve tez danışmanı tarafından geliştirilen “ Kişisel Bilgi Formu”, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında çözümlenmiştir.

İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet ve öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak için t-testi; ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri okuldaki öğretmen sayısı, okul müdürüyle mesleki ve arkadaşlık düzeyi değişkenleri bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü Anova testi uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik düzeyleri pek çok seviyede çıkmıştır. Bu sonuç okul müdürlerinin etik liderlik davranışı bakımından iyi durumda olduklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet, öğrenim durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir fark görülmezken okuldaki öğretmen sayısı, okul müdürü ile mesleki ve arkadaşlık ilişkisi değişkenleri bakımından farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Etik liderlik, İlköğretim Okulu Öğretmeni, Okul Müdürleri.*

ABSTRACT**A RESEARCH ON THE ETHICAL LEADERSHIP LEVEL OF SCHOOL PRINCIPALS****(UŞAK CITY SAMPLE)****Halil ERTÜRK**

Department Of Educational Sciences

Institute Of Social Sciences Uşak University June 2012

Advisor: Assist. Prof. Dr. M. Akif HELVACI

This resarch has been carried out in order to reveal the ethical leadership levels of school principals work in public primary schools in Uşak. With this resarch, it has been tried to reveal whether there is a difference in terms of gender, educational background, the number of teachers at school, professional and friendship relation level variables between teacher and school principal in views of teachers about the ethical leadership behaviour levels of primary school principals.

Target population of the study consists of teachers work in all the public primary schools within the boundaries of Uşak Province. In the area of resarch, there are 175 public primary schools. 1669 teachers work in these public primary schools. The number of teacher for sample on behalf of the resarch area is 275. " Personal Data Form" developed by thesis advisor and "Ethical Leadership Scale" developed by Yılmaz (2005) were applied to participants who formed the sample. The results obtained were solved by SPSS packaged software.

T-test was applied to reveal whether views of teachers show a significant difference in terms of gender, educational background concerning Ethical Leadership levels of primary school principals. One way Anova test was applied to determine whether views of teachers show a significant difference in terms of the number of teachers at school and Professional and friendship level variable with the principal concerning Ethical Leadership Behaviour levels of primary school principals.

Following the research, Ethical Leadership Levels of primary school principals ensued the level "overmuch". This result shows that school principals are in a good condition in terms of Ethical Leadership Behaviours. In views of teachers concerning Ethical Leadership Levels of school principals, there is no significant difference in terms of gender and educational background variables. But, it is determined to differ in terms of the number of teachers at school and Professional and friendship relationships variables with school principals.

Key Words: *Ethical Leadership, Teachers in Primary Schools, School Principals*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Halil ERTÜRK' ÜN “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Düzeylerinin İncelenmesi” başlıklı tezi 06.07.2012 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ**imza**

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI



Üye : Yrd. Doç. Dr. Aynur Bozkurt BOSTANCI



Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim H. ÇANKAYA




Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Musa Çiftçi

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, tanıdığım günden beri beni sürekli destekleyip motive ederek yol gösteren ve kendisinden çok şey öğrendiğim saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım sırasında yanımda olan ve kendilerini ihmal ettiğimde bunu anlayışla karşılayan eşime ve oğluma; benden desteğini esirgemeyen ağabeyim Eşref UÇAR'a çok teşekkür ederim.

Tez ile ilgili problemlerimde bana vakit ayıran ve desteğini esirgemeyen, yüksek lisans eğitimimde emeği geçmiş tüm saygıdeğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Halil ERTÜRK

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Halil ERTÜRK
Doğum Yeri ve Tarihi : Uşak - 01.09.1980
Lisans Öğretimi : SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Özdemirci İ.O. Çivril/Denizli,
İzibüyük İ.O. Saraykent/Yozgat,
Namık Kemal İ.O. Derik/Mardin,
Burç İ.O. Çamardı/Niğde,
Muharremşah İ.O. Uşak,
Mehmetçik İ.O. Uşak.

İletişim

e-posta adresi : halilerturk64@gmail.com

KISALTMALAR

İ.O.	: İlköğretim Okulu
M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı
N	: Eleman Sayısı (Adet)
SS	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama
ELÖ	: Etik Liderlik Ölçeği
Diğ.	: Diğerleri
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
M.	: Madde

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	i
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1
PROBLEM	1
ARAŞTIRMANIN AMACI	2
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
SAYILTIAR	3
SINIRLILIKLAR	4
TANIMLAR	4
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1.ETİK KAVRAMI	5
1.1.1. Etiğin Önemi.....	6
1.1.2.Yönetimde Etik İlkeler	7
1.1.2.1. Adalet	7
1.1.2.2.Eşitlik	8
1.1.2.3.Dürüstlük ve Doğruluk	8
1.1.2.4.Tarafsızlık	9
1.1.2.5.Sorumluluk	9
1.1.2.6.İnsan Hakları	10

1.1.2.7.Hümanizm.....	10
1.1.2.8.Bağlılık.....	10
1.1.2.9.Hukukun Üstünlüğü	11
1.1.2.10.Sevgi	11
1.1.2.11.Hoşgörü	11
1.1.2.12.Laiklik.....	12
1.1.2.13.Saygı	13
1.1.2.14.Tutumluluk.....	13
1.1.2.15.Demokrasi	13
1.1.2.16.Olumlu İnsan İlişkileri.....	14
1.1.2.17.Açıklık.....	14
1.1.2.18.Hak ve Özgürlükler	15
1.1.2.19.Emeğin Hakkını Verme	15
1.1.2.20. Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme	16
1.1.2.21. Mahremiyet – Gizlilik	16
1.1.3.Yönetimde Etik Dışı Davranışlar.....	16
1.1.3.1.Ayrımcılık	17
1.1.3.2.Kayıрма.....	17
1.1.3.3.Rüşvet.....	17
1.1.3.4. Yıldırma – Korkutma.....	18
1.1.3.5.İhmal	18
1.1.3.6.Hakaret ve Küfür	18
1.1.3.7.Bencillik	19
1.1.3.8.Yolsuzluk.....	19
1.1.3.9.İşkence (Eziyet).....	19
1.1.3.10. Zimmet	19
1.1.3.11. Şiddet – Baskı – Saldırganlık	20
1.1.3.12.İş İlişkilerine Politika Karıştırma	20
1.1.3.13. Bedensel ve Cinsel Taciz.....	20
1.1.3.14. Kötü Ahşkanlıklar	20
1.1.3.15. Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı.....	21

1.1.3.16. Dedikodu	21
1.1.3.17. Dalkavukluk – Yaranma	21
1.1.3.18. Dogmatik Davranış	21
1.1.3.19. Yobazlık – Bağnazlık.....	22
1.1.3.20.Sömürü	22
1.1.4. Eğitim Yönetimi ve Etik.....	22
1.2.LİDERLİK	23
1.2.1. Liderliğin Tanımı	23
1.2.2.Liderlik Kuramları	24
1.2.2.1. Özellikler Kuramı	25
1.2.2.2. Davranışsal Kuram.....	25
1.2.2.3.Durumsallık Kuramı	26
1.2.2.4.Yeni Liderlik Kuramları	27
1.2.2.4.1.Dönüşümcü Liderlik.....	27
1.2.2.4.1.Kültürel Liderlik.....	28
1.2.2.4.2. Vizyoner Liderlik	29
1.2.2.4.3. Öğretimsel Liderlik	29
1.2.2.4.4. Öğrenen Liderlik.....	30
1.2.2.4.5. Etkileşimci Liderlik	30
2.2.2.4.6. Ruhsal Liderlik.....	31
1.2.2.4.7.Karizmatik Liderlik	31
1.2.2.4.8.Dağıtımçı Liderlik.....	32
1.2.2.4.9. Başboş Liderlik.....	32
1.2.2.4.10.Etik Liderlik.....	32
1.2.2.5. Okul Yönetimi ve Etik Liderlik	34
1.2.2.6. Etik Liderlik Boyutları	36
1.2.2.6. 1. Karar Vermede Etik	36
1.2.2.6. 2. İletişimsel Etik	38
1.2.2.6. 3. İklimsel Etik.....	38
1.2.2.6.4. Davranışsal Etik.....	40
1.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	40

2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ	45
2.2.EVREN VE ÖRNEKLEM.....	45
2.3.VERİ TOPLAMA ARCI	48
2.4.VERİLERİN ANALİZİ	49
3. BÖLÜM: BULGULAR.....	50
3.1. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİYLE İLGİLİ BULGULAR	50
Katılımcıların okul müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeylerine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 4.2’de sunulmuştur.....	50
3.1.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular.....	53
3.1.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular	54
3.1.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular	55
3.2.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Müdürüyle Mesleki İlişki Düzeyi Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular	59
3.2.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Müdürüyle Arkadaşlık İlişki Düzeyi Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular	64
4. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR	69
4.1.İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI DÜZEYLERİNE İLİŞKİN TARTIŞMA VE YORUMLAR	69
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	74
5.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	74
5.2. ÖNERİLER.....	76
5.2.1. Probleme İlişkin Öneriler.....	76
5.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler	77
EKLER.....	78
KAYNAKÇA	83

GİRİŞ

Giriş bölümünde çalışmanın temellerini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

PROBLEM

Toplumsal yaşamdaki hızlı değişim ve yenilikler okulların daha üretken, ihtiyaçlara cevap verebilen, çevresi ve çalışanlarıyla etkileşime açık bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Bunun yolu da okul örgütünü yönetme görevini üzerine almış olan okul müdürlerinin; okul personelinin okul örgütünün ortak amaçları etrafında toplanmasından, okulun olanaklarını verimli bir şekilde kullanmasından geçmektedir.

Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme donanımına sahip olan kişidir (Yılmaz, 2005). Örgütlerde liderler, emir verme hakkı ve itaat ettirme gücüne sahip kişiler oldukları, kısaca örgütsel iradeyi kullanma hak ve yetkisine sahip oldukları için, çalışanların örgütsel iklimi ve psikolojiyi algılamalarında belirleyici bir konumdadırlar. Eğitim sistemimizin temel taşı olan okul örgütünün müdürü konumundaki okul müdürleri atama yolu ile göreve gelmektedirler. Lidere özgü özellikleri gösterdikçe de müdürlük rolünün yerini liderlik almaktadır (Tutar, 2010).

Okul müdürleri okul örgütünün lideri olabilmek için lidere özgü bazı özelliklere sahip olmak zorundadırlar. Eğitimde etik değerler konusu yeni yüz yılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlere aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez (Gümüşeli, 2001).

Örgüt çalışanları etik duyarlılığı kendilerinden önce liderden görme beklentisi içindedirler. Etiğe bağlılık, kurumsal kültürü güçlendirme anlamında, örgüt çalışanlarından önce, müdürlerce hayata geçirilmelidir. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve yöntemler örgütte görevlerin yerine getirilmesinin ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin ortaya koyduğu davranışlar ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Aslantaş ve Dursun, 2008; Yılmaz, 2007).

Okullarda yönetsel eylem ve işlemlerde bulunan okul müdürlerinin başarısı, okul yönetimi sürecinde etik ilkeleri kendine rehber edinmesine bağlıdır. Örgütlerde liderlerin etik davranışları ve bu konuda takipçilerine rehber olmaları beklenir. Bu bağlamda ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelendiği bir çalışmanın yapılmasının Türk Milli Eğitimine katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Uşak ili resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerini araştırmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları ne düzeydedir?
- 2) İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin;
 - a) Cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - b) Öğrenim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - c) Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - d) Okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyi değişkeni bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - e) Okul müdürüyle arkadaşlık ilişkisi düzeyi değişkeni bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalara bakıldığında etik liderlik konusu ile ilgili yapılmış birçok araştırmanın varlığı göze çarpmaktadır. Bu çalışmalarda etik liderlik kavramı çok çeşitli yönlerden incelenmiştir.

Bu araştırma ile Uşak ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri öğretmen görüşleri bağlamında ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik düzeyleri konusundaki mevcut durumu değerlendirilmiş olacaktır. Çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri çeşitli yönlerden incelenmiştir. Eğitim kurumlarının yönetiminde etik ilkeler müdür davranışı şeklinde yansımakta olup okul müdürlerin etik değerlere uygun davranışlar göstermeleri hem eğitim örgütünün havasını hem de moral değerleri etkilemektedir. Okul müdürlerinin etik davranışlarıyla ilgili bu araştırma, etik davranışlarını sorgulamaya ve ilköğretim okullarındaki müdürlerin etik davranışları konusunda okulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye çalışması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu bulguların okul müdürü yetiştirme programlarına ışık tutacağı beklenmektedir. Ulaşılabilecek verilerin, okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranış düzeyleri konusunda farklı bir bakış açısı kazandıracağı ümit edilmektedir.

SAYILTILAR

Bu çalışmada aşağıdaki sayıtlıardan hareket edilmiştir.

1. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleriyle ilgili öğretmen görüşlerinin ELÖ' de yer alan sorulara ilköğretim okulu öğretmenlerinin verecekleri cevaplarla ölçülebileceği kabul edilmiştir.

2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ELÖ' de yer alan sorulara samimi ve içten yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

SINIRLILIKLAR

Araştırma 2010 – 2011 eğitim öğretim yılında Uşak ili sınırları içinde yer alan kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle ve okul müdürleri ile sınırlıdır. Orta öğretim kurumları ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve okul müdürleri kapsam dışında bırakılmıştır. Bakanlık müfettişleri ve eğitim denetmenleri ile bakanlık merkez teşkilatında görev yapan personel kapsam dışında bırakılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Bu tip araçların niteliğinden doğan sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.

TANIMLAR

Liderlik: Eğitim örgütünde görev yapan öğretmenleri belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgisi ve yeteneğidir.

Etik: İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalıdır.

Etik Liderlik: Okul örgütünün lideri olan okul müdürünün okulu yönetirken etik kararlar vermesi, etik değerleri sistem yapısına dâhil etmesi ve davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir.

Okul Müdürüyle Mesleki İlişki: Öğretmen ve müdür arasında eğitim öğretim işlerinin yürütülmesi sırasında iş gereği ortaya çıkan ilişkidir.

Okul Müdürüyle Arkadaşlık İlişkisi: Öğretmen ve müdür arasında okul haricinde sosyal yaşamda yaşanan iş ilişkileri dışındaki ilişkilidir.

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde; etik liderlikle ilgili kavramların tanımları, etik liderliğin okul yönetimindeki yeri, liderlik kuramları, etik liderlikle ilgili kavramlar ve araştırmalar yer almaktadır.

1.1.ETİK KAVRAMI

Etik, yunanca ethos'dan, moral ise Latince mos'dan gelmektedir. Her iki sözcük ya da kavram, töresel olan alışkanlıklar, gelenekler, örf ve adetler gibi anlamalar içermektedir. Etik, doğru ve yanlış davranış teorisidir. Ahlak ise onun pratiğidir. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir. Ahlak ise, bunun hayata geçirme tarzıdır. Örgütlerde etik davranış modeli birbirini etkileyebilecek karmaşık yapılardan oluşmaktadır. Etik veya etik dışı davranışlar kişi-durum etkisinin bir sonucudur. Kişisel özellikler, değerler, ahlak, cinsiyet gibi bireysel faktörler etik davranışları etkiler (Dağlı ve Akyıldız, 2009).

Etik geçmiş ve günümüzle ilgili doğru ve yanlış ölçütlerin anlatımıdır. İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini inceleyen bir felsefe dalıdır. Kişinin davranışlarına temel olan ahlak ilkelerinin tamamıdır. Başka bir tanımla etik, kişilere işlerin nasıl yapılacağını belirlemede yardımcı olan yol gösterici değerler, ilkeler ve standartlardır. Etik, aynı zamanda bir süreçtir. Bu süreçte karar verirken ve verilen kararları uygularken, belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilir (Eryılmaz, 2009; Gözütok, 1999; Çınar ve Kazancı, 2010).

Etik davranışla ilgili olarak dört ayrı etik teorisinden söz edilebilir. Bunlar, betimleyici, normatif, meta ve uygulamalı etik şeklindedir. Betimleyici etik; bilimsel ya da tanımlayıcı yaklaşımın ahlâk alanına uygulanmasını ifade eder. Bu etik anlayış norm bildirmek ya da kural koymak yerine, sadece insan eylemlerini gözlemleyerek, eylemlerin sonuçlarını betimler (İskele, 2009). Normatif etik, “nasıl eylemde bulunulmalı, nasıl yaşamalı ya da nasıl bir insan olmalı” gibi sorulara yanıtlar ararken, ahlaki talep ve normların betimlenmesinden çok, gerekçelendirilerek

temellendirilmesini amaçlamaktadır. Meta etik, etik ilkelerin nereden geldiğini ve ne anlam taşıdığını araştırır. Başka bir deyişle bu ilkelerin, yalnızca sosyal yenilikler mi, yoksa bireysel duyguların ifadesi mi olduğu ya da bunların ötesinde anlamlar taşıyıp taşımadığı sorularının yanıtlarını araştırır. Uygulamalı etik, toplumda güncel tartışma konusu olan pratik ahlak sorunları ile ilgilenir. Diğer bir ifade ile etik, soyut kavramlara bağlı olarak, bu soyut kavramlardan somut bilgiler ortaya koymaya çalışır (Aydın, 2003).

1.1.1. Etiğin Önemi

Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar vermeyi; karar ve politikaları herkesin faydasına olacak biçimde uygulamayı gerektirir. Yönetim örgütsel ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasını; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözetecek şekilde çözümlenmesini; örgütte yapılması gereken görevlerin işgörenlere adil bir şekilde paylaşılmasını gerektirir. Emeğin karşılığının verilmesi, işgörenlerin objektif olarak değerlendirilmesi, örgütün bir kişi ya da gurup için değil örgütün tamamının amaçları gerçekleştirmek için kullanılması zorunludur. Yönetim süreci hakların ve sorumlulukların eşit bir şekilde paylaşımını gerekli kılar. Bundan dolayı örgüt üyelerinin davranışlarında belirleyici bir etkiye sahip örgütün lideri konumundaki kişiler, yönetim görevini yerine getirirken karar alma sürecinde şahsi düşüncelerine göre değil, evrensel kabul görmüş etik ilkelere göre karar vermelidir (Aydın, 2010).

Kamu görevlilerinin davranışlarında iki temel etken rol oynamaktadır. Bunlardan biri yasalar, diğeri ise etik değerlerdir. Yasalar, kamu görevlilerinin davranışlarını dışsal olarak belirlemekte ve denetlemekte iken, etik değerler, davranışı içsel olarak yönetmekte ve denetlemektedir (Özdemir, 2008).

Etik yönetim, bireylerin alınan kararlara saygılı olmalarını istemek kadar onların kararlarına da saygılı olmayı gerektirmektedir. Bazı durumlarda meslekler seçilirken bazen de bazı sorumluluklar, en baştan kabul edilerek o mesleğe ilişkin etik kararlar verilmiş demektir. Örneğin, öğretmenlik mesleğini ele alacak olursak bu mesleği tercih eden birisi için, bazı mesleklerde normal kabul edilebilecek bazı tavırlar ve alınan kararlar normal karşılanmayabilir. Eğitim çalışanları diğer meslek çalışanlarından farklı olarak; giyim tarzı, özel hayatı, yaşam tarzı ile ilgili bazı isteklerinden fedakârlıkta bulunmak zorunda kalabilmektedirler. Eğitim çalışanları

ve müdürler bu durumun bilincinde olmalı, vatandaşa sundukları hizmetleri yerine getirirlerken mesleki etik ilkelere uygun bir şekilde davranış sergilemelidirler (Kıranlı ve İlęan, 2008).

1.1.2.Yönetimde Etik İlkeler

Etik alanında yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde yönetimde etik ilkeler başlıca; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasadışı emirlere karşı direnme, mahremiyet ve gizlilik şeklinde sıralanmıştır. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.1.2.1. Adalet

Adalet kısaca haklılık ve hakka uygunluk şeklinde tanımlanabilir. Öznel anlamda adalet, herkesin hakkını tanıma konusunda değişmez ve kesin istektir. Nesnel anlamda adalet, karşıt çıkarlar arasında hakka (hukuka) uygun bir denkliftir. Adalet, eşitlik düşüncesidir (<http://tr.wikipedia.org>).

Temelinde eşit toplumsal şartlar ve imknlar içinde tüm bireylerin zgr bir şekilde ve çok yönlü gelişmelerini, eşit hak ve sorumlulukların paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin kendi kapasitelerini ortaya çıkartarak iş görebilmesini, örgütün tüm bireyelerine temel eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını içerir. Adalet rgt üyesinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm üyelerince güvence altına alınmış olmasını içeren etik ve hukuk ilkesidir (Uğurlu, 2009; Aralantaş ve Dursun, 2008).

Yukarıdaki tanımlar işığında bir örgütün içerisinde uygulanan kuralların adil ve yansız bir şekilde uygulanmasının ve her insana eşit davranılmasının gerekli olduğu söylenbilir. Liderlerin, rgt üyelerinin ve hizmet alanların kamu hizmetine güven duygusunu zedeleyecek, şüphe yaratacak ve adalet ilkesine zarar verecek davranışlarda bulunmaktan kaçınması gereklidir.

1.1.2.2.Eşitlik

Yönetimde eşitlik ilkesinin içerdiği en genel anlam örgüt içinde hiçbir ferдин dili, dini, ırkı, cinsiyeti ya da herhangi bir özelliği neticesinde farklı bir uygulamaya tabi tutulmamasıdır. Özellikle ilerleme, kademe yükseltme ya da terfi gibi durumlarda yönetimde tek belirleyici unsurun liyakat olması gerekmektedir. Örgütteki hizmetin, hakların, sorumlulukların ve yararların dağıtılmasında uygulanacak kriterlerin önceden bilinmesi eşitlik ilkesinin örgütte gerçekleşebilmesi ve uygulanabilmesi adına oldukça önemlidir (Kılınç, 2010; Uğurlu, 2009; Tutar, 2010).

Eşitlik kavramını temel bireysel eşitlik, kısmi eşitlik, blokların eşitliği şeklinde ele almak da mümkündür. Temel bireysel eşitlik, bireylerin eşit olduğu tek bir sınıfın hayata geçirilmesidir. Örneğin her vatandaşın seçimlerde eşit birer oy hakkının olmasıdır. Temel bireysel eşitliğin söz konusu olduğu durumlarda tüm eşitlere eşit şekilde davranılır. Kısmi eşitlik, toplumdaki bazı gruplara eşitlik sağlamak için farklı şekilde davranılmasıdır. Örneğin çeşitli meslek dallarındaki kişilerden farklı adlar altında değişik miktarlarda vergi alınır. Kısmi eşitlik yapılandırılmış ya da sistematik eşitsizlik şeklinde de tanımlanabilir. Blokların eşitliği ise toplumda kendiliğinden oluşan kadın – erkek, genç – yaşlı gibi toplumsal bloklar arasında oluşan eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla dezavantajlı gruba ayrıcalık sağlanmasıdır. Toplumsal yapı içerisinde bazı konularda kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması, özürli çalıştıran kurumlara teşvik verilmesi blokların eşitliğine örnek verilebilir (Karagöz, 2008; Saylı ve Kızıldağ, 2007).

1.1.2.3.Dürüstlük ve Doğruluk

Etik ilkeleri yönetimde rehber edinen bir örgüt lideri diğer kişilerle ilişkilerinde dürüst ve içten olmak zorundadır. Dürüstlük ve doğruluk ilkelerine dikkat edilmediği takdirde ortada güvensizlik ve korku ortamının oluşması kaçınılmazdır. Liderler örgüt iklimine zarar veren güvensizliği ortaya çıkarabilecek davranışlardan kaçınarak, dürüstlükleri ve doğrulukları konusunda kendini yönetenlere ve kendi yönettiği kişilere tam bir güven vermek zorundadırlar. Müdür konumundaki bireyler

yalnızca iş yaşamında değil iş dışındaki özel hayatlarında da kendini takipçilerine güven verecek davranışlar sergilemelidirler. Bunu başarmak içinde yaşamın hiçbir alanında dürüstlük ve doğruluktan ayrılmamalıdır (Kandemir, 2012).

Doğruluk tüm hayatın ve yapılanların gerçekler üzerine inşa edilmesini gerekli kılar. Gerçeklerin kişinin şahsi duygu, düşünce, inanç ve yararları yönünde çarpıtılması, daha sonraki eylem ve işlemlerin doğruluğunu da ortadan kaldırır. Yalan, her dönemde ahlak dışı, doğruluk ise ahlaklı davranış şeklinin temel ilkelerinden biri olarak kabul görmüştür (Başar, 2009).

1.1.2.4.Tarafsızlık

Liderler örgütlerini yönetirken örgütün üyeleri ve hizmetten yararlananlarla ilişkilerinde dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedensel engelli ve cinsiyet ayrımı gözetmeden, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmak mecburiyetindedirler. Kısaca ifade edilecek olunursa yönetimle ilgili işlemlerde olabildiğince nesnel olmak zorundadırlar. Lider objektif olduğu sürece yönetim esnasında duygularını değil mantığını kullanacaktır. Kişilerin objektif olabilmeleri, karşılarındaki birey ya da nesne hakkında kendi ilgi, gereksinim ve korkularını işe karıştırmadan, bu görüntüleri çarpıtmadan, aradaki farklılığın görülmesini gerekli kılar (Saylı ve Kızıldağ, 2007; İskele, 2009).

Müdür, bir kamu görevlisi olarak, vatandaşlarla ve işgörenlerle ilişkilerinde tarafsız olarak davranmak ve hizmet sunmak mecburiyetindedir. Özellikle siyasi tarafsızlık, müdürün en önemli görevlerinden biridir. Müdürün yönetim altındakilere davranışlarında yanlı olması, işgörenlerin üstlerine karşı kapalı bir davranış içine girmelerine ve daha da önemlisi işgörenlerin adalet ve güven duygularının zarar görmesine sebep olmaktadır (Tutar, 2010).

1.1.2.5.Sorumluluk

Sorumluluğu, bir görevin daha önceden belirlenmiş ölçütlere göre yapılmaya çalışılmasında gösterilen hassasiyet şeklinde tanımlamak mümkündür. Sorumluluk etik değerlerin başında gelir ve sorumlu davranmak ahlaki davranışın bütün gereksinimlerini karşılayacak bir ifadedir. Sorumluluk hem bireyin hayatındaki şahsi

rollerinde, hem de sosyal hiyerarşi içindeki yeri ve konumunda ortaya çıkan çok önemli bir boyuttur (İskele, 2009).

1.1.2.6.İnsan Hakları

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. Temel hak ve hürriyetler; kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı ödev ve sorumluluklarını da ihtiva eder.” ifadesi yer almaktadır. Buna göre yukarıda geçen kaidelerin iyice anlaşılıp özümsemesi ve yönetimle ilgili iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında insan haklarının gözetilmesi bir liderin başlıca etik değerleri arasında yer almalıdır (1982 Anayasası; İlkiz ve Günaydın, 2006).

1.1.2.7.Hümanizm

Hümanizm sadece bir insan ırkının değil, tüm insanların ayırım gözetilmeden sevilmesidir. Kavramın Türkçe karşılığını insancılık şeklinde ifade edebiliriz. İnsanları yönetme görevin üstlenmiş olan liderler insancıl davranışlar göstermek zorundadır(<http://wikipedia.org>).

Etik özelliklere sahip bir liderin örgüt üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurabilme, iyi bir çalışma ortamı oluşturabilme, kendini izleyenleri motive etme ve onları yönlendirme gibi bazı insancıl özelliklere sahip olması gereklidir (Buluç, 2009).

1.1.2.8.Bağlılık

Bağlılık kavramına, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması şeklinde tanım yapılabilir. İçinde bulunduğu örgüte bağlı kişiler örgütün ortak amaçlarına ulaşmak için çaba gösterirler. Örgüt lideri her şeyden önce kendisi lideri olduğu örgüte bağlılık içerisinde olmalı ve bunun yanında yönettiği kişilerin de bağlılığını sağlayacak ve bu bağlılığı sağlamlaştıracak faaliyetlerde bulunmalıdır. Kendisini örgüte bağlı hissetmeyen lider ve örgüt üyesi ortak amaca ulaşmak için üzerine düşeni yapmak istemeyecek ve bunun sonunda örgütün varlık sebebi gerçekleşmeyecektir (Altinkurt ve Yılmaz, 2011).

1.1.2.9.Hukukun Üstünlüğü

Yapılan her türlü iş ve işlemlerde hukuk kurallarının göz önüne alınması hukukun üstünlüğü ilkesinin bir gereğidir. Etik değerlere sahip bir kurum lideri de çalışan ve hizmet alanlarla ilgili her türlü işlemde hukukun üstünlüğünü göz önünde bulundurmalı ve bütün kararlarını hukuk kurallarına uygun şekilde almalıdır. Etik değerlere sahip bir lider görevini insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirir (Kılınç, 2010).

1.1.2.10.Sevgi

Sevgiyi kişileri bir şeye ya da bir kimseye karşı yakın ilgi ve bağlılık göstermeye yönelten duygu olarak tanımlayabiliriz. Örgüt liderinin, sürekli olarak insanlar için, insanlarla beraber çalışma gerekliliği, insanları sevmesini de zorunlu kılar. İş, diğer insanlara egemen olmanın değil, başkalarına hizmet etmenin bir aracı olarak görülmelidir. Birlikte çalışılan bireyler, müdürün kendi hedeflerine ulaşmasını sağlayan araçlar olarak değil, örgütsel amaçların beraber gerçekleştirildiği, aynı takımın üyeleri olarak algılanması gerekir (Gültekin, 2008).

Sevgi, sadece insanlara karşı hissedilen bir duygu değildir. Müdürün, yaptığı işi de sevmesi gereklidir. Müdürlük, bazen yoğun iş stresi altında çalışmayı, sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir sorumluluktur. Tüm bu zorluklarına rağmen, belli amaçlara ulaşmak amacıyla kurulmuş bir yapının işletilmesi, haz ve doyum verici bir süreçtir. Müdürler, sağlıklı insan ilişkileri geliştirerek, hem örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hem de grup üyelerinin ihtiyaçlarının olabildiğince karşılanabilmesi için mesleklerini sevmeli ve yeterliklerini artırmak için kendilerini geliştirmelidirler (Aydın, 2010).

1.1.2.11.Hoşgörü

Hoşgörü başkalarının düşünce ve kanılarını özgürce dile getirmesini ve düşüncelerine göre yaşamasını hoş görme tutumudur (<http://tdkterim.gov.tr/>).

Etik özelliklere sahip liderler kendi dışındaki kişilerin görüşlerine değer verir. Çeşitli konularda yapılan eleştirilere açıktır. Kişiler arasında var olan farklılıkları hoşgörü ile karşılar. Başkalarını dinlerken kendini karşısındakinin yerine koyar ve onları anlamaya çalışır. Astlarına karşı katı davranışlar içine girmezler. Astları üzerinde var olan yaptırım güçlerini onlara karşı baskı aracı olarak kullanmaz. Yönettiği kişilerle takım çalışması yaparlar. Çevresindekilere karşı saldırgan ve kırıncı davranışlarda bulunmazlar. Astlarının kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken sürece katılımını sağlar. Örgütü oluşturan üyelerini tanımaya çalışır. İnsanlara kıymet verir ve onlara vakit ayırır. Astları arasında meydana gelen çatışmalarda arabuluculuk yapar. Yönettiği kişilerin haklarını kullanma özgürlüklerini engellemez. Astlarına karşı güven vericidir. Onun için insanlar tek ve değerlidir. Astlarının olumlu eylemlerini destekler nitelikte davranışlar sergiler. Geçmişten gelen kazanımlarını astları ile paylaşır. İnsanlarla ilişkilerinde yapıcı bir rol üstlenir. Kendini düşünen bir şekilde davranmaz. Yapıp ettiklerinden ötürü gerektiğinde hesap verir. Başkalarını arkalarından çekiştirip, dedikodu yapmaz (Uğurlu, 2009).

1.1.2.12.Laiklik

Laiklik din ve devlet işlerinin ayrılması ve devletin her türlü dini serbestliği kabul etmesi anlamlarına gelmektedir. (<http://wikipedia.org/wiki/Laiklik>)

Etik ilkeleri kendine rehber edinen bir kurum liderinin göz ardı etmemesi gereken özelliklerden birisi de laikliktir. Günümüz toplumlarında her fert din ve inançlarla ilgili yaşantı ve düşüncelerde seçme özgürlüğüne sahiptir. Hiç kimse inancından ötürü kınanamaz, suçlanamaz ve bunlarla ilgili konuları fikir belirtmeye zorlanamaz. Milli Eğitim Temel Kanununun 12. Maddesinde “Türk millî eğitiminde laiklik esastır.” ibaresi yer almaktadır (1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu). Buda hem eğitim sisteminin hem de eğitim yuvası olan okul örgütünün özgürlükler temelli kurulduğunu ortaya koymaktadır. Okul örgütünün lideri konumundaki müdürlerde karar ve işlemleri sırasında laik bir yaklaşım sergilemelilerdir. Müdürler, işgörenlerin din ve vicdan özgürlüğüne karışmamalı ve anayasa ve yasalarla güvence altına alınmış olan din ve vicdan özgürlüğüne zarar verici bir davranışa girmemelidir (Aydın, 2010).

1.1.2.13.Saygı

Saygı; değeri, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı dolayısıyla bir kimseye, bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusu, hürmet, ihtiram şeklinde tanımlanabilir (<http://tdkterim.gov.tr>).

Tüm insanlar öncelikle insan olduklarından ötürü biriciktir ve değerlidir. Bu yüzden her insan insan oluşundan dolayı saygı duyulmayı hak eder. Liderler en başta kurum üyelerinin ve hizmet alanların saygıdeğer olduğunu kabul etmeli ve davranışlarına ona göre şekil vermelidir. Etik değerlere sahip bir kurum lideri yönettiği kişilerle cinsel ya da duygusal bir yakınlık içerisine asla girmezler. Yönetimi altındaki bireylere ruhi olsun bedeni olsun herhangi bir baskı yapmaz (Arslantaş ve Dursun, 2008).

1.1.2.14.Tutumluluk

Tutumlu davranmak, örgüt kaynaklarının amaçlara uygun olarak tüketilmesini, donanım ve araç gereçlerin kullanışlı, ekonomik, lüksten uzak ve işlevsel olanlardan seçilmesini gerekli kılar. Ayrıca zaten yeterli olmayan kamu kaynaklarının, yalnızca örgütün üstlenmiş olduğu hizmeti yerine getirmek için kullanılması da tutumluluk açısından önemlidir. Etik değerlere sahip okul müdürleri, kamu bina ve taşıtları ile diğer kamu malları ve kaynaklarının kullanımında israf ve savurganlıktan kaçınır; mesai süresini, kamu mallarını, kaynaklarını, işgücünü ve imkânlarını kullanırken etkin, verimli ve tutumlu davranırlar (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

1.1.2.15.Demokrasi

Demokrasi günümüzde daha çok bir yönetim şekli olarak algılanmasının yanında aslında demokrasi toplumsal hayatımızın merkezine oturması gereken bir yaşam tarzıdır. Örgüt liderleri de yönetimi altındaki kişiler arasında demokrasiyi hâkim hale getirmelidir. Demokratik bir ortam meydana geldiğinde örgütü oluşturan üyeler kendilerini geliştirme olanağı bulacak ve parçası olduklar bütüne daha fazla katkıda bulunacaklardır. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren globalleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerle aykırı

düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması söz konusu olmamalıdır (Gümüşeli, 1996).

1.1.2.16.Olumlu İnsan İlişkileri

Grup normlarını davranışlarına en çok yansıtan, grubu en çok etki altında bırakan ve üyelere yol gösterici bir rol üstlenen grup üyeleri doğal lider olarak kabul edilmektedir. Yüksek moral, güdülenme, önemli olduğunu hissetme, toplumsal ortam gibi fiziksel ve ekonomik olmayan değişkenler personeli; ışık, ısı renk, para gibi ekonomik ve fiziksel değişkenlerden daha fazla etkilemektedir. Örgütün lideri örgüt üyeleri ile olumlu ilişkiler kurmalı, onların morallerini yüksek tutmalı, onları güdülemeli ve onlara önemli olduklarını hissettirmelidir. Böylece örgütün amaçlarına daha sağlıklı bir şekilde ulaşılacak ve çalışmalarda daha başarılı olunacaktır (Keskinkılınç, 2007).

1.1.2.17.Açıklık

Liderle örgüt elemanları arasında sağlıklı bir ilişki kurulabilmesi karşılıklı iletişim gerektirmektedir. Açıklığı kısaca tanımlayacak olursak; örgüt çapında iletişim sistemini geliştirmek ve çalışanların karar ve faaliyetlere katılmasını sağlamaktır. Açıklığın bir başka unsuru da, yapılan işlerde izleyicilere karşı şeffaf olmaktır. Liderlerin açık davranabilmeleri için kendilerine yöneltilen eleştirilere açık olmaları gerekmektedir. Müdür eylemlerinde açık olmanın yanında eylemleri hakkında ilgili kişi ya da gruplara hesap verme sorumluluğunu da üstlenebilmelidir. Açıklık, iletişime geçilen kişilere iletmek istenen duygu ve düşüncelerin kolayca anlaşılabilir, herhangi bir ek yoruma açıklamaya gerek duymadan kavranabilir olmasıdır. Örgüt içerisindeki bireylerin karşılıklı açık olabilmeleri için iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir (Şahin, 2009; Alışık, 2000).

Örgütün işleyişi sırasında yapılan işlerde liderin karar ve uygulamalarında açık olması mecburidir. Verilen kararlarda ve eylemlerde gizli kapaklılık, işgörenlerde güvensizlik ve kuşkuya sebep olmaktadır. Lider eylemlerinde açık olmanın yanında, eylemleri hakkında ilgili kişi ya da gruplara hesap verme açıklığını da gösterebilmelidir. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarında etik değerlerin yansımaları görülür. Bu manada müdürlerin dürüstlük ve açıklık gibi davranışları onları örgüt üyeleri karşısında güçlü kılar (Uğurlu, 2009).

Yönetimde açıklık çağımız yönetim anlayışının önemli bir unsurudur. Yönetimde açıklık kavramının, “saydam yönetim”, “şeffaf yönetim”, “gün ışığında yönetim” ve “demokratik yönetim” gibi kavramlarla da tanımlanması mümkündür (Karagöz, 2008).

1.1.2.18.Hak ve Özgürlükler

Hak bireyin, diğer insanların kendi hayatlarını yaşama şekline müdahale etmeden, kendi yaşamına yön verme özgürlüğüdür. Özgürlük ise en genel haliyle, bağlı ve bağımlı olmama, dış etkilerden bağımsız olma, engellenmemiş ve zorlanmamış olma halini dile getirmektedir Hak kavramı özgürlüğün yanında devletten ve diğer insanlardan istemlerde bulunmayı içermektedir (<http://tr.wikipedia.org>).

Etik ilkeleri gözetilen bir lider yönettiği örgüt üyelerinin çeşitli hak ve özgürlüklerinin olduğunu bilir ve bunlara saygılı olur. Gerekli özgürlükleri onlara sağlamalı ve onların haklarını onlara sunmalıdır. Lider, bireysel ve ortak inanışları hoş görü ile karşılamalı ve uygulamada örgüt üyelerine özgürlük sağlamalıdır. Liderin tam bir özgürlük ortamı oluşturması ve bireyleri bu konuda güvende hissettirmesi çok önemlidir (Baloğlu, Karadağ, 2009).

1.1.2.19.Emeğin Hakkını Verme

Emek, bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet şeklinde tanımlanmaktadır.(<http://www.tdk.gov.tr/>) Ödeme ise örgüt üyesinin üretim için örgüte harcadığı emekle yarattığı değer artışından hak ettiği değer tekrar kendisine döndürülmesidir. Örgüt üyelerinin örgüt amacına kendinden beklenen katkıyı sağlamaları için onlara emeklerine denk ödemenin yapılması gerekmektedir. Görevde yükselme, bir işteki başarıya ilişkin ödemeler, çalışan tarafından beklensin ya da beklenmesin çalışanda olumlu duygular uyandırmakta ve çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak ödemelere ya da terfilere ilişkin adaletsiz bir yaklaşım algılandığı zaman çalışanların memnuniyetsizliği ortaya çıkmakta ve işe gelme oranları düşmektedir (Kandemir, 2012).

1.1.2.20. Yasa Dışı Emirlerle Karşı Direnme

Liderler, yönettiği kişilerden sözlü talimat, emir veya rica biçiminde yasal ve etik olmayan taleplerde bulunabilmektedir. Söz konusu istekleri yerine getirmeme durumunda, kurum içinde yaptırımlarla (görevden azil, tayin, terfi edememe, dışlanma vb.) karşılaşılabileceğini düşünen çalışan, çoğu zaman emri yerine getirmek zorunda kalmakta, delil ve şahit olmadığı için, sorumluluk emri-ricayı yerine getiren görevlinin üzerine kalmaktadır. Liderlerin astlarından yasal olmayan taleplerde bulunmamaları, kendisine böyle bir talepte bulunulan kamu görevlilerinin de bunu yerine getirmemeleri gerekmektedir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu).

1.1.2.21. Mahremiyet – Gizlilik

Gizlilik ve mahremiyeti, birey ya da grubun kendi yaşantıları veya kişisel işlerinin diğer insanlardan açık olmaktan uzak olması ya da kendileriyle ilgili bilgi akışını kontrol etme hakkı şeklinde tanımlamak mümkündür. Diğer bir ifadeyle gizlilik kişi veya kurumların kendisiyle ilgili bilgilerin ne zaman, nasıl ve ne kadarının başkaları tarafından bilineceğine karar verme hakkıdır. Resmi örgütler kendi ile ilgili bilgileri ve sırları açıklamak konularıyla ilgili birçok kesin hüküm bulundurmaktadır. Etik ilkelerle idare edilen örgütlerde üyeler, örgüt ve kurumlar bu hakka sahiptirler (Oruç ve Tonus, 2011).

1.1.3.Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Yönetimde başlıca etik dışı davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma ve korkutma, ihmal, hakaret ve küfür, bencillik, yolsuzluk, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, dalkavukluk, yaranma, dogmatik davranış, yobazlık ve bağınazlık, sömürü şeklinde sıralanmıştır. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.3.1.Ayrımcılık

Ayrımcılık, herhangi bir kişiye ya da gruba, çeşitli özelliklerinden dolayı önyargılı değildir. Bu davranış, olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilir. Ancak, ayrımcılık dile getirildiğinde genelde olumsuz anlam akla gelmektedir. Ayrımcılık bir siyasî anlayışa, inanç şeklini benimseyenlere ya da bir millete, cinsiyete, yaş grubuna karşı ayrımcılık şeklinde görülebilir. Eğitim örgütlerinde ayrımcılık diğer örgütlerden farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Okul müdürü hiçbir suretle ayrımcılığı hoş görememelidir. Okul müdürü ayrımcılığı bir etik ve eğitim sorunu olarak ele almalıdır (Kılınç, 2010).

1.1.3.2.Kayıрма

Kayıрма tinsel – duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır. Etik ilkelere uygun davranışlar sergileyen liderler; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya diğer kişiler lehine çıkar sağlayamazlar, akraba, eş, dost ve hemşeri kayırmacılığı veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamazlar (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

1.1.3.3.Rüşvet

Kamu yönetiminde karşılaşılan en yaygın yolsuzluk türlerinden biri rüşvettir. Rüşvet, gelişimini tamamlayamamış olan ülkelerde, gelişmiş ülkelere göre daha fazladır. Bunun nedeni, bu ülkelerde kamu çalışanların ücretlerinin daha düşük olmasıdır. Öyle ki, bu ülkelerde kamu görevlileri, yaşamlarının rahatça sürdürebilecek düzeyde gelire dahi sahip değildir. Bu durum, kamu görevlilerini rüşvet almaya yöneltmektedir (Özdemir, 2008; Sayer ve Barutçu, 2010)

Ülkemizde 1999 yılında yapılan, 20 işletmeden 160 müdürün katıldığı bir araştırmada, müdürlerin tümü, çevre kirliliği, içeriden bilgi sızdırma (engaging insider information) ve hediye/rüşvet vermeyi etik olmayan davranışlar sıralamasında ilk üçe yerleştirmişlerdir (Tutar, 2010).

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 29. Maddesinde ‘‘Devlet memurlarının doğrudan doğruya veya aracı eliyle hediye istemeleri ve görevleri sırasında olmasa dahi menfaat sağlama amacı ile hediye kabul etmeleri veya iş sahiplerinden borç para istemeleri ve almaları yasaktır. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, hediye alma yasağının kapsamını belirlemeye ve en az genel müdür veya eşiti seviyedeki üst düzey kamu görevlilerince alınan hediyelerin listesini gerektiğinde her takvim yılı sonunda bu görevlilerden istemeye yetkilidir.’’ ibaresi yer almaktadır (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu).

1.1.3.4. Yıldırma – Korkutma

Kurum liderinin kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmaz, yılmaz bir görüntü ile etrafındakilere meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışması etik dışı bir davranıştır. Kabadayılık yolu ile işgörenler üzerinde güç gösterisi yapmak liderin özenle kaçınması gereken bir davranıştır (Gül, 2006).

1.1.3.5.İhmal

Örgüt liderlerinin sorumluluğu altındaki görevleri yerine getirme zorunlulukları vardır. Örgüt liderini yapması gereken işi geciktirmesi ya da gereken önemi vermemesi sorumluluğunu ihmal etmesi anlamına gelir. Görevini ihmal suç olmasının yanında etik kaidelere de aykırıdır (Aydın, 2003).

1.1.3.6.Hakaret ve Küfür

Müdür konumunda bulunan kurum lideri, keyfi davranışlarda, baskı, hakaret ve tehdit edici uygulamalarda bulunamaz, açık ve kesin kanıtlara dayanmayan rapor düzenleyemez, mevzuata aykırı olarak kendileri için hizmet, imkân veya benzeri çıkarlar talep edemez ve talep olmasa dahi sunulanı kabul edemezler. Örgüt liderleri hizmet alanlarla ve hizmet üreten konumundaki örgüt üyeleriyle ilişkilerinde hakaret ve küfür içeren söz ve davranış biçimlerinde kaçınmalıdırlar (Büte, 2011; Yılmaz ve Altınkurt, 2011).

1.1.3.7.Bencillik

Bencillik; ben düşkünlüğü; kendine düşkünlük, başkalarını göz önüne almadan yalnız kendini, kendi çıkarını düşünme; insanın bütün eylemlerinin ben sevgisiyle belirlenmiş olduğunu, buna göre ahlaklılığın da yalnızca kendini koruma içgüdüsünün bir biçimi olduğunu, bütün eylemlerin kendini koruma içgüdüsünden ve ben sevgisinden çıktığını öne süren öğretisi; kendi benini ve çıkarını yaşamın mutlak ilkesi yapan anlayış şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt liderinin sadece kendini düşünmesi etik ilkelere aykırı bir tutumdur (<http://tdkterim.gov.tr>).

1.1.3.8.Yolsuzluk

Günümüzde çoklukla karşılaştığımız rüşvet ve yolsuzluk gibi olumsuzluklar iş hayatında etik ilkeleri daha da gerekli hale getirmektedir. Bu yüzden son zamanlarda iş etiği kavramının kullanılma eğiliminin arttığını görmekteyiz. Örgüt liderlerinin, sadece rüşvet, zimmet, kayırmacılık vb. gerçek yolsuzluklardan değil, örgüt üyelerinin güven duygusunu zedeleyecek yolsuzluk şüphelerinden de kendilerini korumaları gerekmektedir (Kantarıcı, 2007; Özdemir, 2008).

1.1.3.9.İşkence (Eziyet)

İşkenceyi örgüt çalışanlarının kendi fikirleri dışında hareket edenlere karşı bireysel veya grupla fiziksel ve psikolojik olarak eziyet çektirmesi olarak tanımlanabilir. Bir liderin kendi ile aynı görüşte olmayan örgüt üyesini hedef seçmesi ve ona baskı yapması manevi işkence sayılır ve kabul edilemez bir durumdur (Gül, 2006).

1.1.3.10. Zimmet

Zimmet suçu TCK'nin 202. maddesinde hüküm altına alınmıştır. Buna göre; "Görevi sebebiyle kendisine tevdi olunan veya muhafaza, denetim veya sorumluluğu altında bulunan para veya para yerine geçen evrak ve senetleri veya diğer malları zimmetine geçirmektir (www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/zimmet_irtikap).

1.1.3.11. Şiddet – Baskı – Saldırıcılık

Şiddet, saldırganlığın nefret, düşmanlık gibi duyguların daha da etkinlik kazandığı biçimi olarak tanımlanmaktadır. Şiddet, "Gücün ya da fiziksel kuvvetin; tehdit yoluyla ya da gerçekte; fiziksel zarar, ölüm, psikolojik zarar, gelişme engeli ya da yoksunluğa neden olacak şekilde; kendine, bir başkasına ya da bir grup veya bir topluma karşı niyetli biçimde kullanılması" şeklinde de tanımlanmaktadır. Örgüt lideri karşılaştığı sorunları çözmeye asla şiddete yönelmemeli, örgüt üyelerini görevleri yerine getirirken baskı altına almamalı, çevresine karşı fiziksel ve manevi saldırganlık davranışı göstermemelidir (Karagöz, 2008).

1.1.3.12. İş İlişkilerine Politika Karıştırma

Kurum müdürünün kurumla ilgili iş ve işlemleri yürütürken tarafsızlığını koruması kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için son derece önemlidir. En başta kurum müdürünün kurum içi işlemlerde politik olması üyeleri de olumsuz etkileyecek ve onların siyasi görüşlerini ön plana çıkarmasına neden olacaktır. Bundan dolayı en başta örgüt lideri iş ilişkilerine politikayı karıştırmamaya dikkat etmelidirler (Oruç ve Tonus, 2011).

1.1.3.13. Bedensel ve Cinsel Taciz

Cinsel taciz, karşı tarafça hoş karşılanmayan ve sonuçta tehdit edici, küçültücü, rahatsız edici hislere yol açan jestler ve ifadeler, istenmedik fiziksel dokunmalar, kinayeli sözler veya seksüel işaretler barındıran her tür yaklaşımdır. Kişinin verimliliğini ve saygınlığını veya çalışma atmosferindeki sükûn ve huzuru bozan cinsel içerikli sözler ve işaretler de rahatsızlık öğelerindedir. Müdürlerin kendi yönetimi altındaki bireylere karşı her türlü tacizden kaçınmaları örgütün sağlığı açısından elzemdir (Kocaoğlu, 2007).

1.1.3.14. Kötü Alışkanlıklar

Kurum liderleri kötü alışkanlıkları olsa da bu alışkanlıklarını kurum ortamına yansıtmaktan kaçınmalıdırlar. Çünkü özel hayatlarıyla ilgili olan içki, kumar, sigara

gibi alışkanlıklar kuruma taşındığında kurum üyelerini ilgilendiren bir özellik haline gelir (Obuz, 2009).

1.1.3.15. Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı

Örgüt lideri, sahip olduğu hak ve yetkisini keyfi bir davranış içine girmeden, adil bir biçimde kullanılmalıdır. Görev ve yetki örgütün amaçlarına ulaşmak için verilmiş yaptırımlardır. Bu görev ve yetki örgüt amaçları dışında bir amacı gerçekleştirmek için ya da örgüt liderinin kişisel çıkarlarını sağlamak için kullanılmamalıdır. Örneğin örgüt lideri eşit durumda bulunan işgörene eşit davranarak hâkim durumunu kötüye kullanmaktan kaçınmalıdır (Yılmaz, 2005).

1.1.3.16. Dedikodu

Dedikodu gerçekliği belli olmayan bazı konular hakkında başkasının arkasından konuşmak şeklinde tanımlanabilir. Dedikodu kişileri yüzüne karşı eleştirme özgüvenine sahip olmayan kişilerin başvurduğu bir rahatlama yöntemidir. Kurum içi huzura zarar veren dedikodu etik ilkeleri kendine rehber edinen kişilerin uzak durması gereken bir davranıştır (Gültekin, 2008).

1.1.3.17. Dalkavukluk – Yaranma

Her ne kadar yaranma toplumsal kabul görmeme özelliğine sahip olsa da, kişisel uygulamaların birçok kademede bu alanda ortak eylem niteliği içermesi sonucu gereklilik olgusu haline gelmiştir. Genelde ast-üst ilişkilerinde gündeme gelen yaranma davranışı bu boyutu ile bir iyi niyet içeriyormuş gibi görünse de olayın bir ileri ki aşamasında aynı statüdeki şahısların birbirinden tedirgin olması ve huzurun bozulması istenmeyen bir davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Gül, 2006).

1.1.3.18. Dogmatik Davranış

Dogmatik kavramını genel olarak belli bir takım ilkeleri, tezler, düşünce, teori ve ideolojileri mutlak olarak doğru ve her zaman geçerli diye kabul eden, görüşlerini kesin ve tartışmaya yer vermez bir biçimde öne süren kimsenin tutumu için kullanılan sıfat şeklinde tanımlayabiliriz. Dogmatik fikirlere sahip kişi fikirlerine

körü körüne bağlı kaldığından yeniliklere kapalı olacak ve kurumun ilerlemesini zorlaştıracaktır. Değişimlere karşı direnç gösterecek ve her yeni gelişmeye karşı savunma mekanizmaları geliştirecektir (Obuz, 2009).

1.1.3.19. Yobazlık – Bağnazlık

Bir düşünceye, bir inanişaya aşırı ölçüde bağlanıp ondan başka bir düşünce ve inanişiyi kabul etmeme, mutaassıplık, fanatiklik durumuna bağnazlık; bunu daha da ileri götürüp başkalarına baskı yapmaya da yobazlık denir. Yobaz ve bağnaz yapıdaki kişilerin yönetiminde çalışanlar rahat değildir ve bu örgüt değişime ve gelişime kapalıdır (Büte, 2011).

1.1.3.20.Sömürü

Sömürü; bireylerin, toplumsal kümelerin ya da toplumların, kendilerine göre daha güçsüz bireylerin, toplumsal kümelerin ya da toplumların emeğini ve kaynaklarını kendi çıkarlarına kullanmaları anlamına gelen bir kavramdır. Örgüt liderinin örgüt üyelerinin emeklerini kendine çıkar sağlamak amacıyla kullanması etiğe aykırı bir davranıştır (Baştuğ, 2009).

1.1.4. Eğitim Yönetimi ve Etik

Eğitim yönetimini; eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenme işi şeklinde tanımlamak mümkündür. Bunun yapılmasında eğitim müdürleri insan ve madde kaynaklarını yönetim süreçleri içerisinde ilişkilendirir, zaman, ilke ve yöntemlerden yararlanırlar. Ortaya konan bu eylemlerin genel tanımına eğitim yönetimi denmektedir (Keskinkılınç, 2007).

Eğitim yönetimi, oldukça geniş bir alanı içine alan bir kavramdır. Eğitim sisteminin merkez ve taşra örgütlerinin yönetimi, eğitim kurumlarının yönetimi, eğitim hizmetlerini sunan iş kollarının yönetimi gibi düzeylerde yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Yavuz, 2006).

Eğitimin makro ve mikro boyutlardaki uygulamaları ele alındığında bir ulusun bireylerini eğitime görevini üstüne alan eğitim sistemleri, kurumlar ve bireyler, iş ve işlemlerinde ciddi etik değerlendirmeler ortaya koymak zorundadırlar. Bunun dışında

eğitim çok önemli bir politika oluşturma ve kaynak ayırma alanı olması sebebiyle de çok önemli bir etik tartışma alanı olarak görülebilir (Aydın, 2003).

Eğitim yönetiminin kendine özgü yapısı ve özellikleri etik problemlerle karşılaşılma sıklığını artırmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütünün lideri karmaşık bir ortamda kararlarını almak zorunda kalmaktadır. Bu karmaşık ortamda doğru kararları verebilmek için, eğitim örgütlerinin liderleri etik liderlik davranışlarına sahip olmalıdır. Çünkü etik liderler, doğruyu ve yanlışı, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran bir değerler sistemi geliştiren ve bunları hayatında uygulayan liderdir (Turhan, 2007; Gündüz ve Korkmaz, 2011).

1.2.LİDERLİK

Aşağıdaki bölümde liderlik kavramı tanımlanmaya çalışılmış ve liderlikle ilgili literatürde var olan liderlik kuramlarından başlıcaları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Liderliğin Tanımı

Geçmişten günümüze değin bir çok bilim insanı liderlik kavramı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bu kavram üzerine yapılan çalışmaların gün geçtikçe daha da arttığını görmekteyiz. Yapılan çalışmalara bakıldığında liderliğin çok farklı yönlerden irdelendiği ve bu kavrama çok çeşitli tanımlar getirildiği göze çarpmaktadır.

Liderlik, geçtiğimiz yüzyıl içerisinde yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı, hem kuramcılarının hem de uygulayıcıların çözümlmek için uğraşı verdikleri önemli konuların başında gelmektedir. 1950'lerden itibaren ayrı bir alan olarak gelişme gösteren yönetim bilimi alanında liderlikle ilgili bugüne kadar pek çok çalışma yapılmıştır. Liderlik, gösterilen bunca ilgiye, yapılan araştırmalara karşın hâlâ tam olarak anlaşılamayan bir kavram olarak incelenmeye devam etmektedir. Buna rağmen, genel olarak liderlik tanımlarının; amaçların gerçekteştirilmesi, çok yönlü

etkileşimlerin varlığı, lidere atfedilen bir kısım özellikler gibi bazı ortak noktalar içerdiği söylenebilir (Şentürk ve Sağnak, 2010).

Liderlik kavramı ile ilgili tanımlara baktığımızda tanımların liderliği belli özelliklerini kullanarak açıkladığını görmekteyiz. Liderlik; önderlik ve liderin görevi şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Liderlik, yapılan çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Liderlik, başka kişileri etkileyebilme gücüdür. Diğer bir ifade ile liderlik, örgütün hedeflerine ulaşabilmek için diğer insanların istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir (Keskinılınç, 2007).

Lider birlikte olduğu bireylerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezip, bunları örgüt hedefleri doğrultusunda etkileyerek örgütleyip yönlendiren kişidir. Örgütün ulaşmak istediği amaçları doğrultusunda insani ve teknik bilgi ve becerisini kullanarak yönettiği kişileri etkileme ve yönlendirme gücüdür. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu hedefleri hayata geçirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1998).

Bazı tanımlar liderlik kavramı yerine önderlik kavramını kullanmış ve önderliği, grup tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve örgüt üyelerinin gizli güçlerini, bilgi ve becerilerini planlanan hedefler doğrultusunda etkinliğe geçirme gücü olarak nitelendirmektedir. Önderlik; birey, etkileme ve hedefler olmak üzere üç kavram üzerine kurulmuştur (Baştuğ, 2009).

Yönettiği örgüt açısından etkin bir liderin net olarak doğru şeyler yapması gereklidir. Etkin bir lider astlarını yüksek seviyede kendisine bağlayabilen kişidir. Astlarına ilham verip onların çalışma isteklerini motive etmek, örgütte farklı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamı yaratmak ve gelişime açık olmayı sağlamak ancak etkin bir liderin başarabileceği bir süreçtir (Karahana, 2008).

1.2.2.Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde göze çarpan başlıca liderlik kuramları; özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramlarıdır. Liderlik alanında ortaya çıkan yeni kuramların başlıcaları ise; dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, öğrenen liderlik ve etik liderlik

şeklindedir. Aşağıdaki bölümde bu kuramlar hakkında kısaca bilgiler veren bölümlere yer verilmiştir.

1.2.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlikte özellik kuramı, kimi bireylerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin niçin bundan mahrum olduklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu durumu kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre lider nitelikleri, astları yönlendirme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Özellikler kuramı, liderin grubun diğer bireylerin farklı olduğunu kabul eder (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010).

Özellikler kuramına göre liderlik doğuştan gelen kişisel özellikleri ile açıklanmaktadır. Bu kuram liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu, sonradan kazanılan bir özellik olmadığını savunmaktadır (Tutar, 2010).

Liderler konumundaki kişiler, bilişsel olarak astlarından daha üstün olmalı, astları ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir. Yönetimde ve kendi uzmanlık alanında astlarından daha yeterli olmalı ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine astlarından daha fazla güdülenmelidir. Astlarının özelliklerini bilerek her birini yeterli olabilecekleri yerlerde kullanmalı ve kendi güçlerini yapılan işe katıp değerlendirebilmelidir (Baştuğ, 2009).

Bir liderde bulunması gereken nitelikleri araştırma sonuçlarına dayanarak belli bir sınıflama yapmak mümkündür. Bir liderin astlarından aşağıdaki yönlerden farklı olması gerekir (Gültekin, 2008).

1. Lider daha zeki olmalıdır.
2. Takipçileriyle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
3. Yerine getirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
4. Hedeflere daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir.
5. İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, doğru yerde ve zamanda kullanabilmelidir.

1.2.2.2. Davranışsal Kuram

Özellikler kuramının liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalması üzerine dikkatler liderlik sürecinin bir başka değişkeni olan astların ya da grupların yapı ve

işleyişlerine çevrilmiştir. İzleyenlerin nitelikleri ve liderin davranışları araştırılmaya başlanmıştır. Bu liderlik anlayışında, liderlerle ilgili genel anlamda herkes için ortak genel geçer birtakım özelliklerin olamayacağı dile getirilmiştir. Geçmişte başarıyı yakalamış bazı liderlerin davranışları incelenmiş ve genel anlamda lider davranışları ortaya konmaya çalışılmıştır (Çetin, 2008).

Özellikler kuramı ile davranışlar kuramını birbirinden ayıran temel fark, özelliklerin tersine davranışların gözlemlenip öğrenilebilmesidir. Eğer davranışlar öğrenilebilirse bireyler eğitilip ve daha iyi liderlik yapmaları sağlanır (Oğuz, 2011).

Davranışsal liderlik teorilerinin dayandığı temel; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Davranış teorilerinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Davranışçı kuramlarda benzer şekilde iki kutuplu farklı isimlendirmeler de yapılmıştır. Ohio State Üniversitesinin liderlik araştırmaları bu biçimleri “yapıyı kurma”, “anlayış gösterme” olarak isimlendirmişken, hemen aynı dönemlerde Michigan Üniversitesinin liderlik araştırmalarında benzer içeriklere, “göreve dönüklük”, “insana dönüklük” isimleri verilmiştir (Çetin, 2008).

Özellikler kuramının liderlik davranışlarını belirlemede yetersiz kalması bu konuda birçok araştırma yapılmasına neden olmuştur. Bunlardan en önemlileri, Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Likert Kuramı, Yönetim Gözeneği, X ve Y kuramlarıdır (Başbuğ, 2009).

1.2.2.3.Durumsallık Kuramı

Durumsal kuramlar 1970-1980 yılları arasında kendini göstermektedir. Bu dönemde etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak durum da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır. Liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir (Çetin, 2008).

Durumsallık kuramına göre örgütleri en iyi bir biçimde yapılandırmanın, çalışanları yönetmenin, güdülemenin ve liderliğin tek ve en iyi bir biçimi yoktur. Müdürlerin içinde buldukları duruma uygun olan çeşitli davranış biçimleri geliştirmeleri bulunabilecek en iyi çözümü sunar. Böylece herhangi bir zamanda ortaya çıkan durumun özelliği, müdürleri o duruma uygun bir davranışa götürür. Bu

davranış şekli ise o duruma en uygun yoldur. Yani, müdürlerce içinde bulunan durumun iyi bir şekilde anlaşılmasıyla müdürler ona uygun kuralları uygulamaya başlayarak belirli biçimlerde karar alabilirler (Keskinkılınç, 2007).

Durumsallık kuramları, değişik koşulların, değişik liderlik yaklaşımlarını gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçiminden bahsetmek söz konusu değildir. Bu yaklaşımı uygulayan müdürlerin en büyük avantajı karşılaşılan durumun en iyi şekilde tanınıp teşhis konulmasıdır. Böylece müdür yaptığı değerlendirme sonucunda söz konusu duruma en iyi çözümü ortaya koyacaktır (Karagöz, 2008).

1.2.2.4.Yeni Liderlik Kuramları

Bu bölümde yeni liderlik kuramlarından olan dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, öğrenen liderlik, etik liderlik kuramları hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

1.2.2.4.1.Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk olarak çalışmaları neticesinde literatürde ortaya koyan kişi Downton'dur. Liderlik üzerine çalışmalara daha da eğildiğimizde, dönüşümcü liderlik kavramını 'karizma' ile ilişkilendirip, kavramın çıkışını Weber'e kadar götürülenler de vardır (Başar, 2009; Oğuz, 2011).

Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik, yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlamak ve değişim heyecanı yaratmakla ilgilidir(Çelik, 2007; Buluç, 2009). Dönüşümcü liderlik, liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun hedeflerine yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve takipçileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir (Tutar, 2010; Şahin, 2009).

Dönüşümcü liderler, özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak bilinç geliştirme çabası

içindedirler. Dönüşümcü liderliği, karizma ve idealleştirilmiş etki, motivasyon ve bireysel ilgi olarak tanımlamak mümkündür (Uğurlu, 2009).

Dönüşümcü lider özelliği, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan uzmanlığı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin/yeteneklerin bir kümesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Şahin,2009).

Yapılan çok sayıda araştırma dönüşümcü liderliğin etkilerinin ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir. Örneğin, yapılan araştırmaların sonuçlarına göre;başarılı yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri sergiledikleri saptanmıştır. Dönüşümcü lider davranışlarıyla çalışanların iş doyumunu ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

1.2.2.4.1.Kültürel Liderlik

Kültür değişimini sağlayan kurumların basında okullar gelmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü çok önemlidir. Okul yöneticisi, kültürel bir lider olarak hem mevcut kültürel değerleri iyi şekilde yorumlayıp sunmak, hem de bu kültürel değerlerin kamu yararı adına temsilciliğini yapmakla görevlidir. Okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerini üç grupta toplanmaktadır. Bu roller; yorumlayıcı, sunucu ve resmi rollerdir. Eğitim lideri olan okul yöneticilerinin rolleriyle; öğrenme, öğretme ve okul gelişiminin merkezileştirilerek kültürlenmesi çok önemli bir konudur. Okuldaki kültürel liderlik sadece öğretmeni değil aynı zamanda örgenciye de etkilemektedir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Kültürel lider, örgütün hedefleri doğrultusunda mevcut kültürün korunması ve daha da güçlendirilmesi için gayret gösterir. Kültürel niteliklerin temsilcisi gibi davranır. Hedefler kapsamında kültürel değişimin liderliğini yapar (Uğurlu, 2009; Uygur ve Yıldırım, 2011).

Kültürel liderler, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması, personelin sorumluluklarını ve rollerini net olarak anlaması görevlerini üstlenirler. Bir toplum duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde personele yardım ederler. Örgütteki bireyler tarafından paylaşılan ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi görevini üzerine alırlar (Erdoğan, 2012).

Kültürel lider, örgüt kültürünün temel öğeleri üzerinde etki etmektedir. Örgüt kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi kültürel liderliği gerektirmektedir (Çelik, 2007).

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır (Uygur ve Yıldırım, 2011)

1.2.2.4.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon, gelecekte varılmak istenen yerin şimdiden düşünülmesi, kendinin veya örgütün geleceğinin resminin şimdiden çekilmesi olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderlik ise, örgüt içerisindeki tüm bireyleri etkileyebilecek ve hep birlikte harekete geçmelerini sağlayacak örgüte ait gelecek profillerini oluşturabilmektir (Aksu, 2009).

Vizyoner liderliği kısaca, örgüt için gerçekçi, güvenilir ve etkileyici bir gelecek yaratma yeteneği şeklinde tanımlamak mümkündür (Gümüşeli, 2001).

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek, geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletebilmeyi içinde bulunduran bir liderlik yaklaşımıdır (Karagöz, 2008; Babil, 2009).

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir lider, diğer liderlerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme özelliğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir bakış açısıyla geleceğe bakabilen liderdir (Durukan, 2006; Doğan, 2010).

Geleceği kestirmenin gittikçe belirsizleştiği günümüz dünyasında liderlerin vizyon geliştirme yeteneği ön plana çıkmaktadır. Vizyoner liderlik, birlikte yeni bir gelecek oluşturmanın merkezinde yer alan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik, örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımıdır (Gültekin, 2008).

1.2.2.4.3. Öğretimsel Liderlik

Bireylerin başarılarını odak noktası yapan, okulun varlık gayesini tanımlayan, eğitim programı ve okul faaliyetlerini yönetme, eğitim öğretime uygun bir okul

ortamı oluşturma gibi işlevler ve bunlarla ilgili sorumluluklardan oluşan liderlik yaklaşımıdır. Okul yönetimi açısından bakıldığında okul müdürünün yapmak zorunda olduğu, aynı zamanda diğer okul çalışanlarını etkileyerek onlar aracılığıyla yapılmasını sağladığı davranışları içine almaktadır (Buluç, 2009; Aksoy ve Işık, 2008).

Bir okul müdürünün etik liderlik davranışı sergileyebilmesi için, mesleki ve kişisel etik değerlere bağlı kalması gerekmektedir. Okul örgütünün içindeki herkese örnek davranış sergilemeli, sorumluluktan kaçmamalı, kişisel çıkarlarına değil okulun belirlenen amaçlarına hizmet etmeli, adaletli, yansız, sevgi saygı ve hoşgörü sahibi olmalıdır. Öğrencilerine ve diğer bütün çalışanlarına değer verdiğini hissettirmeli, insanların haklarına saygılı davranmalı, yasa ve yönetmeliklere uygun hareket etmelidir. Tüm bireylerin benimseyip kolayca uyabileceği bir değerler sistemi ve etik ilkeler oluşturarak uymalarını sağlamalıdır (Aksoy ve Işık, 2008).

1.2.2.4.4. Öğrenen Liderlik

Öğrenme yetenek, bilgi ve becerilerin kazanıldığı bir süreçtir. Öğrenen liderler, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterirler. Öğrenen liderler, liderlik yaptıkları örgütü öğrenen örgüt haline getirme çabası içindedirler. Öğrenen liderlerin en göze çarpan özellikleri, öğrenmeye açık olmaları ve örgüt üyeleri ile beraber öğrenmeye uygun bir ortam oluşturmaya gayret göstermeleridir. Her örgüt üyesinin öğrendiği bir ortamda, lidere düşen yeni öğrenmelere liderlik yapmaktır. Bu anlamda lider, öğrenmeden sorumlu bir konumdadır (Töremen, 2002).

1.2.2.4.5. Etkileşimci Liderlik

Liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığı bazı düşünürlerce dile getirilmektedir. Liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lider, etkileşimci lider olarak tanımlanabilir. Modern liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik teorisi genellikle etkileşimci liderlik teorisi

ile birlikte ele alınmaktadır. Bunun nedeni, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürmesidir. Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirilmiştir (Yavuz ve Tokmak, 2009).

2.2.2.4.6. Ruhsal Liderlik

Son yıllarda iş ortamında kendini gösteren aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdaki soyutlanma ruhsal liderliğin çıkışına bir zemin hazırlamıştır. Ruhsal liderliğin temelinde dört ana nokta bulunmaktadır. Bunlar: (1) Beden, (2) Akıl [rasyonellik ve mantık], (3) Kalp [duygular ve hisler] ve (4) Ruh'tur. Bu dört kavram aynı zamanda insan varlığının da özünü oluşturmaktadır. Bireylerden yüksek düzeyde verim alınması için bu dört öğenin bir araya getirilmesi gerekir. Ruhsal liderlerin görevi farklılıklara açık bir örgüt ya da toplum yaratmak, bireye çağrıda bulunmak onlara aitlik hissini tattırmak ve takdir edilmesi yollarıyla çalışanın verimliliğini sağlamaktır (Baloğlu ve Karadağ,2009).

1.2.2.4.7.Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik yaklaşımına göre karizmatik liderler üç temel karakteristik özelliğe sahiptirler. Bu özellikler; yüksek bir özgüvene sahip olma, yüksek bir nüfuz ve baskın olma ihtiyacı, kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme, olarak sıralanabilir. Güç için duyulan gereksinim, lideri takipçilerini etkileme yönünden zaman ve emek harcamaya yönlendirecektir. Özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın izleyicilerde liderin yargılarına güven duygusunu arttıracakı belirtilmektedir. Bu karakteristik yapıya sahip olmayan bir liderin, insanları etkileme uğraşları başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bir etkileme girişiminde bulunsan bile bunun başarılı olma ihtimali çok düşüktür (Başar, 2009).

Karizmatik liderler kendilerine ve astlarına son derece güven duyan, büyük beklentileri ve ideolojik görüş sahibi olan kişilerdir. İzleyen kişiler, kendilerini, liderleri ve liderlerin göreviyle özdeşleştirirler, sadakat bağlılık ve güven gösterirler. Liderlerin değer ve davranışlarına özenip, liderleriyle olan yakınlıklarından kişisel

saygınlık kazanmaya çalışırlar. Ayrıca bu liderler üstün tartışma, inandırma, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve duygusal değişiklik yaparlar (Karagöz, 2008).

1.2.2.4.8. Dağıtımçı Liderlik

Liderlik işlevlerinin bir kişi yerine, bir grup insanın topluca yerine getirmesini içeren liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda bazı liderlik rollerinin bir grubun birkaç üyesi tarafından paylaşılabilmesi, bazı liderlik işlevlerine üyelere birilerinin atanabileceği, belirli liderlik işlevlerinin farklı zamanlarda farklı bireylerce yerine getirebileceği ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgüt üyeleri tarafından sağlanan kolektif liderlik eylemleri, herhangi birinin bireysel liderliğine tercih edilmektedir (Korkmaz, 2011)

1.2.2.4.9. Başboş Liderlik

Başboş liderlik (laissez-faire) aslında etkisiz bir liderlik türüdür. Bu tür lider ne kendini izleyenlere destek ne de yol göstermek için çaba harcar. Kendini izleyenleri etkilemede isteksizdirler, onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmemeyi tercih ederler. Bireysel ya da grup kararı vermekten kaçınırlar, sorumluktan feragat ederler, taraf olmazlar ve olan bitenle ilgilenmezler (Oğuz, 2011).

Liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileşimsizliği temsil eder. Bu tür liderler çoğunlukla hareketsiz ve etkisizdir. Kararsızlık ve isteksizlik hâkimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç duyulduğunda ise ortada pek gözükmezler (Buluç, 2009)

1.2.2.4.10. Etik Liderlik

Etik değerler insanlık tarihi boyunca değişmeyen ve herkesçe yüceltilen değerlerdir. Tarihi süreçte etik değerler, bir arada hayat sürmenin, doğru işler yapmanın, kaliteli bir kişi olmanın ve diğer insanları etkilemenin en başarılı aracı olmuştur (Yılmaz, 2006).

Yönetsel açıdan güçlü insanların ortak noktalarından birisi, etiği önemsemeleri ve onu her şeyin üstünde tutmalarıdır. Değer ve ilkeleri örgütte yaygın hale

getirmede en başarılı olan liderler; bunları tutum, tavır ve davranışlarıyla dile getirmekten çekinmeyenlerdir. Etik ilke ve değerlerin örgütün yönetiminde hâkim kılınması, yönetsel bir sorumluluktur. Etik kuralların, yönetim işlerinin yürütüldüğü her aşamada örgütün liderleri ve liderin takipçileri açısından önemle dikkate alınması zaruridir. Bu ise etik liderlikle mümkün olmaktadır (Uğurlu, 2009).

Etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliği ise liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2010).

Etik liderlik, sorumluluk bilincine dayanan, paylaşmayı içinde bulunduran, ahlaki bir bağımlılığı gerekli kılan bir liderlik yaklaşımıdır. Etik liderlik her düzeydeki örgüt üyelerini korumak ve onlara saygı duymayı gerektirmektedir. Etik liderlik örgütte yüksek etik standartlar oluşturma sürecini de içine almaktadır (Kılınç, 2010; İskele, 2009).

Etik değerlere saygılı bir lider, işgörenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeye kilit bir faktör olarak önem verir. Sadece liderlik becerilerine sahip olmak etik liderlik için yeterli değildir. Bu özelliklerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2010).

Etik lider şu özelliklere sahip olmalıdır (Helvacı, 2010):

1. Değerleri ve etik bilinci oluşturmak
2. İnsanlara sorumluluk vermek
3. Başkalarına örnek olmak
4. Değerler çerçevesinde karar vermek
5. Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek.
6. Değerler ve etik konusunda eğitim vermek.
7. Algılara dikkat etmek
8. İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak
9. Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek
10. Sürekli değişim içinde bulunulan bir çağda yaşanıldığından bu

prensiplerde değişmelere uygun olarak güncellenmelidir.

Bir okul müdürü, eğitim ortamındaki etik havanın kurulmasında en önemli belirleyicidir. Etik bir örgüt havası, yalnızca bir ilkeler dizisi ya da yasalarla değil,

eylemlerin sorumlulukla örüldüğü, dikkatli bir tutumla sağlanabilir. Okul müdürünün aldığı tüm kararlar, okulun etik havasını oluşturur. Eğer okul müdürü, eğitim ortamında vasıfsız bir eğitim yapılmasına göz yumuyorsa, bu durum, toplumun ve öğrencilerin aldatıldığı bir havanın kabul edildiği anlamına gelir (Gülcan, Kılınç, Çepni, 2012).

1.2.2.5. Okul Yönetimi ve Etik Liderlik

Eğitim sistemimizin temeli olan okulun başarısındaki en önemli kişi okul müdürüdür. Okulların başarılı olabilmesi için güçlü bir lidere sahip olması gerekir. Bu lider de okul müdürüdür. Etkili okul müdürleri ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma vardır (Yavuz, 2006).

Toplumun eğitimi ve öğretimi açısından etkili okula ulaşmada atılacak en önemli adımlardan birisi okul yöneticisinin liderlik özelliğidir. Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Etkili okul çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bulunması gerektiği ve sınıfta aktif olarak bulunmalarının daha iyi okullar yaratacağı vurgulanmaktadır. Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Okul müdürlerinden görevlerini yerine getirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar mesleki etik ilkelere de uymaları beklenir. Eğitimde etik değerler meselesi yeni yüzyılın başlangıcından itibaren eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi haline gelmiştir. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve globelleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerle ters düşmesi ve evrensel etik değerlerden uzak kalması düşünülemez (Gümüşeli, 2001).

Etik ile yönetim kavramları arasındaki ilişki, haklar ve kaynakların dağılımı söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. İnsanlar kendilerini yönetenlerden, etik müdürlük alanında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, uygunluk, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi ve açıklık gibi birtakım ilkelere uygun davranılmasını beklerler. Okul müdürlerinin takipçileri olan okul çalışanları, öğrenciler, öğrenci velileri ve okulun diğer paydaşları da yukarıda saydığımız etik davranış ilkelerini ondan beklerler (Helvacı, 2010).

Değer yargılarının eğitimin hedeflerinin belirlenmesinde ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında vazgeçilmez bir etken olduğu ortadadır. Bu gerçekte eğitim örgütlerinin lideri konumunda olan okul müdürlerinin üzerine düşen görevleri yerine getirirken etik ilkelere uygun hareket etmelerinin önemini ortaya koymaktadır. Çağın gerisinde kalmak istemeyen bir okul müdürü, etik açıdan hem okul örgütünün işgörenlerine, hem öğrencilere hem de okul çevresine etik konusunda lider olmalıdır (Gümüşeli, 2001).

Okul yöneticileri etik ikilemleri günlük olarak yaşamaktadırlar. Okul yöneticileri topluma, işgörelere ve öğrencilere karşı ahlaki yükümlülüklerle sahip olmak durumundadırlar. Çoğunlukla neyin doğru, neyin yanlış veya ne yapılması gerekir, hangi görüş açısı ahlaki olarak uygundur sorularına kesin yanıt vermekte güçlük çekmektedirler (Celep, Doyuran, Sarıdere ve Değirmenci, 2004)

Amerika'da 1973'te Okul İşletme Görevlileri Derneği, Amerikan Personel Müdürleri Derneği ve Ulusal Kadın Eğitim Müdürleri Konseyi müdürler için aşağıdaki etik ilkeleri kabul etmiştir (Aydın, 2003).

- √ Bütün karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler.
- √ Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler.
- √ Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler.
- √ Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve desteklemezler.
- √ Eğitim kurulunun eğitim siyasaları ile yönetsel kural ve düzenlemelerini uygularlar.
- √ Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa ve siyasi düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
- √ Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
- √ Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler.
- √ Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.
- √ Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

Okulları yönetme sıradan bir iş sayılamaz. Uygulamada kafa, kalp ve eli birlikte çalıştırmanın zorunlu oluşu, okulun misyonu, eşsiz doğası ve kapalı yapılmış karmaşık bağlamı, etik bir yönetimi mecburi hale getirmektedir. Okul müdürünün işi, okulu objektif çıktılar sağlayan sıradan bir örgüt gibi çalışması yerine bir toplum haline getirmektir. Eğitim kurumları bazı hedefleri başarmak için oluşturulan araçlar olarak görüldüğü takdirde onlara, doğru işler yapmaktan çok işleri doğru yapan bürokratik bir örgüt niteliği kazandırılmış olur (Turhan, 2007).

Etik liderlik liderliğin kalbidir ve okul yönetimi açısından büyük önem taşıyan bir kavramdır. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa yaptıkları, kararları ve davranışları takipçileri tarafından anlaşılmaz hale gelir. Liderliğin kalbi, liderin taşımakta olduğu değerleri, inançları ve ulaşmak istediği arzularıdır. Etiğin eğitim örgütlerinin yönetiminde özel bir yeri vardır ve gelecek kuşakların eğitiminden ve onların etiksel olgunluğa ulaşmasından öncelikli olarak eğitim yuvalarının ve onların müdürlerinin sorumlu olduğu bilinmelidir (Gülcan, Kılınç, Çepni, 2012).

1.2.2.6. Etik Liderlik Boyutları

Araştırmacılar genel olarak etik liderliği dört boyutta ele almaktadırlar. Bunlar; iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik şeklinde sıralanmaktadır. Aşağıda bu kavramlarla ilgili özet niteliğinde bilgiler verilmiştir.

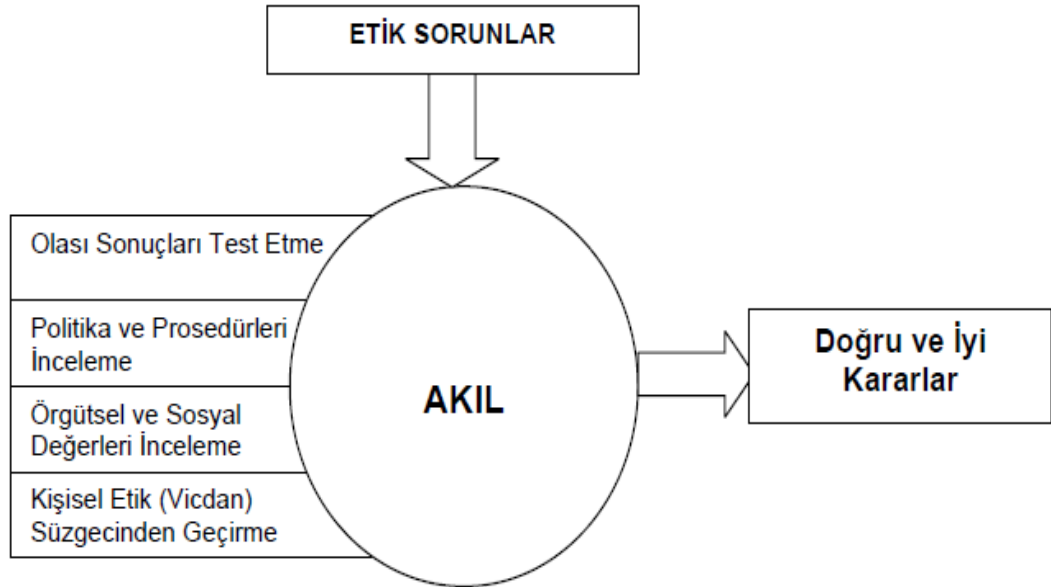
1.2.2.6. 1. Karar Vermede Etik

İnsanlar yaşamları boyunca sürekli kararlar vermek durumundadırlar. Karar vermek özgür bir bilincin ve sorumluluğun göstergesidir. Karar vermek, yaşamın ve insan olmanın anlamını gösterir. Karar verirken; pek çok seçeneği ve seçeneklerin sonuçlarını ve pek çok insanı düşünmek zorunda kalınabilir. Karar vermenin birçok değişkenleri olmakla birlikte, bu değişkenlerden önemli olanlarından birisi de etikdir (Kıranlı ve İlğan, 2008).

Karar verme yönetim için önemli unsurlardan biridir. Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını dikkate almayı, grup görüşlerine başvurmayı gerektirir. Karar vermek alternatifler arasından seçim yapma işlemidir. Ancak bu seçimin etik çerçeveler içerisinde olması her zaman mümkün olmayabilir (Helvacı, 2010).

Karar verme davranışını gösterecek yöneticinin izleyenleri üzerinde güven duygusunu kuracak adaletli, dürüst, eşitlikçi davranışlar göstermesi beklenir. Her şeyden önce alınacak kararın örgüt ve çalışanları için “etik” olup olmadığı düşünülmelidir. Karar sürecinde tartışmalar, seçenekler ve sonuca ilişkin değerlendirmelerin etik temele sahip olması doğru bir kararın alınması için gereklidir (Uğurlu, 2009).

Etik liderin en önemli özelliği, verdiği kararların ahlaki açıdan doğruluğudur. Doğru ve yanlış birbirinden ayırabilen lider, örgüt içerisinde ona olan güveni sağlamlaştırmakta ve izleyenleri bu yolla etkilemektedir. Verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanılan lider, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesini sağlayarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır (Turhan, 2007).



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

Batelle Memorial Institute, America. (Akt:Turhan,2007)

Şekil1: Etik liderlikte karar verme süreci

1.2.2.6. 2. İletişimsel Etik

Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde tutarlı ve dürüst olmaları, onlara ilgi göstermeleri, doğru ve açık iletişim kurmaları ve kararları onlarla tartışmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltmektedir. Çalışanların yöneticilerine duydukları güveni, yöneticilerin gerekli bilgiyi zamanında paylaşmaları ile ilişkilendirmiştir. Çalışanlar örgütsel karar ve uygulamalarla ilgili bilgilere ulaşamadıklarını hissettikleri zaman, bilginin kendilerinden saklandığından şüphelenmekte dolayısıyla, yöneticiye duyulan güven zarar görmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Okul müdürleri hatalarını kabul etmelidir, bencil davranışlar sergilememeli, öğretmenlere adaletli davranmalı, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılmalı, sabırlı olmalı, alçak gönüllü olmalı, insanlara eşit davranmalı, tüm öğretmenlere sevgiyle yaklaşmalı, öğretmenlere şefkatle yaklaşmalı, etrafındaki insanlara saygı göstermelidir, öğretmenler arasında arabozucu olmamalıdır, merhametli olmalı, öğretmenlere içten davranmalı, öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamalı, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemelidir (Baştuğ, 2009).

Okul müdürü, etiği kendi kişiliği içinde sindirmiş olmalı ve tüm davranışlarında etik çerçevesinde hareket etmelidir. Liderler, çevresindeki insanları, davranış, duruş ve sözlü ifade tarzı ile etkiler. Eğer izleyenler, liderin karakteri, kişiliği, sözleri ve davranışlarının etik ile olan bağlantısını hissetmezse, o zaman yöneticinin güvenilirliği, doğruluğu ve inandırıcılığı zayıflar (Yılmaz, 2006).

1.2.2.6. 3. İklimsel Etik

Etik iklim, bir çeşit örgütsel iş iklimidir. Örgütsel davranış içerisinde belirginleşen sosyoloji ve psikoloji büyük bir ilgi ile örgütsel etik ikliminin çevresini sarmıştır. Böylece etik iklim, iş etiği alanında en etkili kavramsal esaslardan biri haline gelmiştir. Etik iklim kavramı, işletmelerdeki etik davranışların bir açıklayıcısı ve öngörücüsü olarak işlev görür. Ayrıca işletmede neyin doğru neyin yanlış kabul edildiğini veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunun açıklanmasına yardımcı olan kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak tanımlanmaktadır (Büte, 2011).

Etik iklim bireysel çıkarlar yerine grup çıkarlarının ön planda tutulduğu temel ve vazgeçilemez değerlere vurgu yapar. Böyle bir destekleyici iklimde hedef uzun vadede sürdürülebilir performanstır. Kaynaklar etiğe uygun faaliyetlerin gerçekleşeceği varsayılan durumlarda sağlanır. Çalışanlar örgütteki karar alma süreçlerini adil, tarafsız olarak algılar ve bu kararların onların ve diğer paydaşların yararına olduğuna inanırlar. Aksine inanırlarsa kendi haklarını savunma ve haksızlıklara karşı liderlerini uyarma hakkını kendilerinde görür ve bu hakkı savunabilirler (İskele, 2009).

Örgütün etiksel çevresi ve yapısı, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki ideoloji ve değerleri içermektedir. Bu çevre bireylerin moral çıktılarının pek çoğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla örgütler hem işgücünün ahlaki ikliminden hem de çalışanların kendilerine ahlaki bir model oluşturmalarından sorumludurlar (Gül, 2006).

Ayrıca etik iklim, kararları etkileyerek, etik sorunlar karşısındaki davranışlar üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Etik iklim çalışanların hangi problemleri etik ile ilişkilendirdiğini belirlemekle kalmayıp, üyelerin bu sorunları anlama, ölçme ve çözme konusunda hangi ahlak kriterlerini kullandıklarını da belirlemektedir. Bu süreç içerisinde örgütsel değerler, çeşitli çıktıları etkileyen eylemelere dönüşür. Bir örgütün etik iklimi, toplam ikliminin görünüşlerinden yalnızca birini oluşturmaktadır (İskele, 2009).

Okul Müdürleri, öğretmenleri teşvik etmelidirler, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmalıdırlar, okul yöneticileri, geleceğe dönük somut hedefler koymalı, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmalıdır, öğretmenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri uygun ortam hazırlamalı, öğrenme konusunda istekli olmalıdır, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmeli, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmeli, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmalı, tartışmalar için özgür ortamlar oluşturmalı, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik sürekli bir çaba içerisinde olmalıdır (Yılmaz, 2006).

1.2.26.4. Davranışsal Etik

Etik bir okul yöneticisinden dürüst ve adil davranışlar sergilemesi, örgütündeki herkesi eşit olarak görmesi ve eşit muamele etmesi beklenmektedir. Ayrıca, mesleğe bağlılık, anlayış, inanç, başkalarının görüşlerine saygı ve sorumluluk etik bir okul yöneticisinden beklenen diğer özelliklerdir. Okul yöneticisinin etik lider olarak kendisinde bulunması gereken en temel etik davranışları dürüstlük, güvenilirlik, iyilik, sevgi, sadakat, nezaket, cesaret, cömertlik, merhamet, fedakârlık olarak ifade edilebilir. Okul yöneticileri, güvenilir olmalı ve davranışları ile izleyenlerine güven vermelidir. Ayrıca, okul yöneticisi, ödül ve ceza uygulamalarında da etik bir sınır dâhilinde hareket etmelidir (Kılınç, 2010).

Okul müdürleri kendi kendini değerlendirebilmeli, doğru sözlü olmalı, işlerinde ve ilişkilerinde dürüst olmalı, asla yalan söylememeli, her zaman cesaretli davranmalı, gerçekçi davranmalı, akılcı ve bilimsel olmalıdır, bireysel hakları korumaya en üst düzeyde özen göstermeli, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermelidir (Yılmaz, 2006).

Okul müdürleri davranışlarının değerini hesaplayarak harekete geçmeleri gerekir. Davranışların karşıdaki kişi üzerinde bırakacağı etki, etik ilişki biçiminin sekilenmesinde etkilidir. Okul müdürünün etik davranışlarının temelindeki değer yargıları kişinin aynı zamanda kişilik özelliklerini de yansıtabilir. Doğruluk, dürüstlük, açık sözlülük, nezaket, cömertlik, fedakârlık gibi özellikler yöneticilerin etik davranışlarına kaynaklık ederler. Okul müdürünün liderlik davranışlarında etik değerlerin yansımaları görülür. Bu manada müdürlerin dürüstlük ve açıklık davranışları onları güçlü kılar (Uğurlu, 2009).

1.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Etik liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Helvacı (2010)'nın "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri" isimli araştırmasında; Uşak İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre; okul müdürlerinin etik davranışlar bağlamında; iletişimsel, iklimsel ve davranışsal etik

boyutlarında gösterdikleri davranışlar orta düzeyde; örgütsel karar verme boyutunda etik davranışları ise çok düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında okul müdürlerinin etik davranış bağlamında en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışların; öğretmenler arasında arabozucu olmama, merhametli olma gibi davranışlar olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin etik davranış boyutunda gösterdikleri en düşük düzeyde davranışlar ise; hatalarını kabul etme, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besleme, dinî konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmama, olaylar karşısında cesaretli davranma ve kendi kendini değerlendirebilme davranışları olduğu görülmektedir.

Bostancı ve Yolcu (2011)'nin “İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmen Performansını Değerlendirmede Etik İkelere Uyma Düzeyleri” adlı çalışmalarında; İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeylerine yönelik öğretmen ve müdürlerin görüşlerinin dürüstlük, hoşgörü, demokrasi, sorumluluk ve adalet boyutlarında göreve göre farklılaştığı görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin görüşleri dürüstlük, hoşgörü sorumluluk ve adalet etik boyutlarına göre farklılık göstermez iken, demokrasi boyutunda farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Kıdem değişkeni bakımından öğretmen görüşlerinin dürüstlük, hoşgörü, sorumluluk ve adalet etik boyutlarına göre farklılık göstermemekle birlikte sorumluluk boyutunda farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin branş değişkeni bakımından görüşleri hoşgörü, demokrasi sorumluluk, adalet etik boyutlarında farklılık göstermektedir.

Gültekin (2008)'in “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzelerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışması sonucunda; ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri; etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda durumlarının iyi düzeyde, iklimsel etik boyutunda ise yeterli düzeyde oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Bunun yanında; ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin; cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, okuldaki öğretmen sayıları değişkenlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2005), tarafından okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerini belirleyecek bir ölçek geliştirilme çalışmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını ve kendi memleketlerinde çalışıp çalışmama durumlarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dağlı ve Akyıldız (2009)' ın yapmış oldukları araştırma ile elde edilen bulgulara göre; ilköğretim denetmenlerinin etik davranışlarına ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri arasında cinsiyet, eğitim düzeyi ve kademe değişkenlerine göre anlamlı fark ortaya çıkmamıştır.

Karagöz (2008) yaptığı çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan etik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma verileri okul müdürlerinin etik liderliğin iletişimsel etik boyutuna yönelik öğretmen algıları katılıyor düzeyindedir. Aynı şekilde etik liderlik davranışının davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik boyutlarındaki öğretmen görüşleri de katılıyor düzeyindedir. Bu araştırma ile öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin orta seviyede bir etik liderlik düzeyine sahip olduğu ortaya konmuştur.

Uğurlu (2009) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Müdürlerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” adlı çalışmasında; öğretmenlerin etik liderlik algılarının olumlu olduğu görülmüş ve bu durum da öğretmenlerin etik liderlik davranışları açısından müdürlerini önemsediklerini ve yeterli bulduklarını ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda okul müdürlerinin etkileşimsel adalet ortalamaları yüksek çıkmıştır. Müdürlerin etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışı ve bunların alt boyutları arasında olumlu ilişkili olduğu görülmüştür.

Baştuğ (2009) “İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışmasında edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu müdürleri dört alt boyutta da ortalamanın üzerinde puan almıştır. Bu sonuçlardan ilköğretim okulu müdürlerinin, etik liderliğin dört alt boyutunda da üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdiği ayrıca etik liderliğin dört alt boyutu arasında en fazla

iletişimsel boyutta etik liderlik davranışı gösterdiği ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada elde edilen bulgulara göre, resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin öğrenim durumlarına ve branşlarına göre, yöneticilerinin her dört boyutta etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarının farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Cinsiyet değişkeni bakımından da müdürlerin etik liderliği hakkında ki öğretmen görüşleri farklılaşmamaktadır.

Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmalarında; okul müdürlerinin iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve karar vermede etik boyutları kapsamına giren davranışları göstermede genel olarak başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, öğretmenler okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını yeterli düzeyde gösterdiklerine inanmaktadırlar. Araştırma sonuçları öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Araştırma sonucunda; mezun olunan okul değişkeni bakımından sadece davranışsal etik boyutunda eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenler ile diğer kurumlardan mezun olan öğretmenler arasında, eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık ortaya çıkmış, diğer boyutlarda herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

İskele (2009)’ a göre ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlköğretim okullarında görev yapan okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Uğurlu (2009) yapmış olduğu araştırma sonucunda; öğretmenlerin, yönetici etik liderlik algıları genel olarak “oldukça yüksek” düzeyde olduğu verisine ulaşmıştır. Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışının dört alt boyutunu da oldukça yüksek düzeyde algıladığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin karar vermede etik davranışı algısı, davranışsal etik, iletişimsel etik ve iklimsel algılarına göre daha yüksektir.

Kılınç (2010)'ın araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin etik liderliğin tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu ortaya konmuştur.

2. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın evren ve örnekleme, ölçme aracına, verilerin toplanmasına ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Uşak ili kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını incelemeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modeli niteliğindedir.

Tarama modelleri geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez, önemli olan araştırma konusunu uygun biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2002).

2.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; Uşak il sınırları içerisinde (Merkez, Banaz, Eşme, Karahallı, Sivashlı Ulubey ve bu ilçelere bağlı köyler) bulunan Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 175 ilköğretim okulunda 2010 – 2011 eğitim öğretim yılında görev yapan 1669 öğretmen oluşturmaktadır.

Uşak'ta ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler için gerekli örneklem büyüklüğü 275 öğretmen belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı Tablo 3.1'de görülmektedir.

Tablo 2.1 Evreni Oluşturan Öğretmen Sayıları

İlçe Adı	Evreni Oluşturan İlköğretim Öğretmen Dağılımı	Örnekleme Oluşturan İlköğretim Öğretmen Dağılımı
Uşak (Merkez)	1042	172
Banaz	203	34
Eşme	175	28
Karahallı	63	11
Sivahlı	107	17
Ulubey	79	13
Toplam	1669	275

Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki örneklem için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden (Balcı, 2004) faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğü çizelgede %95’lik güven düzeyi için ve %5’lik sapma miktarı için esas alındığında 1669 öğretmen evrenini 275 öğretmenin, 175 olan okul evrenini 85 okulun temsil edebileceği görülmektedir. Her ilçede örnekleme girecek okul ve öğretmen sayısının belirlenmesi, il genelindeki öğretmen ve okul sayısına oranlanarak belirlenmiştir. Böylece oranlı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır.

Tablo 2.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımları ($n = 275$)

Değişken		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	118	42.9
	Erkek	157	57.1
Öğrenim Durumu	Yüksek Okul	56	20.4
	Lisans	209	76.0
	Lisans Üstü	10	3.6
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 arası	21	7.6
	11-20 arası	65	23.6
	21-30 arası	49	17.8
	31-40 arası	56	20.4
	41 ve üzeri	84	30.5
Okul Müdürüyle Mesleki İlişki Düzeyi	Hiç	4	1.5
	Az	20	7.3
	Orta	143	52.0
	Çok	88	32.0
	Pek Çok	20	7.3
Okul Müdürüyle Arkadaşlık Düzeyi	Hiç	25	9.1
	Az	53	19.3
	Orta	125	45.5
	Çok	51	18.5
	Pek Çok	21	7.6

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin %42.9’u kadın %57.1’i erkek olup,%20’si yüksek okul, %76’sı lisans ve %3.6’sı lisans üstü eğitime sahiptir. Katılımcıların %30.5’i “41 ve üzeri”, %20.4’ü “31-40 arası”, %17.8’i “21-30 arası”, %23.6’sı “11-20 arası” ve %7.6’sı “1-10 arası”

öğretmene sahip okullarda görev yapmaktadırlar. Ayrıca katılımcılar okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyi bakımından %7.3'ü “Pek çok”, %32'si “çok”, %52'si “orta” ve %7.3'ü “az” düzeyinde ilişki kurmaktadır. Buna karşın katılımcılar okul müdürüyle arkadaşlık ilişki düzeyi bakımından ise %7.6'sı “Pek çok”, %18.5'i “çok”, %45.5'i “orta” ve %19.3'ü “az” düzeyinde ilişkiye sahiptirler.

2.3.VERİ TOPLAMA ARCI

Bu araştırmada kapsamında kullanılan ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgileri yer almaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin etik liderlik davranış düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik 44 maddelik 5'li likert tipinde *Etik Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır

“Etik Liderlik Ölçeği ” , Yılmaz (2005) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği'nde 4 faktör bulmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139'dür. Birinci faktör varyansın %21,525'ini (özdeğer: 8,302), ikinci faktör %14,208'ünü (özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638'ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798'ünü (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısı kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenirliliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir (Yılmaz, 2005:3).

2.4.VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçeğin birinci bölümde yer alan katılımcıların demografik bilgilerin analizi frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur.

Ölçeğin ikinci bölümünde yer alan etik liderlik ölçeğinde yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1'den (Hiç Katılmıyorum) dan 5'e (Tamamen Katılıyorum) doğru puanlanmıştır. Etik liderlik ölçeğinde yer alan her bir madde için betimsel istatistiği bağlamında ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuştur. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır.

<u>Ölçek Ortalama Puanı</u>	<u>Katılma Düzeyi</u>
1.00-1.79	Hiç
1.80-2.59	Az
2.60-3.39	Orta
3.40-4.19	Pek çok
4.20-5.00	Tamamen

Ölçekten elde edilen toplam puan ortalamalarının çeşitli değişkenler bağlamında analizinde bağımsız gruplar için *t*-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yürütülmüştür. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.

3. BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine, araştırma sonucunda elde edilen okul müdürlerinin etik liderlik düzeyi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

3.1. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİYLE İLGİLİ BULGULAR

Katılımcıların okul müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeylerine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine

İlişkin Betimsel İstatistik(n=275)

Tablo 3.1.1. Örgütsel Karar vermede etik boyutu

Örgütsel Karar Vermede Etik	n		\bar{x}	SS
	275	Çözüm üretmede sistemli yaklaşır		3,76
	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz			
	Dinin konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz			
	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyette bulunmaz			
	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar			
	Okulda ortak alınan kararları etkili bir biçimde uygular			
	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.			
	Davranışlarının sınırlarını bilir.			
	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir			

Örgütsel karar vermede etik boyutunda “Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmama (\bar{x} 3,90)”, “Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmama (\bar{x} 3,88)”, “Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz (\bar{x} 3,87)” davranışları ön plana çıkmaktadır.

Tablo 3.1.2. Davranışsal etik

	n		\bar{x}	SS
			Davranışsal Etik	275

Davranışsal etik boyutunda “Dürüst davranır (\bar{x} 3,89)”, “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir (\bar{x} 3,79)”, “ Olaylar karşısında cesaretli davranır (\bar{x} 3,76)” davranışları ön plana çıkmaktadır.

Tablo 3.1.3. İklimsel etik

	n		\bar{x}	SS
			İklimsel Etik	275

İklimsel etik boyutunda “Kendi işlerinin sorumluluk duygusu içerisinde yapar (\bar{x} 3,78)”, “Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır (\bar{x} 3,76)”, “Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur. (\bar{x} 3,63)” davranışları ön plana çıkmaktadır.

Tablo 3.1.4. İletişimsel etik

	n		\bar{x}	SS
			İletişimsel Etik	275
		Bencil davranışlar sergilemez.		
		Öğretmenlere adaletli davranır.		
		Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.		
		Sabırlıdır.		
		Alçak gönüllüdür.		
		İnsanlara eşit davranır.		
		Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.		
		Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.		
		Etrafındaki insanlara saygı gösterir.		
		Öğretmenler arasında arabozucu değildir.		
		Merhametlidir.		
		Öğretmenlere içten davranır.		
		Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz		
		Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler		

İletişimsel etik alt boyutunda “Merhametlidir (\bar{x} 3,88)”, “Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz (\bar{x} 3,82)”, “Öğretmenlere içten davranır. (\bar{x} 3,80)” davranışları ön plana çıkmaktadır.

Müdürlerin etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları bakımından incelendiğinde müdürlerin iklimsel etik (\bar{x} =3.53), örgütsel karar vermede etik (\bar{x} =3.76), iletişimsel etik (\bar{x} =3.63), davranışsal etik (3.70) bağlamındaki davranış düzeylerinin “pek çok” seviyesinde gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik ölçeğinin tümüne ilişkin algılarının ortalaması (\bar{x} =3.65) olup etik liderlik davranışlarına ilişkin düzeylerinin “pek çok” seviyesinde olduğu söylenebilir.

3.1.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular

İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.3'te sunulmuştur.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre *t*-testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
İklimsel Etik	Kadın	118	3.45	0.87	273	-1.662	.098
	Erkek	157	3.60	0.67			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Kadın	118	3.78	0.79	273	.333	.739
	Erkek	157	3.75	0.61			
İletişimsel Etik	Kadın	118	3.58	0.84	273	-1.099	.273
	Erkek	157	3.68	0.65			
Davranışsal Etik	Kadın	118	3.67	0.77	273	-.531	.596
	Erkek	157	3.72	0.64			
ELD Ölçeğinin Tümü	Kadın	118	3.61	0.78	273	-.842	.400
	Erkek	157	3.68	0.61			

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre ilköğretim müdürlerinin iklimsel etik ($\bar{x}=3.60$), iletişimsel etik ($\bar{x}=3.68$), davranışsal etik ($\bar{x}=3.72$) bağlamında davranışları daha çok sergilediklerini, ancak tutumları ile etik liderlik ölçeğine ilişkin algılarının ($\bar{x}=2.56$) kadınlara göre daha yüksek olduğu, buna karşın kadın öğretmenlerin ($\bar{x}=3.78$) erkeklere nazaran müdürlerin örgütsel karar vermede etik davranışlarını daha çok sergilediklerini

düşünmektedirler. Bu kapsamda yapılan bağımsız örneklemeler t -testi sonucunda müdürlerin “iklimsel etik” [$t(273) = -1.662, p > .05$], “örgütsel karar vermede etik” [$t(273) = .333, p > .05$], “iletişimsel etik” [$t(273) = -1.099, p > .05$] ve “davranışsal etik” [$t(273) = -.842, p > .05$], alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde okul müdürlerinin etik liderlik düzeyine ilişkin kadın ($\bar{x}=3.61$) ve erkek ($\bar{x}=3.68$) öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermemektedir [$t(273) = -.842, p > .05$]. Buna göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet bakımından farklılaşmamaktadır.

3.1.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular

Müdürlerin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası t -testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 4.4’te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumuna göre t -testi sonuçları

Değişken	Öğrenim Durumu	n	\bar{x}	SS	sd	t	p
İklimsel Etik	Yüksek Okul	56	3.49	1.01	273	-.450	.653
	Lisans ve Lisans Üstü	219	3.54	0.69			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Yüksek Okul	56	3.68	0.87	273	-1.002	.317
	Lisans ve Lisans Üstü	219	3.79	0.64			
İletişimsel Etik	Yüksek Okul	56	3.60	0.95	273	-.430	.668
	Lisans ve Lisans Üstü	219	3.65	0.68			

Tablo 3.3.'ün devamı

Davranışsal Etik	Yüksek Okul	56	3.59	0.91	273	-1.307	.192
	Lisans ve Lisans Üstü	219	3.73	0.62			
ELÖ' nün Tümü	Yüksek Okul	56	3.58	.91	273	-.809	.419
	Lisans ve Lisans Üstü	219	3.67	.61			

Tablo 3.3.'te görüldüğü gibi lisans ve lisans üstü öğrenime sahip öğretmenler yüksek okul mezunu öğretmenlere göre müdürlerin iklimsel etik ($\bar{x}=3.54$), örgütsel karar vermede etik ($\bar{x}=3.79$), iletişimsel etik ($\bar{x}=3.65$), davranışsal etik ($\bar{x}=3.73$) bağlamında davranışlarını daha çok sergilediklerini düşünmektedirler. Ancak yapılan bağımsız örneklemeler *t*-testi sonucunda müdürlerin “iklimsel etik” [$t(273) = -.450, p > .05$], “örgütsel karar vermede etik” [$t(273) = -1.002, p > .05$], “iletişimsel etik” [$t(273) = -.430, p > .05$] ve “davranışsal etik” [$t(273) = -1.307, p > .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde okul müdürlerinin etik liderlik düzeyine ilişkin yüksek okul ($\bar{x}=3.61$) ve lisans ve üstü ($\bar{x}=3.68$) öğrenim durumuna sahip öğretmen görüşleri anlamlı bir fark göstermemektedir [$t(273) = -.809, p > .05$]. Buna göre müdürlerin etik liderlik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu bakımından farklılaşmamaktadır.

3.1.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular

Müdürlerin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri okuldaki öğretmen sayısı bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 3.4.'te sunulmuştur.

Tablo 3.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin okuldaki öğretmen sayısı bakımından dağılımı

Değişken	Okuldaki öğretmen sayısı	n	\bar{x}	SS
İklimsel Etik	1-10 arası (A)	21	3.67	0.67
	11-20 arası (B)	65	3.62	0.59
	21-30 arası (C)	49	3.33	0.92
	31-40 arası (D)	56	3.24	0.74
	41 ve üzeri (E)	84	3.75	0.75
Örgütsel Karar Vermede Etik	1-10 arası (A)	21	3.92	0.63
	11-20 arası (B)	65	3.89	0.64
	21-30 arası (C)	49	3.62	0.74
	31-40 arası (D)	56	3.52	0.74
	41 ve üzeri (E)	84	3.87	0.65
İletişimsel Etik	1-10 arası (A)	21	3.76	0.60
	11-20 arası (B)	65	3.76	0.59
	21-30 arası (C)	49	3.49	0.87
	31-40 arası (D)	56	3.35	0.80
	41 ve üzeri (E)	84	3.78	0.69
Davranışsal Etik	1-10 arası (A)	21	3.83	0.67
	11-20 arası (B)	65	3.79	0.52
	21-30 arası (C)	49	3.54	0.79
	31-40 arası (D)	56	3.46	0.81
	41 ve üzeri (E)	84	3.85	0.62

Tablo 3.4.'ün devamı

ELÖ Puanı	1-10 arası (A)	21	3.78	.61
	11-20 arası (B)	65	3.76	.54
	21-30 arası (C)	49	3.49	.79
	31-40 arası (D)	56	3.38	.73
	41 ve üzeri (E)	84	3.80	.63

Tablo 3.4 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre; 41 ve üzeri sayıda öğretmenin görev yaptığı okullardaki müdürler iklimsel etik ($\bar{x}=3.75$), iletişimsel etik ($\bar{x}=3.78$), davranışsal etik ($\bar{x}=3.85$) alt boyutu ve ELÖ' nün tümü bağlamındaki davranışları diğer okul müdürlerine göre daha çok sergilemektedirler. Buna karşın 1-10 arası sayıda öğretmenin görev yaptığı okulların müdürleri örgütsel karar vermede etik davranışlarını ($\bar{x}=3.92$) daha çok sergilemektedirler. Öğretmenlerin ELÖ bağlamındaki bu görüşlerinin okuldaki öğretmen sayısı bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 3.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin etik liderlik düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin okuldaki öğretmen sayısı bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İklimsel Etik	Gruplar arası	11.555	4	2.889	5.243	.000
	Gruplar içi	148.763	270	.551		
	Toplam	160.318	274			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Gruplar arası	6.809	4	1.702	3.691	.006
	Gruplar içi	124.531	270	.461		
	Toplam	131.339	274			

Tablo 3.5.'in devamı

İletişimsel Etik	Gruplar arası	8.499	4	2.125	4.078	.003
	Gruplar içi	140.678	270	.521		
	Toplam	149.177	274			
Davranışsal Etik	Gruplar arası	7.337	4	1.834	3.985	.004
	Gruplar içi	124.276	270	.460		
	Toplam	131.613	274			
ELÖ Puanı	Gruplar arası	8.383	4	2.096	4.703	.001
	Gruplar içi	120.313	270	.446		
	Toplam	128.697	274			

Tablo 3.5'deki ANOVA sonuçları okuldaki öğretmen sayısı bakımından okul müdürlerinin “iklimsel etik” [$F(4-270) = 5.243, p < .05$], “örgütsel karar vermede etik” [$F(4-270) = 3.691, p < .05$], “iletişimsel etik” [$F(4-270) = 4.078, p < .05$], “davranışsal etik” [$F(4-270) = 3.985, p < .05$] alt boyutları ile ELÖ'nün tümü [$F(4-270) = 4.703, p < .05$], bağlamındaki davranışları anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Anlamlı bulunan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Okuldaki öğretmen sayısı bakımından Tukey HSD testi sonuçları

Değişken	Öğretmen sayısı (I)	Öğretmen sayısı (J)	Ortalama Fark	Std.Hata	<i>p</i>
İklimsel Etik	11-20 arası	21-30 arası	.37833	.13533	.043
	41 ve üzeri	21-30 arası	.41507	.13343	.017
		31-40 arası	.50958	.12805	.001

Tablo 3.6.'nın devamı

Örgütsel Karar Vermede Etik	11-20 arası	31-40 arası	.36898	.12382	.026
	41 ve üzeri	31-40 arası	.34976	.11716	.026
İletişimsel Etik	11-20 arası	31-40 arası	.40394	.13161	.020
	41 ve üzeri	31-40 arası	.42696	.12453	.006
Davranışsal Etik	41 ve üzeri	31-40 arası	.39143	.11704	.008
ELÖ Puanı	11-20 arası	31-40 arası	.37517	.12171	.019
	41 ve üzeri	31-40 arası	.42181	.11516	.003

Yapılan Tukey HSD testi sonucunda okulunda 11-20 arası ve 41 ve üzeri sayıda öğretmenin görev yaptığı okulların müdürleri iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik ve ELÖ' nün tamamı bağlamındaki davranışları okulunda 31-40 sayıda öğretmenin görev yaptığı okulların müdürlerine göre daha çok sergiledikleri ve bu farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < .05$).

3.2.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Müdürüyle Mesleki İlişki Düzeyi Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerin etik liderlik düzeyleriyle ilgili öğretmen görüşlerinin okul müdürüyle mesleki ilişki bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Müdürlerin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki ilişki bakımından dağılımı

Değişken	Okul Müdürüyle Mesleki İlişki Düzeyi	<i>n</i>	\bar{x}	SS
İklimsel Etik	Az ve Hiç (1)	24	2.83	1.01
	Orta (3)	143	3.42	0.72
	Çok (4)	88	3.78	0.58
	Pek Çok (5)	20	4.09	0.67
Örgütsel Karar Vermede Etik	Az ve Hiç (1)	24	3.26	0.71
	Orta (3)	143	3.68	0.70
	Çok (4)	88	3.93	0.62
	Pek Çok (5)	20	4.24	0.32
İletişimsel Etik	Az ve Hiç (1)	24	2.90	0.91
	Orta (3)	143	3.57	0.72
	Çok (4)	88	3.81	0.55
	Pek Çok (5)	20	4.25	0.55
Davranışsal Etik	Az ve Hiç (1)	24	3.22	0.83
	Orta (3)	143	3.59	0.69
	Çok (4)	88	3.89	0.54
	Pek Çok (5)	20	4.20	0.56
ELÖ Puanı	Az ve Hiç (1)	24	3.02	0.81
	Orta (3)	143	3.56	0.67
	Çok (4)	88	3.85	0.53
	Pek Çok (5)	20	4.20	0.49

Tablo 3.7 incelendiğinde okul müdürüyle “pek çok” düzeyinde mesleki ilişkisi olan öğretmenlerin diğerlerine göre okul müdürlerinin iklimsel etik ($\bar{x}=4.09$), örgütsel karar vermede etik ($\bar{x}=4.24$), iletişimsel etik ($\bar{x}=4.25$), davranışsal etik ($\bar{x}=4.20$) alt boyutu ile ELÖ’ nün tümü ($\bar{x}=4.20$) bağlamındaki davranışları daha çok sergilediklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerin ELÖ bağlamındaki bu görüşlerinin okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyi bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki ilişki düzeyi bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
İklimsel Etik	Gruplar arası	24.913	3	8.304	16.621	.000
	Gruplar içi	135.404	271	.500		
	Toplam	160.318	274			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Gruplar arası	14.269	3	4.756	11.010	.000
	Gruplar içi	117.070	271	.432		
	Toplam	131.339	274			
İletişimsel Etik	Gruplar arası	23.869	3	7.956	17.207	.000
	Gruplar içi	125.307	271	.462		
	Toplam	149.177	274			
Davranışsal Etik	Gruplar arası	15.439	3	5.146	12.005	.000
	Gruplar içi	116.174	271	.429		
	Toplam	131.613	274			

Tablo 3.8.'in devamı

ELÖ Puanı	Gruplar arası	20.193	3	6.731	16.811	.000
	Gruplar içi	108.504	271	.400		
	Toplam	128.697	274			

Tablo 3.8'deki ANOVA sonuçlarında okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyi değişkeni bakımından; tüm alt boyutlarda ve ELÖ' nün tamamında okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeyleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Anlamlı bulunan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyi bakımından Tukey HSD testi sonuçları

Değişken	Mesleki İlişki Düzeyi (I)	Mesleki İlişki Düzeyi (J)	Ortalama Fark	Std.Hata	<i>p</i>
İklimsel Etik	Orta	Az	.58974*	.15593	.001
	Çok	Az	.94530*	.16278	.000
		Orta	.35556*	.09577	.001
	Pek Çok	Az	1.25317*	.21401	.000
		Orta	.66342*	.16875	.001
Örgütsel Karar Vermede Etik	Orta	Az	.42479*	.14499	.019
	Çok	Az	.67580*	.15136	.000
		Orta	.25101*	.08905	.026
	Pek Çok	Az	.98800*	.19900	.000
		Orta	.56321*	.15691	.002

Tablo 3.9.'un devamı

İletişimsel Etik	Orta	Az	.66302*	.15000	.000
	Çok	Az	.90814*	.15659	.000
		Orta	.24512*	.09213	.041
	Pek Çok	Az	1.34842*	.20588	.000
		Orta	.68540*	.16234	.000
Davranışsal Etik	Orta	Az	.37467*	.14443	.049
	Çok	Az	.67337*	.15078	.000
		Orta	.29870*	.08871	.005
	Pek Çok	Az	.98167*	.19823	.000
		Orta	.60699*	.15631	.001
ELÖ Puanı	Orta	Az	.53577*	.13958	.001
	Çok	Az	.82868*	.14571	.000
		Orta	.29291*	.08573	.004
	Pek Çok	Az	1.17424*	.19158	.000
		Orta	.63847*	.15106	.000

Yapılan Tukey HSD testi sonucunda okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyi yüksek olan öğretmenler okul müdürlerinin iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik alt boyutu ile ELÖ bağlamındaki davranışları mesleki ilişki düzeyi az olanlara göre daha çok sergilediklerini düşünmektedirler ve bu fark anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Buna göre mesleki ilişki düzeyi pek çok olanlar ile az ve orta düzeyde olanlar; mesleki ilişki düzeyi çok düzeyinde olanlar ile az ve orta düzeyde olanlar arasında; mesleki ilişki düzeyi orta düzeyde olanlar ile az düzeyde olan öğretmen görüşleri arasında ilişki düzeyi yüksek olan lehine anlamlı fark saptanmıştır. Bu bağlamda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik

liderlik düzeyleri öğretmenlerin okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyine göre farklılaşmaktadır.

3.2.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Müdürüyle Arkadaşlık İlişki Düzeyi Değişkeni Bakımından Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğine Dair Bulgular

İlköğretimde görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik düzeyleri okul müdürüyle arkadaşlık ilişkisi değişkeni bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 3.10'da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Müdürlerin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin arkadaşlık ilişkisi bakımından dağılımı

Değişken	Okul Müdürüyle Arkadaşlık İlişki Düzeyi	<i>n</i>	\bar{x}	SS
İklimsel Etik	Az	25	2.91	1.03
	Hiç	53	3.27	0.85
	Orta	125	3.53	0.64
	Çok	51	3.88	0.51
	Pek Çok	21	4.13	0.56
Örgütsel Karar Vermede Etik	Az	25	3.37	0.77
	Hiç	53	3.61	0.83
	Orta	125	3.76	0.69
	Çok	51	3.96	0.40
	Pek Çok	21	4.19	0.47
İletişimsel Etik	Az	25	3.04	0.85
	Hiç	53	3.30	0.86
	Orta	125	3.70	0.65
	Çok	51	3.89	0.43
	Pek Çok	21	4.19	0.58

Tablo 3.10.'un devamı

Davranışsal Etik	Az	25	3.11	0.80
	Hiç	53	3.50	0.78
	Orta	125	3.72	0.62
	Çok	51	3.94	0.47
	Pek Çok	21	4.18	0.60
ELÖ Puanı	Az	25	3.09	0.81
	Hiç	53	3.41	0.80
	Orta	125	3.67	0.61
	Çok	51	3.92	0.40
	Pek Çok	21	4.18	0.52

Tablo 3.10 incelendiğinde okul müdürüyle “pek çok” düzeyinde arkadaşlık ilişkisi olan öğretmenlerin diğerlerine göre okul müdürlerinin iklimsel etik ($\bar{x}=4.13$), örgütsel karar vermede etik ($\bar{x}=4.19$), iletişimsel etik ($\bar{x}=4.19$), davranışsal etik ($\bar{x}=4.18$) alt boyutu ile ELÖ’ nün tümü ($\bar{x}=4.18$) bağlamındaki davranışları daha çok sergilediklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerin ELÖ bağlamındaki bu görüşlerinin okul müdürüyle arkadaşlık ilişki düzeyi bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Okul müdürlerinin etik liderlik seviyelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin arkadaşlık ilişki düzeyi bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
İklimsel Etik	Gruplar arası	27.080	4	6.770	13.719	.000
	Gruplar içi	133.237	270	.493		
	Toplam	160.318	274			

Tablo 3.11.'in devamı

Örgütsel Karar Vermede Etik	Gruplar arası	11.082	4	2.770	6.220	.000
	Gruplar içi	120.258	270	.445		
	Toplam	131.339	274			
İletişimsel Etik	Gruplar arası	25.105	4	6.276	13.658	.000
	Gruplar içi	124.072	270	.460		
	Toplam	149.177	274			
Davranışsal Etik	Gruplar arası	18.635	4	4.659	11.134	.000
	Gruplar içi	112.978	270	.418		
	Toplam	131.613	274			
ELÖ Puanı	Gruplar arası	20.605	4	5.151	12.868	.000
	Gruplar içi	108.091	270	.400		
	Toplam	128.697	274			

Tablo 3.11'deki ANOVA sonuçları okul müdürüyle arkadaşlık ilişki düzeyi bakımından okul müdürlerinin “iklimsel etik” [$F(4-270) = 13.713, p < .05$], “örgütsel karar vermede etik” [$F(4-270) = 6.220, p < .05$], “iletişimsel etik” [$F(4-270) = 13.658, p < .05$], “davranışsal etik” [$F(4-270) = 11.134, p < .05$] alt boyutları ile ELÖ'nün tümü [$F(4-270) = 12.868, p < .05$], bağlamındaki davranışları anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Anlamlı bulunan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.12'de sunulmuştur.

Tablo 3.12. Okul müdürüyle arkadaşlık ilişki düzeyi bakımından Tukey HSD testi sonuçları

Değişken	Arkadaşlık İlişki Düzeyi (I)	Arkadaşlık İlişki Düzeyi (J)	Ortalama Fark	Std.Hata	<i>p</i>
İklimsel Etik	Orta	Hiç	.62352*	.15390	.001
	Çok	Hiç	.97616*	.17151	.000
		Az	.61101*	.13779	.000
	Pek Çok	Hiç	1.22059*	.20794	.000
		Az	.85544*	.18113	.000
		Orta	.59707*	.16567	.003
Örgütsel Karar Vermede Etik	Orta	Hiç	.39168	.14622	.060
	Çok	Hiç	.59715*	.16294	.003
		Az	.35482	.13091	.055
	Pek Çok	Hiç	.82392*	.19755	.000
		Az	.58160*	.17208	.007
		Orta	.43224	.15739	.050
İletişimsel Etik	Orta	Hiç	.65544*	.14852	.000
	Çok	Hiç	.85431*	.16550	.000
		Az	.58979*	.13297	.000
	Pek Çok	Hiç	1.15476*	.20066	.000
		Az	.89023*	.17479	.000
		Orta	.49932*	.15987	.017

Tablo 3.12.'nin devamı

Davranışsal Etik	Orta	Hiç	.61824*	.14172	.000
	Çok	Hiç	.83046*	.15793	.000
		Az	.43309*	.12688	.007
	Pek Çok	Hiç	1.07408*	.19148	.000
		Az	.67670*	.16680	.001
		Orta	.45584*	.15256	.025
ELÖ Puanı	Orta	Hiç	.58309*	.13862	.000
	Çok	Hiç	.82841*	.15448	.000
		Az	.51500*	.12411	.000
	Pek Çok	Hiç	1.08567*	.18729	.000
		Az	.77226*	.16315	.000
		Orta	.50258*	.14922	.008

Yapılan Tukey HSD testi sonucunda okul müdürüyle arkadaşlık ilişki düzeyi yüksek olan öğretmenler okul müdürlerinin iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik alt boyutu ile ELÖ bağlamındaki davranışları mesleki ilişki düzeyi az olanlara göre daha çok sergilediklerini düşünmektedirler ve bu fark anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Buna göre arkadaşlık ilişki düzeyi pek çok olanlar ile hiç, az ve orta düzeyde olanlar; arkadaşlık ilişki düzeyi çok düzeyinde olanlar ile az ve orta düzeyde olanlar arasında; arkadaşlık ilişki düzeyi çok düzeyde olanlar ile hiç ve az düzeyde olan öğretmen görüşleri arasında ve arkadaşlık ilişki düzeyi orta düzeyde olanlar ile hiç düzeyde olan öğretmen görüşleri arasında ilişki düzeyi yüksek olan lehine anlamlı fark saptanmıştır. Bu bağlamda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik düzeyleri öğretmenlerin okul müdürüyle arkadaşlık ilişki düzeyine göre farklılaşmaktadır.

4. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgular, farklı çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

4.1.İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI DÜZEYLERİNE İLİŞKİN TARTIŞMA VE YORUMLAR

Araştırma sonucunda müdürlerin iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik bağlamındaki davranış düzeylerinin pek çok seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Uşak'ta görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin pek çok düzeyinde etik liderlik davranışları sergiledikleri söylenebilir. Aynı şekilde Helvacı'nın (2010) araştırması sonucunda müdürlerin etik liderlik davranışları bağlamında; iletişimsel, iklimsel, davranışsal etik davranışları orta düzeyde, örgütsel karar verme boyutunda etik davranışları ise çok düzeyindedir. İki araştırma sonuçları karşılaştırıldığında olumlu yönde bir değişikliğin var olduğu söylenebilir. Bu farklılığın bir diğer sebebinin müdürlüğe geliş şekli olduğu söylenebilir. Çünkü araştırmanın yapıldığında müdür atama yönetmeliği değiştirilip görevlendirme müdür ataması uygulaması sona erdirilmeye çalışılmış ve daha objektif bir uygulamaya geçilmiştir. Helvacı (2010)'nın çalışması sonucunda müdürlerin daha az sergiledikleri dini konularda kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmama davranışının bu araştırma sonucunda pek çok seviyede çıkması manidardır. Helvacı'nın (2010) araştırmasında orta seviyede olan siyasi konularda kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmama davranışının araştırma sonucunda pek çok seviyede çıkması bulguyu desteklemektedir. Uğurlu (2009)'nun yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeyleri pek çok seviyede çıkmıştır. Baştuğ (2009)'un çalışması sonucu elde edilen bulgulara göre, etik liderlik bakımından ilköğretim okulu müdürleri dört alt boyutta da ortalamanın üzerinde puan almıştır. Bu sonuçlardan ilköğretim okulu müdürlerinin, etik liderliğin dört alt boyutunda da üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdiği ortaya çıkmıştır. Helvacı (2010)'nın yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre, okul

müdürlerinin etik davranışlar bağlamında; iletişimsel, iklimsel ve davranışsal etik boyutlarında gösterdikleri davranışlar orta düzeyde; örgütsel karar verme boyutunda etik davranışları ise çok düzeyindedir. Helvacı, Baştuğ ve Uğurlu' nun bulguları araştırma sonucu elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Aynı zaman da Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012), Karagöz (2008), Kılınç (2010)'ın bulguları da araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre okul müdürleri etik liderlik davranışı bağlamında daha çok; öğretmenler arasında arabozucu olmama, kötü sayılabilecek davranışlara sahip olmama, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmama, dürüst davranma, merhametli olma, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmama ve dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmama davranışlarını sergilemektedirler. Bunun yanında; hatalarını kabul etme, öğretmenleri teşvik etme, bencil davranışlar sergilememe, geleceğe dönük somut hedefler koyma, kendi kendini değerlendirebilme ve kendi düşüncelerini sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışma davranışlarını daha az sergilemektedirler. Helvacı (2010)'nın yapmış olduğu çalışma sonucunda okul müdürlerinin etik davranış bağlamında en yüksek gösterdikleri davranışların içerisinde öğretmenler arasında arabozucu olmama ve merhametli olma davranışları da yer almaktadır. Yine aynı çalışma da hatalarını kabul etme davranışı müdürlerde daha az seviyede görüldüğü anlaşılmıştır. Bu anlamda iki araştırma sonucunda elde edilen veriler benzerlik göstermektedir. Ancak iki araştırma arasında azda olsa farklılıklar gözlemlenmektedir. Bunun sebebi de iki araştırma arasında okul müdürlerine uygulanan rotasyon ve sınav puanına göre atamalardan dolayı çoğu müdürün görev yerinin değişmesi olabilir. Çünkü yeni görev yerinde gerek idareciler gerekse okulda görevli öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerini yeterince tanımayacaklardır. Bunun yanında öğretmenlerde eski idareciler yeni idarecileri karşılaştırma eğilimi olabileceği ihtimali de bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

Araştırma sonucunda etik liderliği tüm alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde toplam ELÖ puanları bakımından da incelendiğinde müdürlerinin etik liderlik düzeyine ilişkin kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu bulgu ile bay ya da bayan olsun öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını değerlendirmede ortak bir ölçüt kullandıkları

söylenbilir. Bunun yanında öğretmenlik mesleğinin doğasından kaynaklanan okul müdürü ile öğretmen arasındaki ilişkilerde cinsiyet tabanlı bir farklılığın fazla olmamasının bu sonucu doğurduğu söylenbilir. İskele (2009) ve Turhan (2007) çalışmalarında ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre değişmediği bulgusuna ulaşmıştır. Bostancı ve Yolcu (2011) çalışmalarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin görüşleri demokrasi boyutu dışındaki diğer boyutlarda farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Gültekin (2008)' de cinsiyet değişkeni ile ilgili olarak aynı sonuca ulaşmıştır. Yılmaz (2005), tarafından okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerini belirleyecek bir ölçek geliştirilme çalışmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Dağlı ve Akyıldız (2009), Baştuğ (2009), Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012), İskele (2009)' de araştırmaları sonucunda cinsiyet değişkeni ile ilgili aynı sonucu elde etmişlerdir. Görüldüğü gibi literatür bulguları araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunda müdürlerin iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik ve davranışsal etik alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde okul müdürlerinin etik liderlik ölçeğinin tamamında yüksek okul, lisans ve üstü öğrenim durumuna sahip öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre müdürlerin etik liderlik düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumu bakımından farklılaşmadığı söylenbilir. Bu veri ışığında öğretmenlerin hangi seviyede eğitim görürlerse görsünler okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili birbirine yakın seviyede bilgi sahibi oldukları söylenbilir. Bu durumun sebebi Türk toplumunun özünde var olan etik ilkelerin öğrenim görmeden de bireyler tarafından öğrenilmesi ve gözlemlenebilmesi olabilir. Gültekin (2008) ve Baştuğ (2009) yapmış olduğu çalışmalarında öğrenim durumu değişkeni ile ilgili olarak aynı sonuca ulaşmışlardır. Bostancı ve Yolcu (2011) öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca İskele (2009), Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012), Dağlı ve Akyıldız (2009)' da yapmış oldukları çalışmalarında; araştırma sonucunda elde edilen bulguları destekler

nitelikte bulgulara ulaşmışlardır. Görüldüğü gibi literatürde yer alan bulgular araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırma sonucunda, 11-20 arası ve 41 ve üzeri öğretmen mevcudunun bulunduğu okulların müdürleri iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik alt boyutlarında ki davranışları, okulunda 31-40 arası öğretmen sayısına sahip okul müdürlerine göre daha çok sergiledikleri ve bu farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Üstelik, okulunda 11-20 arası ve 41 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okul müdürleri iklimsel etik bağlamında okulunda 21-30 arası öğretmen sayısına sahip okul müdürlerine göre daha çok sergilemektedirler. Bu durumun sebebi 41 ve daha fazla sayıda öğretmenin çalıştığı okuldaki kişilerin yıllardır aynı okulda ve aynı idareci ile çalıştıklarından; 11-20 arası öğretmenin çalıştığı yerlerde ise okul müdürü ve öğretmenler arasında ki samimiyetten kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü 41 ve üzeri öğretmene sahip okullar büyük okul olarak nitelendirebileceğimiz şehir merkezinde yer alan okullardır. 11-20 öğretmenli okullarsa genelde kırsal bölge okulları ve küçük okullardır. Baştuğ (2009) okuldaki öğretmen sayısı arttıkça müdürlerin etik liderlik düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Gültekin (2008) ise bu değişkene dayalı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile ilgili farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyi yüksek olan öğretmenler okul müdürlerinin iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik alt boyutları ile ELÖ' nün tümünde mesleki ilişki düzeyi az olanlara göre daha çok sergilediklerini düşünmektedirler ve bu fark anlamlı bulunmuştur. Öğretmen görüşleri arasında ilişki düzeyi yüksek olan lehine anlamlı fark saptanmıştır. Bu bağlamda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeyleri öğretmenlerin okul müdürüyle mesleki ilişki düzeyine göre farklılaşmaktadır. Okulda görev yapan okul müdürü öğretmenlerle mesleki ilişkilerini artırdığı müddetçe okulda eğitim öğretim işlerini yürütürken öğretmenlerin daha fazla katılımını sağlayacaktır. Bu şekilde katılımcı bir yöntemle okul işlerini yürüttükçe yapılan iş ve işlemlerin sebeplerini ve sonuçlarını öğretmenlerin daha rahat anlamasını sağlayacaktır. Öğretmenlerin kendi fikirlerine değer verilerek yapılan işlerin sebeplerini daha iyi anlayacağı ve onları etik kabul edeceği söylenebilir. Bu şekilde yapılan işler sonucunda da öğretmenlerin okul müdürünün davranışları ile etik liderlik davranışlarını eşleştireceği söylenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeyleri öğretmenlerin okul müdürüyle arkadaşlık ilişki düzeyine göre de farklılaşmaktadır. Okul müdürüyle arasındaki arkadaşlık ilişki düzeyi yüksek olan öğretmenler okul müdürlerinin tüm etik alt boyutları ile etik liderlik ölçeği bağlamındaki davranışları arkadaşlık ilişki düzeyi az olanlara göre daha çok sergilediklerini düşünmektedirler. Okul müdürü ile öğretmenler arasındaki arkadaşlık ilişkilerinin artması etik liderlik davranışı düzeyine ilişkin görüşler üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Okul müdürü ile öğretmenler arasındaki iş dışı arkadaşlık ilişkilerinin artması okul müdürünü öğretmenlerin daha iyi ve yakından tanımalarını sağlayacaktır. Müdürün öğretmenlerle arkadaşlık ilişkilerini geliştirmesinin, etik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından daha fazla fark edilmesini sağladığı söylenebilir. Bunun yanında öğretmen ve müdür arasındaki ilişkilerin olumlu olmasının öğretmenlerin müdürle ilgili düşüncelerini olumlu yönde etkilemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Uğurlu (2009)'un yapmış olduğu araştırma sonucunda ulaştığı bulgular araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Uğurluya göre öğretmenler ve idareci arasındaki mesleki ilişki arttıkça ve öğretmen okulla ilgili kararlar alınırken katıldıkça örgütsel bağlılıkları olumlu etkilenmektedir. Karagöz (2008), Başar (2009), Kılınç (2010)' ta çalışmaları sonucunda benzer bulgulara ulaşmıştır.

Bu bulgular ışığında özetlenecek olursa; okul müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılaşmaz iken; okuldaki öğretmen sayısı, öğretmenlerin okul müdürleriyle mesleki ve arkadaşlık ilişki düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Uşak ilinde devlet ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Araştırma sonucunda Uşak ili ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeyleri ELÖ' nün tamamında ve tüm boyutlarında öğretmen görüşleri bağlamında pek çok seviyede çıkmıştır. Bu sonuç okul müdürlerinin etik liderlik davranışı bakımından iyi durumda olduklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel karar vermede etik boyutunda ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmama politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmama, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz davranışları ön plana çıkmaktadır. Davranışsal etik boyutunda; dürüst davranır, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir, olaylar karşısında cesaretli davranır davranışları ön plana çıkmaktadır. İklimsel etik boyutunda; kendi işlerinin sorumluluk duygusu içerisinde yapar, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur davranışları ön plana çıkmaktadır. İletişimsel etik boyutunda; merhametidir, öğretmenleri sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz, öğretmenlere içten davranır davranışları öne çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik ve davranışsal etik alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde okul yöneticilerinin ELÖ' nün tamamı bağlamında etik liderlik düzeyine ilişkin kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Okul müdürlerinin iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik ve davranışsal etik alt boyutlarına ilişkin ğretmen görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. EL' nn tamamında da aynı sonuç çıkmıştır. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik düzeyine ilişkin ğretmen görüşleri öğrenim durumu bakımından farklılaşmamaktadır.

Araştırma sonucunda okulunda 11-20 arası ve 41 ve üzeri sayıda ğretmen olan okul yöneticileri iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, iletişimsel etik alt boyutlarındaki davranışları okulunda 31-40 arası sayıda öğretmene sahip okul yöneticilerine göre daha çok sergiledikleri ve bu farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Üstelik okulunda 11-20 arası ve 41 ve üzeri sayıda öğretmene sahip okul yöneticileri iklimsel etik bağlamında okulunda 21-30 arası sayıda öğretmene sahip okul yöneticilerine göre daha çok sergilemektedirler. Buna göre ğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri okuldaki ğretmen sayılarına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma sonucunda EL' nn alt boyutlarının hepsinde ve EL' nn tümünde müdürlerin etik liderlik düzeyi ile ilgili görüşlerin öğretmenle müdür arasındaki mesleki ilişki düzeyine göre farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmen ve müdür arasındaki mesleki ilişki seviyesinin artması müdürlerin etik liderlik davranışı düzeyleriyle ilgili ğretmen görüşlerini olumlu etkilemektedir.

Araştırma sonucunda EL' nn alt boyutlarının hepsinde ve EL' nn tümünde müdürlerin etik liderlik düzeyi ile ilgili görüşlerin öğretmenle müdür arasındaki arkadaşlık ilişki düzeyine göre farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmen ve müdür arasındaki arkadaşlık ilişki düzeyinin artması müdürlerin etik liderlik davranışı düzeyleriyle ilgili ğretmen görüşlerini olumlu etkilemektedir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “probleme ilişkin öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmaya ilişkin öneriler” biçiminde iki boyutta ele alınmıştır.

5.2.1. Probleme İlişkin Öneriler

1. İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin daha da geliştirilmesi için eğitim bilimlerindeki ve liderlik alanındaki çağdaş yaklaşımlar dikkate alınarak üniversiteler gibi ilgili yerlerle milli eğitim müdürlükleri arasında işbirliği yapıp eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, yeni atanacak olan okul müdürlerine göreve başlamadan önce oryantasyon programı şeklinde, görevde olan okul müdürlerine ise hizmet içi eğitim programı şeklinde planlanmalıdır. Bunun yanında okul müdürleri için etik ilkeler net bir şekilde belirlenerek yasal kapsama alınmalıdır.

2. Araştırma verilerine göre okul müdürü ile öğretmen arasındaki mesleki ve arkadaşlık ilişkisi öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına yönelik görüşlerini olumlu yönde etkilemektedir. Okul müdürlerinin görev yaptığı öğretmenlerle sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaları sağlanmalı, öğretmen ve müdür arasındaki ilişki okul dışındaki hayata da taşınmalıdır. Özellikle öğretmen sayısının kalabalık olduğu okullarda okul müdürlerinin buna daha çok özen göstermeleri yerinde olacaktır. Milli eğitim müdürlükleri vasıtasıyla bunu sağlayacak programlar düzenlenmelidir.

3. Müdürlerin etik liderlik düzeyleri konusundaki öğretmen görüşlerini olumsuz etkileyen okul müdürü davranışları tespit edilerek okul müdürleri bu konularda eğitim programına tabi tutulmalıdır.

4. Okullarda etik ilkelerin tam olarak uygulanabilmesi için il, ilçe düzeyinde etik kurullar oluşturulmalıdır. Okul müdürlerinin etik ilkelere uymayan davranışları bu kurullar tarafından izlenmeli ve gereği yapılmalıdır.

5. Okul müdürlerinin okulda görev yapan öğretmenlerle daha rahatça iletişim kurmalarını sağlamak amaçlı eğitim programları düzenlenmelidir.

5.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla nitel araştırma tekniklerinden de yararlanılmalıdır. Görüşme tekniği kullanılarak öğretmenlerin görüşleri alınabilir.

2. Orta öğretim kurumlarında da okul türleri dikkate alınarak okul müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılarak karşılaştırılabilir.

3. Araştırmaya benzer bir çalışma ülkemizin coğrafi, sosyo-ekonomik ve kültürel yapısı dikkate alınarak çeşitli bölgelerde yapıp karşılaştırmalar yapılabilir.

4. Özel ilköğretim ve orta öğretim kurumlarını kapsayacak şekilde benzer bir araştırma yapıp devlet okullarıyla karşılaştırma yapılabilir.

5. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini öğretmen görüşlerine göre ortaya koymaya çalıştığımız bu çalışmaya ek olarak okul müdürlerinin görüşleri de alınarak karşılaştırılabilir.

6. Araştırma bulgularından faydalanarak, kapsam daha da daraltılıp derinlemesine araştırmalar yapılabilir.

7. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri öğrenciler ve veliler üzerinde yapılacak bir çalışma ile de araştırılabilir

8. Yapılmış olan bu araştırmaya benzer bir araştırma bir süre sonra tekrarlanarak iki çalışma sonucunda elde edilen veriler karşılaştırılabilir. Böyle bir çalışma etik liderlik bağlamında okul örgütündeki olumlu veya olumsuz değişimleri ortaya koyabilir.

9. Yapılacak bir araştırma ile hangi liderlik yaklaşımının öğretmenler üzerinde daha olumlu etki yaptığı tespit edilebilir.

OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Değerli meslektaşım;

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeylerini araştırmayı amaçlamaktadır. Katkılarınızla gerçekleşecek bu çalışmanın Türk Milli Eğitiminin geliştirilmesi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Anketle toplanacak veriler kesinlikle amacı dışında kullanılmayacak, hiç bir kişi veya kuruma verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil tüm grup içinde değerlendirilecektir. Bu yüzden isim yazmanıza gerek yoktur.

Bu araştırmanın amacına ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamınıza bağlıdır. Anketi doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Halil ERTÜRK

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens.

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

E Mail: halil_erturk_64@hotmail.com

BÖLÜM 1

1. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

2. Öğrenim Durumunuz:

YüksekOkul ()

Lisans ()

Lisans üstü ()

Doktora ()

3. Görev yaptığınız okuldaki öğretmen sayısı:

1-10 arası ()

11-20 arası ()

21-30 arası ()

31-40 arası ()

41 ve üstü ()

4. Okul müdürünüzle mesleki ilişkiniz ne düzeydedir?

Hiç () Az () Orta () Çok () Pek çok ()

5. Okul müdürünüzle arkadaşlık ilişkileriniz ne düzeydedir?

Hiç () Az () Orta () Çok () Pek çok ()

Değerli Meslektaşım;

Aşağıdaki maddelerde çalıştığınız okulun müdürüyle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır.

Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Seçenekler "**Hiç Katılmıyorum, Az Katılıyorum, Orta düzeyde katılıyorum, Çok katılıyorum, Tamamen katılıyorum**" şeklinde sıralanmıştır. Bir öğretmen olarak bu maddelere ne sıklıkla katıldığınızı, maddelerin karşısındaki parantezlere (X) işareti koyarak belirtiniz.

Lütfen maddelerin tamamını işaretlemeye özen gösteriniz.

BÖLÜM 2

		Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Öğretmenleri teşvik eder.					
2.	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3.	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4.	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar					
5.	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6.	Hatalarını kabul eder.					
7.	Bencil davranışlar sergilemez.					
8.	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar					
9.	Öğretmenlere adaletli davranır.					
10.	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11.	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12.	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13.	Tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.					
14.	Doğru sözlüdür.					
15.	Dürüst davranır.					
16.	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17.	Sabırlıdır.					
18.	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19.	Alçak gönüllüdür.					
20.	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21.	İnsanlara eşit davranır.					
22.	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
23.	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.					
24.	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25.	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26.	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27.	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28.	Bireysel hakları korur.					
29.	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30.	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
31.	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32.	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.					
33.	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
34.	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
35.	Okulda ortak alınan kararları, etkili bir biçimde uygular.					

		Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
39	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.					
40	Merhametlidir.					
41	Öğretmenlere içten davranır.					
42	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz					
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.					
45	Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum					

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : B.08.4.MEM.0.64.20.02-605.99-
Konu : Araştırma İzni

02.01.2012 * 00023

- İLGİ: a) 13/04/2004 tarih ve B.08.0.APK.0.03.02/1198 sayılı Genelge (2004/32)
b) 05/03/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.00-320/1143 sayılı Yönerge
c) 27/12/2011 tarih ve B.08.4.MEM.4.64.00-605.01/14795 sayılı Olur.

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (b) yazılarına istinaden ilimiz merkez ve ilçelerinde yapılacak olan tez, anket ve araştırma çalışmaları sadece bir ili kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından izin verilmesi gerektiğinden İlgi (c) olurumuzla araştırma destek koordinatörü ve araştırma değerlendirme komisyonu kurulmuştur.

Aşağıdaki adı, soyadı yazılı kişilerin ilimiz merkez ve ilçelerinde tez, anket ve araştırma çalışmaları ile ilgili komisyon tarafından gerekli inceleme yapılmış olup yapılan inceleme sonucunda tez, anket ve araştırma çalışmaları komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ve teklif ederim.

Özkan MERCAN
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
02/01/2012
Recep DÜZGÜN
İl Millî Eğitim Müdürü

Sıra No	Adı-Soyadı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih Ve Sayısı
1	Engin KARSLI	Çocuk Edebiyatı Ürünlerinin Değerlendirilmesi	08/12/11-18639
2	Çetin ÇOBAN	Yazma Bozukluğu ve Bu Bozukluğun Giderilmesi	09/12/11-18795
3	Yusuf İNEL	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Dersinin Algılanma Önemi	16/12/11-19123
4	Hakkı PEKER	İ.Ö Sınıf Öğretmenlerinin Türkçe Dersinde Yapılan Değerlendirme Etkinliklerine ilişkin Görüşleri	06/12/11-18639
5	Halil ERTÜRK	Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma	21/12/11-19424

Millî Eğitim Müdürlüğü

UŞAK

Tel : 0 276 223 39 90

Faks : 0 276 227 39 89

E-posta : istatistik64@meb.gov.tr

int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

0505 691 36 99

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

04.01.2012* 00142

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.20.02-605.99/

KONU: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
(SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ)

İLGİ : a) 10/01/2008 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-16 /92 sayılı yazısı.

Uşak Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencileri ve Araştırma Görevlileri aşağıda tarih ve sayıları belirtilen dilekçelerle müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istemektedir.

İlimiz merkezi ve ilçelerinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (b) Yönergenin 5. maddesi (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğini CD ' kayıtlı olarak müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

EKLER :

Fahrettin GÖNCÜ
Vali
Vali Yardımcısı

SIRA NO	ADI-SOYADI	ARAŞTIRMA KONUSU	MÜRACAAT TARİH VE SAYISI
1	Engin KARSLI	Çocuk Edebiyatı Ürünlerinin Değerlendirilmesi	08/12/11-18639
2	Çetin ÇOBAN	Yazma Bozukluğu ve Bu Bozukluğun Giderilmesi	09/12/11-18795
3	Yusuf İNEL	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Dersinin Algılanma Önemi	16/12/11-19123
4	Hakkı PEKER	İ.Ö Sınıf Öğretmenlerinin Türkçe Dersinde Yapılan Değerlendirme Etkinliklerine İlişkin Görüşleri	06/12/11-18639
5	Halil ERTÜRK	Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma	21/12/11-19424

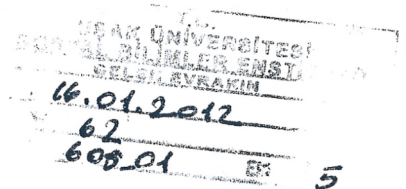
öğr.İsl. 12.01.2012

M. İtici

Milli Eğitim Müdürlüğü
UŞAK

Tel : 0 276 223 3990
Faks : 0 276 223 3989

E-posta : istatistik64@meb.gov.tr
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>



KAYNAKÇA

- Aksoy, E. & Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 233-249.
- Aksu, A. Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.
- Alışık, E. (2000). Etik ahlaki kültürün teşviki. *İç Denetim*, 23, 48-51.
- Arslantaş, C. & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 111-128.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2010). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Eskişehir.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baloğlu, N. & Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 58, 165-190.
- Başar, D. (2009). *Çalışanların şirket politikası, liderlik davranışları ve etik iklimi algulamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Baştuğ, İ. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Bostancı, A. B. & Yolcu, H. (2011). İlköğretim okulları yöneticilerinin performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeyleri. *Uluslararası insan bilimleri dergisi*, 1, 922-941.

- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 57, 5-54.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 2, 103-122.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, istatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları, ve yorum* (9. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdere, U. & Değitmenci, T. (2004). *Eğitim örgütlerinde çok boyutlu iş etiği ve örgütsel adanmışlık*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 23, 74-84.
- Çınar, H. & Kazancı, Z. Büro hizmetleri ve yönetici asistanlığı programı öğrencilerinin meslek etiğine yönelik duyarlılıkları. www.kmyo.duzce.edu.tr/kmyo/myos/pdf/MYO_OS_8025.pdf adresinden 28.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- Dağlı, A. & Akyıldız, S. İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim denetmenlerinin etik davranışları. *Dicle üniversitesi ziya gökalp eğitim fakültesi dergisi*, 13, 27-38.
- Demir, C., Öztürk C. Ö. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Dokuz eylül üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 1, 17-41.f
- Demir, C., Yılmaz, M. K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya işletme fakültesi dergisi*, 2, 129-152.
- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri. *İnönü üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 11, 101-123.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi evran üniversitesi kırşehir eğitim fakültesi dergisi*, 2, 277-286.

- Erdoğan, İ. (2012) *Eğitimde değişim yönetimi* 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gözütok, D. (1999). Öğretmenlerin etik davranışları. *Ankara üniversitesi eğitim bilimleri fakültesi dergisi*, 32, 83-99.
- Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması. *Selçuk üniversitesi karaman İ.İ.B.F. dergisi*, 10, 60-79.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi*. 28, 531-548.
- Gümüşeli A. İ. (1996). Okul müdürlerini için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili Türk eğitimcilerin görüşleri. www.adrestek.com/liderlik/.../okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf adresinden 22.26.2012 tarihinde alınmıştır.
- Gündüz, H. B. & Korkmaz, E. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem eğitim ve insan bilimleri dergisi*, 1, 123-153.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç. & Çepni, O. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk eğitim bilimleri dergisi*. 1, 123-142.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die welt der türken der türken journal of world of turks*. 1, 391-410.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve okul müdürlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 4/2, 41-60.
- <http://www.tdk.gov.tr/>
- <http://tr.wikipedia.org>.
- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/dmk.html>

- İlkiz, F. & Günaydın, B. (2006). Kişilik hakları – medya etik ve yargı kararlar. *Küresel iletişim dergisi*, 2, 1-15.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kandemir, A. Ü. (2012). Etiğin kurumsallaşmasının iş tatminine ve örgütsel adalete olan etkisi. *Yönetim*, 71, 34-55.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal bilimler dergisi*, 1, 145-162.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keskinkılınc, K., Can, N., Sarıtaş, M., Keskinlinc, S. B., Dilaver, H. H., Helvacı, M. A., Yücel, F. H., (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Kıranlı, S. & İlğan, A. (2008). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet akif ersoy üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, <http://efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/02012008dergi/dosyalar/150%20-20162.pdf> adresinden 21.06.2012 tarihinde alınmıştır.
- Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (işyerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Obuz, Ü. (2009). *Beden eğitimi öğretmenliği ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisan tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, Adana.

- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada eğitim bilimi*, 5, 577-405.
- Oruç, İ. & Tonus Z. (2011). İnsan kaynakları yönetimi açısından etik-dışı davranışlar ve yönetim. http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presentations/ sitesinden 25.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *ZKÜ sosyal bilimler dergisi*, 7, 179-195
- Sayer, A. & Barutçu, A. (2010). Kamu ihaleleri ve etik dışı uygulamalar. *Dış denetim*, Ekim Kasım Aralık 2010, 76-83.
- Saylı, H. & Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel etik ve yönetimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. <http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/makale/c9s1m14.pdf> sitesinden 23.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 3, 97-118.
- Şentürk, C. & Sağnak, M. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk eğitim bilimleri dergisi*, 1, 123-142.
- Tahaoğlu, F. & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 58, 274-295.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 1, 185-202.
- Tutar, I. (2010). *Etik liderlik ve yöneticilerin etik sorumluluklarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Uğurlu, C. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uygur, M. & Yıldırım A. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi endüstriyel sanatlar eğitim fakültesi dergisi*, 27, 72-81.

www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/zimmet_irtikap.

Yavuz, E. & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, 2, 17-35.

Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/ adresinden 21.06.2012 tarihinde alınmıştır.

Yılmaz, E. (2005). Etik ve Liderlik. *Öğretmenin dünyası*, 39-53. Odunpazarı Belediyesi Yayınları, Ankara: Mikro Yayıncılık.

Yılmaz, E. (2005). *Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması*. Denizli XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi

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

Yılmaz, K. & Altunkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışları ile ilgili görüşleri. *Mehmet akif Ersoy üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 22, 113-128.

Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 52, 659-664.

Yılmaz, K. (2006). Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Sakarya üniversitesi eğitim fakültesi Dergisi*, 11, 69–80.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>.