



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YAYGIN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ**

Mehmet AKBAŞ

ŞANLIURFA- 2019



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YAYGIN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ**

Mehmet AKBAŞ

Danışman

Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ŞANLIURFA- 2019

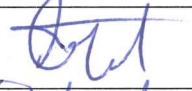
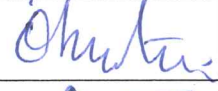

T. C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 175215016 numaralı Mehmet AKBAŞ'ın hazırladığı "Öğretmen Görüşlerine Göre Yaygın Eğitim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunması, 17/06/ 2019 tarihinde, saat 11:00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

17/06/2019

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Başkan	Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL	Kabul	
Üye	Dr. Öğ. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU	Kabul	
Üye	Dr. Öğ. Üyesi Bülent DÖŞ	Kabul	

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

24/07/2019

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür



Not:a) Butezdekullanılanözgünvebaşkakaynaktan yapılanalıntıların, çizelge, şekilvefotoğrafların kaynakgösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümler etabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek Almıştır Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı: Mehmet AKBAŞ

Öğrenci Numarası: 175215016

Enstitü Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Başlık: (Türkçe): Öğretmen görüşlerine göre yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 111 sayfalık kısmına ilişkin,29/05/2019tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 21'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orjinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntılarım bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

29/05/2019

Mehmet AKBAŞ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım.

29/05/2019 Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ÖZET

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YAYGIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

AKBAŞ, Mehmet

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

Haziran, 2019, 108 sayfa

Bu araştırma yaygın eğitim kurumlarından olan Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre hangi durumda olduğunu incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarının nasıl bir durumda olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir.

Verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar, 2018/2019 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ilinde bulunan Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan kadrolu öğretmenlerdir. Veriler Şanlıurfa'nın ilçelerinde görev yapan farklı branşlara sahip 30 öğretmen ile yapılan görüşmeden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan Yarı Yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Veriler hazırlanan görüşme formlarına kaydedilerek daha sonra İçerik Analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının alt boyutları olan karar vermede eşit ve adil olma, etkili iletişim kurma, çalışanların psikolojisini anlama ve iyi örnek olma durumlarının incelenen kurumların çoğunluğunda istenen durumda olduğu belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışlarıyla ilgili bulgular incelendiğinde ise daha çok ayrımcılık, kayırmacılık ve şeffaf olmama gibi etik dışı davranışların yöneticilerde görüldüğü belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Etik Liderlik, Yaygın Eğitim Kurumları, Yönetici, Lider.

ABSTRACT

EXAMINATION OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF NON-FORMAL EDUCATION MANAGERS ACCORDING TO TEACHERS' VIEWS

AKBAŞ, Mehmet

Master's Thesis

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

June, 2019, 108 pages

This study was conducted to investigate the ethical leadership behaviors of public education center managers, which is one of the non-formal education institutions, according to the teachers' views. In this research, it was aimed to determine the ethical leadership behaviors of the managers according to the opinions of the teachers.

Interview method which is one of the qualitative research methods was used in data collection. Participants are permanent teachers working in the Public Education Centers in Şanlıurfa in the 2018-2019 academic year. The data consists of interviews with 30 teachers from different branches in Şanlıurfa. Semi-structured interview forms prepared by the researcher were used. The data were recorded on the interview forms and then analyzed with Content Analysis method.

According to the research findings, Public education center managers are being equal and fair in deciding on the subdimensions of ethical leadership behavior, establishing effective communication, understanding of employees ' psychology and being a good example is determined to be in the desired state. When the findings of informal education managers' behaviors incompatible with ethical leadership were examined, it was determined that unethical behaviors such as discrimination, nepotism and non-transparency were seen in managers.

Key Words: Ethical Leadership, Non-Formal Education Institutions, Manager, Leader.

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YAYGIN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	II
Orijinallik Raporu ve Beyan Belgesi	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	X
TABLOLAR LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. PROBLEM DURUMU	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	5
1.6. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI	5
1.7. TANIMLAR	5

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. ETİK KAVRAMI, TANIMI, İLKELERİ, TÜRLERİ VE ÖNEMİ	6
2.1.1.Etik Kavramı	6
2.1.2. Etik-Ahlak İlişkisi	8
2.1.3.Etik İlkeler ve Yaklaşımlar	10
2.1.4. Etik Türleri	11
2.1.4.1.Meta Etik	11
2.1.4.2. Betimleyici Etik	11
2.1.4.3.Normatif Etik	11
2.1.4.4.Uygulamalı Etik	11
2.1.5. Etiğin Önemi	12
2.2.LİDERLİK KAVRAMI,TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	14
2.2.1. Liderlik Kavramı	14
2.2.2. Liderlik Özellikleri	17
2.2.3. Liderlik ve Yöneticilik	18
2.2.4. Yönetişim Kavramı	23
2.2.5. Liderlik Yaklaşımları	24
2.2.5.1.Özellikler Kuramı	24
2.2.5.2.Davranışçı Kuramlar	24
2.2.5.3.Durumsal Kuramlar	25
2.3. ETİK LİDERLİK KAVRAMI, TÜRLERİ VE ÖNEMİ	
2.3.1. Etik Liderlik Kavramı	26
2.3.2.Okul/Kurum Yönetiminde Etik Liderlik	28
2.3.3. Etik Liderliğin Önemi	29
2.3.4. Etik Liderlik Türleri	30
2.3.4.1. Hizmete Yönelik Liderlik	30
2.3.4.2.Otantik Liderlik	31
2.3.4.3. İlke Merkezli Liderlik	31
2.3.5.Etik Liderliğin Boyutları	32
2.3.5.1. Davranışsal Etik	32

2.3.5.2. İklimsel Etik	32
2.3.5.3. Karar Vermede Etik	33
2.3.5.4. İletişimsel Etik	33
2.3.6. Etik Davranış İlkeleri ve Etik Dışı Davranışlar	34
2.3.7. Eğitim Kavramı	39
2.3.8.Örgün ve Yaygın Eğitim Kavramları	40
2.3.9.Yaygın Eğitim Kurumları	42
2.3.10.Yönetim ve Yönetici Kavramları	43
2.3.11.Yaygın Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları	44
2.3.12. İlgili Araştırmalar	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	53
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	53
3.3.ÖRNEKLEM	54
3.4.VERİLERİN TOPLANMASI	55
3.5.VERİLERİN ANALİZİ	56
3.6.ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ	57
3.7.GÖRÜŞMELERİN KODLANMASI	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	60
4.2. İKİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	65
4.3.ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	69
4.4.DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	72
4.5.BEŞİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	78
4.6.ALTINCI ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	82

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.SONUÇ

5.1.1.Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar	88
5.1.2.İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar	89
5.1.3.Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar	89
5.1.4.Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar	90
5.1.5.Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar	91
5.1.6.Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar	91

5.2. ÖNERİLER

5.2.1.Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler	92
5.2.2.İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler	93
5.2.3.Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler	93
5.2.4.Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler	93
5.2.5.Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler	93
5.2.6.Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler	94
5.2.7. Araştırmacılara İlişkin Öneriler	95

KAYNAKLAR	96
-----------	----

EKLER	
-------	--

KISALTMALAR

Akt Aktaran

HEM Halk Eğitim Merkezi

KGEK Kamu Görevlileri Etik Kurulu

MEB Millî Eğitim Bakanlığı

OECD Organisation for Economic Cooperation and Development

Vb. Ve benzeri

Vd. Ve diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici-Lider Karşılaştırması	20
Tablo 2: Yönetici-Lider Karşılaştırması	22
Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler	58
Tablo 4: Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Tablo	60
Tablo 5: İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Tablo	66
Tablo 6: Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Tablo	69
Tablo 7: Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Tablo	73
Tablo 8: Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Tablo	78
Tablo 9: Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Tablo	82

EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırma İzin Onayı

ek s. 1

EK 2: Kişisel Bilgi Formu ve Görüşme Soruları

ek s. 2



GİRİŞ

Günümüz dünyasında her alanda önemli değişimler yaşanmaktadır. Hayat tarzı ve alışkanlıklar gibi değerler de bu değişimden etkilenmektedir. İnsanların her tavrı ve davranışı sorgulanmakta ve toplum tarafından dikkatle izlenmektedir. Sosyal bir varlık olan insan bu açıdan uygun eylem ve söylemlerde bulunabilmelidir. Toplumsal beklenti ve normlara uygun davranışlar tasvip edilmekte bunlara aykırı olanlar ise dışlanmaktadır. Son yıllarda bu noktada “Etik” kavramı öne çıkmaktadır. Kavramsal çerçevede ayrıntılı olarak açıklanacak olan etik birçok açıdan incelenmektedir. Yatkın (2014) etik kavramının tanımını konusunda tek ve geçerli bir tanım olmadığını belirtir. Konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacıların bazıları etiği sorumluluk, yükümlülük açısından bazıları insani davranış boyutu açısından bazıları da insanın sahip olduğu değerler açısından açıklamaya çalışmışlardır. Cevizci’ye (2014) göre etik, son zamanlarda üzerinde fazlaca sayıda çalışma yapılan kavramlardan biridir.

Bu çalışmada yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre sorgulanması ele alınmış olup bu amaçla öğretmenlerle yüz yüze görüşülerek veriler elde edilmiştir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırma soruları, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve sayıltılar yer almaktadır. İkinci bölümde, etik ve etiğe ilişkin kavramlara, etik liderlik kavramına ilişkin tanımlamalara, etik liderliğin boyutlarına, yönetimde etik ilkelere, yönetimde etik dışı davranışlara, örgün ve yaygın eğitim kurumları gibi bazı konu ve kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde etik liderlik üzerine yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara da yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırma deseni, araştırma yöntemi, veri analizi ve veri analiz yöntemi, verilerin toplanması, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde “Öğretmen görüşlerine göre yaygın eğitim kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi” ile ilgili araştırma neticesinde elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise; araştırmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. PROBLEM DURUMU

Günümüz dünyasında her alanda önemli değişimler yaşanmaktadır. Kurumlar da bireyler gibi bu değişim rüzgârından etkilenmektedir. Özellikle eğitim kurumlarında başarı ve verimliliğin sağlanması önem arz etmektedir. Bu konuda eğitim kurumlarında idareci olanların kurumlarında istenen başarıyı elde etme açısından önemli sorumlulukları vardır.

Eğitim sistemi insanları eğitmek, toplumsallaştırmak, çevresine ve faydalı yapmak gibi amaçları olan bir sistemdir. Eğitim sistemi bu hedeflerini gerçekleştirmek için okullara ihtiyaç duyar. Okullar bireyleri her açıdan eğiterek onların sosyalleştirir. Eğitim kurumları insanlara ihtiyaç duydukları alanlarda eğitim vererek onları toplumun üretken ve aktif bir üyesi yapar. Eğitim kurumlarında bu konuda en önemli görev ise yöneticilere ve öğretmenlere düşmektedir (Karaköse ve Oğuz, 2007).

Okul yönetimi, eğitim kurumunu devletin yetkili kurum ve kurullarının belirlediği temel esaslara göre yönetmekle yükümlüdür. Yöneticiler yasalara ve prosedürlere uygun davranarak eğitim kurumunu idare ederken evrensel ve toplumsal değerleri de göz ardı etmemelidir. Etik ilkeler ve değerleri dikkate alarak uygar bir yönetim anlayışı benimsemelidir (Ensari ve Gündüz, 2006).

Yatkın (2014) kamu yönetiminde etik ve değişim arayışlarının hem ülkemizde hem de dünyada gündemden düşmeyen konulardan olduğunu belirterek kamu yönetiminde ahlaklı ve dürüst davranışları egemen kılmanın etik değerlere sahip çıkmakla mümkün olabileceğini söyler.

Okul veya kurum yöneticisi kurumun en üst amiri ve en yetkili kişisi olarak kabul edilir. Yöneticinin etik davranışlara sahip olarak kurumu yönetmesi beklenir. Kurumun istenen verimliliğe ulaşması yöneticinin takındığı tavır ve etik ilkeleri

benimseyip benimsememesi ile yakından ilgilidir. Kurum çalışanları yöneticide etik değerlere uygun tavırlar görürse kurumun çalışma ortamı da olumlu olarak etkilenir.

Okul ve kurum yöneticilerinin yasaları uygularken etik ilkeleri de göz önüne alması gerekir. Bu durum hem bireysel hem de toplumsal bir zorunluluktur. Ahlaki ve insani değerlerin yönetimlerde yeterince yer bulamadığı günümüz toplumunda eğitim yöneticilerinin sorumlulukları daha da artmıştır. Çünkü etik değerleri yaşatma görevi en fazla eğitimcilere ve eğitim yöneticilerine düşmektedir (Aktoy, 2010).

Okul ve kurum yöneticilerinin kurumlarında bekledikleri desteği bulabilmeleri için etik davranışlar sergilemeleri ve bunları yaparken içten olmaları gerekmektedir. Eğitim kurumlarının en önemli unsurları olan öğretmenlerin bakış açısıyla eğitim yöneticilerinin etik ilke ve değerleri savunması ve bunun öğretmenler tarafından dile getirilmesi büyük önem arz etmektedir (Erdoğan, 2016).

Bu araştırmanın problemi yaygın eğitim kurumlarında yönetici olanların etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre belirlemek ve yöneticilerin etik liderliğe aykırı davranışlarının tespit edilerek etik liderliğin önemini ortaya koymaktır.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı Şanlıurfa ilinde Halk Eğitim Merkezlerinde (HEM) görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının ne durumda olduğunu ortaya koymaktır.

1.3.ARAŞTIRMA SORULARI

- 1) Yaygın eğitim yöneticilerinin karar verme durumlarında eşit ve adil davranışları ne durumdadır?
- 2) Yaygın eğitim yöneticilerinin iletişim kurma konusundaki etik liderlik davranışları ne durumdadır?
- 3) Yaygın eğitim yöneticilerinin iklimsel etik boyutunda ortamın psikolojisini bilme ve ona göre davranma konusundaki davranışları ne durumdadır?
- 4) Yaygın eğitim yöneticilerinin iyi davranışlar sergileyip örnek olma konusundaki davranışları ne durumdadır?
- 5) Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışları nelerdir?
- 6) Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için neler yapılabilir?

1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderlik ve etik liderlik konusunda çok sayıda çalışma yapılmış ve halen yapılmaktadır. Liderlik çeşitli açılardan incelenmektedir. Bu çalışmaların daha çok örgün eğitim kurumlarında yapıldığı görüldüğünden yaygın eğitim kurumlarından olan Halk Eğitim Merkezlerini inceleyen bu çalışmanın bu alandaki boşlukları bir nebze de olsa dolduracağı ve yaygın eğitim yöneticilerinin etik değerleri benimsemesine katkı sağlayacağı umulmaktadır. Araştırma, mevcut yöneticilere ilişkin görece bilgi verdiğinden yönetici atama ve yetiştirme süreçlerinin iyileştirmesine de katkı sağlayabilecektir.

1.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışma Şanlıurfa ilinde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel olmasından dolayı katılım sınırlı tutulmuştur. Araştırma, 30 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin bazılarının serbestçe görüşlerini paylaştıkları görülmüş, bazı öğretmenlerin ise fikirlerini kısaca beyan etmeyi tercih ettikleri gözlenmiştir. Araştırma sürecinde Halk Eğitim Merkezlerinde denetim yapıldığından öğretmenlerin görüş beyan ederken yeterince rahat olmadığı kaydedilmiştir. Görüşme nitel araştırmanın yapısı gereği öznel değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu etmenler; araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmuştur.

1.6.ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Katılımcıların veri toplama araçlarını, içtenlikle ve gerçek görüşlerini yansıtacak bir biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.7. TANIMLAR

Öğretmen: Halk Eğitim Merkezlerinde çeşitli branşlarda görev yapan, 657 sayılı kanuna bağlı kadrolu öğretmenleri ifade etmektedir.

Yönetici: Halk Eğitim Merkezlerinde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

Liderlik: Can' a (2014) göre liderlik, bir grubu motive edip etkileyebilme ve grubu toplayıp belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirebilme gücüdür.

Yaygın Eğitim Kurumları: Tam gün tam yıl eğitim veren Halk Eğitimi Merkezi kurumlarıdır.

Etik: Ahlaki, ahlakla ilgili felsefenin ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı (TDK,2002).

Etik Liderlik: Etik ilke ve değerlere uygun davranma liderliğidir. Şentürk 'e (2011) göre etik liderlik, etik değerler doğrultusunda takipçileri yönlendirme ve etkileme sürecidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. ETİK KAVRAMI ,TANIMI, İLKELERİ,TÜRLERİ, ÖNEMİ

2.1.1.Etik Kavramı

Etik, son yıllarda sıklıkla duyduğumuz bir sözcüktür. Etik tüm kişi, grup ve kurumlarca ulaşılmak istenen, değerleriyle benimsenen bir kavramdır. Yunanca karakter, adet, usul, gelenek anlamına gelen Ethos sözcüğünden türetilen etik sözcüğü farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Etik; “ahlaki, ahlakla ilgili felsefenin ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı” olarak tanımlanmaktadır (TDK,2002).

Kılıç’a (2017) göre toplumlar varoluştan itibaren bazı davranışların iyi, bazı davranışların ise kötü olduğuna dair inançlara sahip olmuşlardır. İyi-kötü hakkındaki davranış tartışmaları Eski Yunan’dan günümüze kadar sürmektedir. İyi ve kötü davranışlar felsefe bilimine göre kişinin vicdanına dayanmaktadır. Etik konusu da felsefenin bir parçasını teşkil etmektedir. Etik kurallar insanın kendisine ve vicdanına karşı görevlerini ve toplumsal sorumlulukları içermektedir. Aktaş’a (2014) göre ise etik, bireyin sergilediği davranışların temelini oluşturan ahlak ilkelerinin tümüne denir.

Etik her şeyden önce arzu edilen hayatın araştırılıp incelenmesidir. Etik, hayatta nelere sahip olunup olunamayacağının da belirleyicisidir. İnsanın hayatını ve sorumluluklarını belirgin hale getiren önemli bir kavramdır (Aktoy, 2010). Etik; sosyal bir varlık olan insanın bireysel ve toplumsal ilişkilerinin temellerini oluşturan kuralları ve değerleri, doğru-yanlış, iyi- kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini. Etik için en yalın tanımıyla töre bilimi de denir (Kolçak, 2016).

Cevizci’ye (2008) etik, bireysel ve toplumsal değerlerin büyük değişimler geçirdiği bir dönemde tanımlanması ve açıklanması zor bir kavramdır. İnsan

toplumsal bir varlık olduğu için ahlaki değerleri yaşar ve bunları eylemleriyle somut hale getirir. Fakat bununla yetinmeyip bu değerlerin anlamı üzerinde kafa yormaya başladığında etik yolunu benimsemiş ve etik kavramının kapsamına girmiş olur.

Güler 'e (2017) göre etikle ilgili yapılan tüm çalışmalar ve yapılan tanımlar gösteriyor ki etik sadece eğitim-ğretim alanında uygulanması gereken bir kavram değil hayatın her alanında anlaşılıp yaşatılması gereken kritik bir kavramdır. Etik ilkelerle donanmış bireyler ve yöneticiler ülkelerinin kalkınmasına da büyük faydalar sağlayacaktır. Yakın'a (2008) göre etik, kendine has konusu olan ve bu Şekilde insanın tutum ve davranışlarını inceleyen bir disiplindir. İnsan iyi-kötü, doğru- yanlış davranışları arasında gidip gelen bir varlıktır. İşte etik insanın tutum ve davranışlarını iyi-kötü olarak değerlendiren bir kavramdır.

Çetinkaya'ya (2009) göre etik bireyin davranışlarını belirleyen ilkeleri ve değerleri hangi eylemlerin doğru ya da yanlış olduğunu araştıran felsefi bir çalışma disiplindir. Gök'e (2008) göre etik, toplumsal kurallara bağlı olan bireyin davranışlarını bilimsel yöntemlerle inceleyen, ahlaki kurallara uygun davranan ve felsefeden bağımsız düşünülemeyecek felsefenin özel bir alanı olarak görülebilir. Etik ayrıca toplumsal normlardan hareketle evrensel normlara da ulaşmaya çalışır.

Akdur ve Aydın'a (2003) göre etiğin genel tanımı insan tutum ve davranışlarının iyi ya da kötü yönden değerlendirilmesidir. Bu olgu insan ilişkilerinin belirlenmesinde başta gelen insan etkinliklerinden birisidir. Herhangi bir insan ilişkisinin bulunduğu yer ve zamanda bir etik gerçeğinden bahsetmek olanaklıdır. İnsanlık ilk zamanlardan başlayarak günümüze kadar gelen sürede konuyla ilgili zengin bir birikime sahiptir. Bu konuda diğer ilginç tanıma da bakılırsa; "etik binlerce yıldır, iyi ve doğru kavramlarının ne olduğunu evrensel iyi evrensel doğru olup olmadığını ve bunlara ulaşılıp ulaşılmayacağını araştıran bir zihinsel çabadır" (Arda, Kahya ve Gl, 2004, s. 21).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere etik, fert ve toplum hayatını düzenlemede önemli bir yere sahiptir. Etik ilke ve kurallar benimsetilmek ve yerleştirilmek istenmektedir. Bu doğrultuda önemli çalışmalar yapılmakta ve etik kültürün yerleşmesi adına kurul ve komisyonlar oluşturulmaktadır. Etik, çeşitli meslek kolları arasında da itibar görmüş ve her meslek veya ekol kendi etik ilkelerini belirleyerek

standart kazanmaya çaba göstermiştir. Günümüzde siyaset dünyasında da etik kavramı önemli bir yer edinmiş ve herkes birbirine etik davranışları hatırlatarak etiğin önemine ve değerine vurgu yapmaktadır.

2.1.2.Etik-Ahlak İlişkisi

Etik ve ahlak birbirine çok benzeyen bazen karıştırılan kavramlardır. Hatta birbiri yerine kullanıldığı da görülmektedir. Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğüne göre etik; “töre bilimi, ahlak bilimi” olarak tanımlanırken; ahlak bilimi ise “yarar, iyi, kötü gibi sorunları inceleyen, törelere dayanan bir davranış yasası geliştiren, neyin uğrunda savaşılmaya değer, neyin hayata anlam kazandırdığı, hangi davranışın iyi ve hangisinin kötü olduğu gibi sorunları kendine konu edinen bilim, etik “olarak tanımlanmıştır (TDK, 2015). Kayaalp’a (2002) göre etik insan davranışlarını iyi ya da kötü anlamda kuramsal olarak inceler. Ahlak ise insanın iç dünyasına ait zihinsel ve duygusal olguların eyleme dönüşmesiyle ilgilenir. Buna bakılarak ahlakın pratik, etiğin teorik olduğu ortaya çıkar. Ayrıca etik ve ahlak kurallarının yansımaları farklı biçimde de olsa evrensellik ilkesine uyumlu olmaları gerekir.

Ahlak kelimesi Latince kökenli “morale” kelimesinden türetilmiştir. İnsanın doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz, iyi ve kötü olarak nitelendirdiği davranışlarıyla ilgilidir. Ahlak kavramı, toplumsal hayatta belirli kişi, grup, toplum için belirli bir zaman ve belirli bir yerde geçerli olan değer yargılarının örf, adet, norm ve kuralların oluşturduğu bir sistem olarak da tanımlanabilmektedir (Kolçak, 2016).

Akdur ve Aydın’a (2003) göre etik ve ahlak kelimeleri bazıları tarafından aynı bazıları tarafından farklı manalarda kullanılmaktadır. Oysa bu kelimeler farklı anlamdadır. Ahlak, insanlar arası ilişkilerde uyulması gereken ilke ve kuralları içerir. Bu anlamda ahlak görelidir ve toplumdan topluma değişebileceği gibi aynı toplum içindeki farklı grupların benimsediği ahlak kuralları arasında bile değişiklikler vardır. Etik ise evrensel değerlere atfen kullanılır ve dünyanın her yerinde geçerli olan değerlerdir.

Cevizci (2014) ahlak ve etiği karşılaştırırken bireyin ahlak nezdinde büyük ölçüde pasif ve alıcı olduğunu söyler. Yani toplumun benimsemiş olduğu kural ve değerleri bireye empoze ettiğini ve insanın da bunlara uyma noktasında kendini

mecbur hissettiğini belirtir. Öte yandan ahlakın büyük ölçüde yerel ve lokal olduğunu da dile getirir. Oysa etik, kural ve normların varsaydığı anlam ve değer dünyasını anlayıp açıklamaya çalışan ilkeler bütünüdür.

Kılıç 'a (2017) göre etik, kurallara uymayı gerektirir. Ahlak ise insanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin düsturlardır. Özetle etik, doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun pratiğidir. İlkeler söz konusu olunca etik kavramı tercih edilirken davranış söz konusu olunca ise ahlak kavramı kullanılır. Etik bir şahsın belli bir durumda ifade etmek istediği değerler iken, ahlak bunu hayata geçirme tarzıdır. Yılmaz'a (2005) göre ahlak insanın vicdanının sesine kulak vererek doğruyu yanlıştan ayırması, iyi ve güzeli yakalaması demektir. Etik ise doğruyu yanlıştan, iyiyi çirkinden ayırmaya yarayan bilimsel bir doktrin ve sistemdir.

Etik, ahlaki davranışın kendisini değil, bu davranışın olmasını sağlayan temel ilkenin bilgi yapısını, özünü ve doğasını incelerken; ahlak, ahlakın ne olduğunu, insan davranışlarının dayandığı temelleri, iyi ve kötü eylemlerin nedenlerini inceler. Genel olarak ahlak iyi ve kötü kavramları temel alınarak açıklanmaya çalışılır (Kolçak, 2016). Kolçak (2016) etik ve ahlakın farkını açıklarken ahlakın toplum ve zaman boyutunda uygulanma aşamasında farklılık gösterebilirken etiğin genel –geçer olduğunu, evrensel özellikler taşıdığını söyler. Yani etik şartlara ya da sınırlara göre farklı haller almamaktadır.

Etik, günlük hayatımızda ahlakla aynı anlamda kullanılsa da aslında felsefe biliminin bir alt dalı olarak bilinmektedir. Ahlak ise daha çok etiğin uygulanması olarak karşımıza çıkmaktadır. O yüzden etik ahlakı da muhteva etmektedir (Erdoğan, 2016). Etik-ahlak kıyaslamasında son olarak Elgin(2006) de, şöyle ifade etmektedir: “Kısaca ifade etmek gerekirse etik de ahlak da insanı doğru davranışlara ve erdemli olmaya götürür, birbirine benzese de aynı anlama geldiğini söylemek doğru olmayacaktır.”

Tüm bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere ahlak göreceli olarak bilinir ama etik evrenseldir. Bazı toplumlarda uygun olan bir uygulama başka bir toplumda yanlış anlaşılmalara meydan verebilir. Nitekim bu duruma şahit olan çok sayıda insan bulunmaktadır. Oysa etik her yerde genel geçerdir. Etik kişiden kişiye değişmez ve bağlayıcıdır. Ahlak kurallarına uygun hareket edenler takdir edilir, uygun ahlaki

tavırları sergilemeyenler ise kınanır. Etik ilkeler ve kurallar ise taraflarca benimsenmek ve uygulanmak zorundadır. Günümüzde çeşitli meslekler açısından etik ilkeler ortaya konulmuştur.

2.1.3.Etik İlkeler ve Yaklaşımlar

Etik ilkeler, akıl yürütme sürecinde başvurduğumuz genelleştirilmiş anlatımlardır. Temel dayanakları son derece sıradan ve genel kabul gören ahlaki kanılardır. Etik ilkeler, etik sorun içeren olayları çözümlmek ve doğru kararlar verebilmek için çok önemli bir işleve sahiptir (Arda vd, 2003, s. 29).

Etik ilkelerin geliştirilmesinde temel alınan ilkeler şunlardır:(Cevizci, 2014):

- 1) **Hakkaniyet İlkesi:** Bütün kararların tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmasına odaklaşır.
- 2) **İnsan Hakları İlkesi:** Bireylerin varlığı, bütünlüğü ve temel alınan insan hakları üzerinde odaklaşır.
- 3) **Faydacılık İlkesi:** Herkes için en iyi olacağı tahmin edilen kararın verilmesi beklenir.
- 4) **Bireysellik İlkesi:** Bireylerin temel amaçlarının kişisel kazançlarını arttırmak olduğunu vurgular.

Çelik (2007) ise liderlerin bilmesi gereken etik ilkeleri beş maddede özetler:

- Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri seviyedeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
- Lider örgütteki sistemli grupların varlığına gerek duymadan etik davranışların doğruluğunu öğrenebilir.
- Lider etik olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
- Lider etik olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bunları uygulamaz.
- Etik ilkeler, liderin hayatında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.

Etik ilkeler farklı kaynaklarda daha ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Burada genel hatlarıyla anlatıldığı gibi etik ilkeler insan ve toplum hayatının

düzenlenmesinde önemli yer tutmaktadır. Bu ilkelere en çok da liderlerin /yöneticilerin uyulmasının beklenmesi de gayet normaldir.

2.1.4.Etik Türleri

Etik türleri aşağıda başlıklar halinde verilecektir.

2.1.4.1.Meta Etik (Analitik Yaklaşım): Etik hüküm ve tavırların doğasını inceler. Ahlak bilgisinin ne tür bir bilgi olduğunu, onun temelini, doğasını, yapısını araştırır (Cevizci, 2014). Özmen ve Güngör'e (2008) göre ise meta etik felsefenin biricik görevinin dilin mantıksal analizi veya kavram çözümlemesi olduğunu öne süren 21.yy.'da dünyada oldukça etkili bir analitik felsefenin etik alanındaki tavrını ve yaklaşımını ifade eder.

2.1.4.2.Betimleyici Etik: Betimleyici etik; buyurucu, kural koyucu ve değer biçici öğelerden bütünüyle uzak veya bağışık bir etiktir. Başka bir deyişle betimleyici etik, etik alanında bilimsel bir yaklaşım tanımlar veya bilimsel yaklaşımın etik alanına uygulanmasını ifade eder (Cevizci, 2014, s. 39).

2.1.4.3.Normatif Etik: Doğruyu yanlıştan ayıracak pratik ahlak standartlarını ve ahlaklı bir hayatın nasıl yaşanacağını bulmaya çalışır. Eylemlere rehberlik sağlamayı amaçlar. Zira etikle anlaşılan daha ziyade veya esas olarak insan varlıklarına neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu, belirli durumlarda ne yapıp ne yapmamaları gerektiğini söyleyen normatif etiktir (Cevizci, 2014).

2.1.4.4.Uygulamalı Etik: Belli özel alanlarda ortaya çıkan etik sorunların tartışılması için kriterler oluşturma, bu özel alanlarda belirlenen kriterlerin insan davranışlarında uygulanması ile ilgilendir. Diğer bir ifadeyle soyut etik kavramların uygulanması yoluyla somutlaştırılmasıdır (Kılavuz, 2002).

2.1.5. Etiğin Önemi

Günümüzde tüm kurum ve kuruluşlarda kanunlara uygun davranmak bir zorunluluktur. Beğenilse de beğenilmese de yaptırım gücü dolayısıyla herkes kanunlara riayet eder. Etik ilkeler de kanunlar gibi önemli denetim mekanizması kabul edilir. Etik kurallara uyulan örgütlerde etikle ilgili sorunlar yaşanmamaktadır.

Kamu görevlilerinin dikkate aldığı iki husus vardır. Kanunlar ve etik değerler. Kanunlar dışsal açıdan insanı etkilediğinden her zaman istenen sonuçları doğurmayabilir. Etik ise insanı içsel yönden etkilemekte ve daha etkili sonuç vermektedir (Özdemir,2008). Bu konuda Yatkın (2014) da kamu kurumlarının, yöneticilerinin ve çalışanlarının hizmetlerini yürütürken uymaları gereken tarafsızlık, dürüstlük, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi birtakım ahlaki ilke ve değerler bütününe uyması sayesinde bu değerleri benimseyen kamu kurumlarının daha uzun ömürlü olacağını söyleyerek etiğin önemine vurgu yapmıştır.

Özmuş (2018) etiğin öneminden bahsederken önemli ifadeler kullanarak çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmenlik ve yöneticilik görevleri icra edilirken etik konusunun dikkat çeken bir boyut olduğunu söyleyerek asıl konusunun insan olması sebebiyle eğitimde etik değerlere önem vermenin adeta bir zorunluluk haline geldiğini belirtmiştir.

Etik hem toplum yaşamını hem de birey yaşamını etkiler. Etik, insanın her zaman kendine dikkat etmesini ve yanlış anlaşılabilir tutum ve davranışlardan uzak kalmasını da gerektir. Etik türlerinden mesleki etik bu konuda insana yol gösterir. Örneğin, öğretmenlik mesleği seçildiğinde bu mesleğin tüm gereklerine uymak ve etik dışı davranışlardan uzak kalarak izleyenlere rol model olunmalıdır. Bazı davranışlar diğer meslek dallarında uygun olsa da öğretmenlik mesleki etiği açısından doğru olmayabilmektedir (Kıranlı ve İlğan, 2008).

Etik bireyin davranışlarına yön vererek bireye rehberlik eder ve kendi başına doğru kararlar almasına katkıda bulunur. Toplum içinde tutarlı davranmasına da katkı sağlar (Mahmutoğlu, 2009). Bireylerin ve toplumların yaşamlarında etik değerlerin varlığı, önemi ve gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Etik; iyi-kötü, yararlı

gibi sorunları inceleyen, ahlaki bir davranış kuralı ortaya koyan neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin yaşama anlam kazandırdığını gösteren ahlak bilimi olduğuna göre bu tanımın sınırladığı tüm değer, eylemlere saygılı olunmalıdır (Kolçak, 2016).

Nitelikli insan yetiştirme görevini üstlenen okullarda yönetici konumunda herkes etik değerleri benimsemeli ve okuldan hizmet alan tüm paydaşlara etik ilkelerin önemini bizzat eylemleriyle göstermelidir. Okul müdürü de kararlarında etiğe ve etiğin gereklerine uymalı ve olumlu bir ortam oluşmasına katkı sağlamalıdır (Erdoğan, 2016).

Okul müdürleri, okulu önceden belirlenen kanun, yönetmelik, yönergelere göre yönetir. Fakat her durumda ve her ortamda bunlarla hareket etmek sorunları çözmede yetersiz kalabilir. İşte etik burada büyük önemi taşır. Eğitim yöneticisinin sahip olduğu etik değerler ona kararlarında yol gösterir ve doğru kararlar almasına katkı sağlayarak izleyenler nezdinde itibarını arttırır (İlgaz, 2010). Kılıç 'a (2017) göre ise etik ilkeler ve kurallar toplumun birleştiricileri olarak ortak yaşamı mümkün kılar, toplum düzenini sağlar. Etik, insanın bir durumu analiz edip yorumlaması ve bunun neticesinde neyin doğru olduğuna ya da nasıl davranılacağına karar vermesini sağlayan içten gelen manevi ilkeler, değerler ve inanışlardır. Etik hangi davranışta nasıl tavır takınılacağını da belirleyerek insanı yönlendirir. Ayrıca etik herkesin görevini tam ve sağlam yapmasını ve herkesin birbirine iyi davranmasını da savunarak kalıcı birlikteliğini sağlar.

Etik hakkında son yıllarda çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Etik denince akla önce eğitim ve eğitim kurumları gelse de her kurumda, her örgütte etik ilke ve değerler yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Etik ilkeler önce bireyin özel yaşamında sonra sosyal ilişkilerinde olmazsa olmaz denecek şekilde açığa çıkmalı ve tüm topluma yayılmalıdır.

2.2.LİDERLİK KAVRAMI,TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

2.2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik etmek, liderlik, ve lider kelimelerinin Anglo-Sakson kökü, ‘yol ya da yön ‘anlamına gelen ‘lead’ kelimesidir. Bu kelime seyahat etmek veya gitmek anlamına gelen ‘laedan’ fiilinden gelir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Yunanca ’da karşılığı ‘hegemon’ olup Romalıların lider anlamına gelen ‘dux’ kelimesinde olduğu gibi yol ya da seyahat imajına denk gelmektedir. Latince ’de geminin dümencisi manasına gelen‘governor’ kavramı lider kelimesini karşılamaktadır (Adair,2003, s. 66).

Liderliğin tarihi oldukça eski sayılabilir. İnsanlığın tarihiyle eşdeğer denilse abartı olmayacaktır. Liderlik konusu yönetim ve idare alanında araştırma-inceleme yapan bilim insanlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konudur. Liderlik konusunda 3000’den fazla çalışma yapılmıştır. Dolayısıyla lider ve liderlik konusunda çok fazla tanım da yapılmıştır (Çelik,2007).

Lider; kişilere ve topluluklara önderlik etmek, onları belli hedeflere yönlendirmek, gerektiğinde motive etmek gibi özellikleri içerir. İnsanlar tarihin her döneminde bir lidere ihtiyaç duymuş ve onun peşinden gitmişlerdir. Liderler izleyenlerine her alanda öncülük etmiş ve onları harekete geçirmişlerdir. Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi sonradan kazanılan bir özellik mi olduğu tartışmalıdır. “Akademik anlamda liderlik kelimesi dünya literatürüne 14.yy.’da girmesine rağmen son iki yüz yılda sıklıkla kullanılagelmiştir” (Stodgil, 1974, s. 3.Akt.Zel, 2011, s.109). Kayaalp (2002) ise lider ve liderliğin farklı kavramlar olduğunu; liderin bireyi simgelediğini, liderliğin ise bir davranış olduğunu belirtir. Liderlik bir etkileme süreci, lider de bu süreci harekete geçiren kişidir. Lider takımın bir üyesi olarak diğer bireyler üzerinde etkili olan kişidir. Liderlik de grup üyelerini güç ve etkileme yoluyla yönlendirmektir.

Eren (1996) liderliğin bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme bilgisi ve yeteneği olduğunu, liderliğin tarihin her devirde görüldüğünü ve hiyerarşik bir doğası olan

insanın gelecekte de liderlerden vazgeçmeyeceğini belirtir. Her ne kadar bazı yazarların demokratik hareketlerin yaygınlaşmasıyla liderliğin etkisinin azalacağını söylese de insanların her zaman liderlere gereksinim duyacağını ifade etmiştir.

“Liderlik, ikna etme işlemini içerir. Bu işlemin gerçekleşmesi için de iletişimin iyi olması, ihtiyaçların dikkatle gözlemlenmesi, gücün yerli yerinde kullanılması, grubun güdülenmesi, desteklenmesi, güvenin sağlanması ve grupta var olan coşkunun ayakta tutulması gerekmektedir” (Sakallı 2001, s. 89-90). Liderlik tüm toplumlarda farklı şekillerde de olsa görülen bir kurumdur. Liderliğe duyulan ihtiyaç tarihin her döneminde var olmuştur. Liderler bazen doğal yetenekleriyle ön plana çıkmış bazen de şartların zorlamasıyla sahneye çıkmışlardır. Herkesin lider olabileceği ortamlar da zamanla görülmüştür. Ancak şartları doğru okuyan ve risk alabilenler bu konuda avantajlı konuma geçmişlerdir. Can’ a (2014) göre ise liderlik, bir grubu motive edip etkileyebilme ve grubu toplayıp belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirebilme gücüdür. Ayrıca liderlerin vizyonerlik, isteklilik, güven verme, benimsenme cesaret, risk üstlenme gibi niteliklere sahip olmasının büyük önem taşıdığını da söyler. Ünverdi (2016) lideri; değişime uyum sağlayan, izleyenlerine yön gösteren, kitleleri etrafında toplayabilen kişi olarak açıklar ve bu niteliklere sahip olmayanların da doğal olarak lider olamayacaklarını söyler. Drucker (1992) liderliğin kendiliğinden ne iyi ne kötü olduğunu bir araç olup önemli olanın hangi amaca yönelik olduğunu söyler. Ayrıca Drucker (1992) etkin lider olmanın karizmaya sahip olmakla değil sorumluluk sahibi olmakla mümkün olduğunu söyler. Tekin’ e göre (2010) lider, iş ahlakı kurallarını esas alan yaratıcılık ve değişim odaklı yönetim anlayışının öncüsüdür. Liderin amacı ayrıcalık kazanmak değil izleyenlerini rakiplerinin önüne geçirmektir. Tekin’ e (2010) göre lider olmak isteyenlerin en iyi fikirleri bulması ve hayatları boyunca öğrenme ve araştırmaya açık olması gerekir. Ayrıca Tekin, (2010) liderlerin hayatı boyunca insanların görüşlerinden istifade etmelerinin elzem olduğunu da söyler. Tekin’ e göre (2010) liderlerin beş önemli özelliği vardır: Bunlar inanmak, istemek, hedef sahibi olmak, kendini yenilemek ve sebat etmektir. Bu özelliklere sahip olmayanların etkili lider olamayacağını söyler.

Şişman’a (2014) göre son yıllarda liderlikle ilgili her geçen gün gündeme gelen bazı yeni kavramlara bağlı olarak sürekli yeni liderlik tanımları yapılırsa da kısaca liderlik, belirli hedefler ve amaçlar doğrultusunda insanları etkileyebilme ve harekete

geçirebilme sanatıdır. Zel 'e göre (2011) liderlikle ilgili çok sayıda tanım yapıldığı bilirse de tanımların birleştiği noktalar genel hatlarıyla aynıdır. Bunlar bir grup insanın varlığı, belli bir amaç olması ve bu insanları amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu doğrultuda liderlik insanları harekete geçirebilme, etkileyebilme bilgisi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Werner'e (1993) göre liderliğin açık, kesin, net bir tanımı yoktur. Liderlik kaygan ve aldatici bir zemindir. Liderlik, belli bir durumda, belli koşullar altında bir grup altındaki insanları etkileme çabası olarak tarif edilebilir. Werner'e (1993) göre liderlik, bir otorite ya da statü işlevinden çok lider ile izleyenler arasındaki etkileşimden ibarettir. Werner (1993) liderliğin aslında bir insanları etkileme mekanizması olduğunu belirtir.

Erçetin (2000) liderliğin yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı bir alan olduğunu ve gerek teorisyenlerin gerekse de uygulayıcıların liderliği çözümleyebilmesi için ciddi çabalar sarf ettiğini dile getirmektedir. Erçetin (2000) liderliğin isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreç olduğunu ve sürecin birçok gücün birleşmesiyle etkiye dönüştüğünü söyler.

Can (2014) liderliğin örgüt ve yönetimle ilgili bir kavram olduğunu ve liderliğin grubun eğilimlerini fark edebilme, onların duygu, düşünce ve heyecanlarını samimi olarak paylaşabilme ve bunları harekete geçirebilme yeteneği olduğunu ifade eder. Can (2014) liderliğin iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmek olduğunu, liderin ise içerisinde bulunduğu kümenin bir ferdi olarak üyeleri etkileyen kişi olduğunu belirtir.

Özmuşul'a (2018) göre ise liderlik bir manada başlatmak, ateşleyici olmak, engelleri yok edici olmak, ilk adımı atmak, ilk girişimi başlatmak ve ilk harekete geçirmektir. Liderlik çeşitli boyutları olan bir süreçtir. Liderlik karmaşık bir olgudur. Henüz ortaya çıkarılmamış birçok noktası olan bir süreçtir.

Liderlik kavramının çok tanımı da olsa aslında genel hatlarıyla yazarların aynı noktalara temas ettiğini ve kısaca liderliğin genelde birey ve grupları etkileme eylemi olduğu ve liderliğin farklı şekillerde de olsa tüm toplumlarda görüldüğü söylenebilir.

Liderliğin tüm zamanlarda ve toplumlarda görüldüğünü, liderlerin de her zaman itibar gördükleri ortaya çıkmaktadır.

2.2.2.Liderlik Özellikleri

Liderliğin bazı tanımları yapıldığı gibi liderliğin özellikleri hakkında da önemli çalışma ve araştırmalar yapılmıştır. Liderin sahip olması gereken özelliklerin neler olduğu hususunda da farklı görüşler dile getirilmiştir.

Adair (2003) liderleri umut tüccarlarına benzetir ve insanların hayallerine seslendiklerini söyler. Adair, aynı zamanda liderlerin dürüst birer komisyoncu olmaları gerektiğini ifade eder ve her liderin test edileceğini ve bu testlerden geçenlerin gerçek lider olabileceklerini söyler. Ayrıca liderlerin umut atmosferi meydana getirebilecek vasıflara sahip olmalarının önemli olduğunu ifade eder.

Eren 'e göre (1996) yapılan araştırmaların çoğunda görülen liderliğin ortak özelliklerinin üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara karşı sebatkârlık tüm liderlerde görülen ortak özellikler olarak göze çarpmıştır.

Lider olma isteği duyanlar bu isteğini ortaya çıkarmak için acele etmemelidir. Uygun ortam ve koşullar beklenmelidir ki başarı sağlanabilsin. Toplumda veya örgütte oluşan umutsuzluk haline izin vermemeli ve kararlı çıkışlarla izleyenlere umut olabilmelidir. Sabırlı ve kararlı hareket etmeli ve ne zaman, nasıl, kimlerle yola çıkabileceğini iyi hesaplamalıdır. Bu özelliklere sahip olmayan kişilerin lider olarak kabul görmeleri kolay değildir (Deliveli, 2010).

Akiş Toduk' a (2004. S.3) göre başarılı bir liderde bulunması gereken özellikler kısaca şöyle sıralanabilir:

- Lider inançlı, kararlı, tutarlı olmalı.
- İş konusunda kendini sürekli geliştirmeli ve yenilikleri takip etmelidir.
- Lider vizyon sahibi olmalı ve bu vizyona tutkuyla bağlanmalıdır.
- Mütevazı olmalıdır.
- Lider zamanında gecikmeden karar alabilmelidir.
- Lider kontrollü olmalı ve sükûnetini muhafaza edebilmelidir.

- İyi bir dinleyici olmalı.
- İnsanlara karşı duyarlı olmalı.

Özer (1997) ise liderin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralar: Ortama uyum sağlayabilme, ortamın şartlarına duyarlı olabilme, hırslı ve başarıya güdülü, fikrini savunan, iş birliğine yatkın, kararlı, güvenilir, ısrarlı, kendine güvenen, zorlamalara dirençli, sorumluluk almaya istekli, zeki, yaratıcı, politik ve diplomatik, konuşması akıcı, planlı, ikna edici ve konusunda bilgili olma özellikleridir. Kayaalp'e (2002) göre ise liderin adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve zamanda görülebilir olması ve olumlu tavırlarıyla çevresine pozitif enerji verme gibi özelliklere sahip olması gerekir.

Liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında farklı kaynaklarda farklı özellikler yazılmaktadır. Bu özelliklerin genel hatlarıyla benzer olduğunu söylemek mümkündür. Liderden beklentiler her ortamda aynı olmasa da liderin nasıl olması gerektiği bilinmektedir. Liderler, insanlara güven veren, dürüst, gizli gündem taşımayan, kararlı ve cesur olduğu sürece her ortamda her koşulda kendini kabul ettirebilir. Liderlerin sıradan insanlar olmadıkları ve önemli etkileme gücüne sahip olduğu herkesçe kabul gören bir anlayıştır.

2.2.3.Liderlik ve Yöneticilik

Yönetim, insanlar için insanlardan oluşan bir grup faaliyetidir. Bir çevre içinde bir grup insanın bir araya gelmeleri, bir amaç etrafında organize olarak harekete geçmeleriyle doğar. Çevreye yararlı hizmetlerde bulunduğu, amaçlara verimli ve etkin bir şekilde hizmet ettiği durumlarda varlığını sürdürür, kısaca yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme aralarında iş bölümü sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetici ise emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve iş birliği içinde çalıştıran kimsedir (Eren,1996). Yönetim hakkında Özden (2005) ise yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu ve her devirde yönetim kavramına rastlanıldığını söyler. Özden'e göre yönetim bir grup çabasını gerektiren; iş birliği ve koordinasyon içinde yürütülen her türlü etkinliğin adıdır.

Günümüzde yönetici kavramı yerine lider kavramının daha çok benimsendiği görülmektedir. Bu noktada Can (2014) da, eğitim kurumlarında görev yapan her pozisyondaki yöneticinin iyi bir liderde olması gereken vasıfları da taşıması gerektiğini söyleyerek amaçların örgüt üyelerine benimsetilmesi açısından bu vasıfları taşımasının yararlı olacağını ifade eder. Erdoğan (2002) ise yöneticiyi bir örgütün hedeflerine ulaşabilmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürünü kullandığını söylerken liderliğin ise bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek veya değiştirmek için yeni bir tarz ve sistem kullanmak anlamına geldiğini söyler. Ayrıca Erdoğan (2002) liderliğin belirgin niteliklere bağlı olmadan yeni durumlara göre oluştuğunu ve yeni durumlara göre liderliğin yeni özelliklerinin ortaya çıkabileceğini ifade ettikten sonra yöneticilerin ve liderlerin sahip olması gereken niteliklerin birbirinden ayrılmasının anlamsız bir çaba olacağını, dolayısıyla da yöneticinin de liderlik vasıfları taşıması gerektiğini belirtir. Kayaalp(2002) yöneticinin mevcut politikayı sürdürmeye çalışırken liderin politika belirlediğini, yöneticinin bireyi düşünürken liderin herkesi düşündüğünü belirtir. Yöneticilikte rasyonellik vardır, sorunları çözer, Lider ise grup üyelerinin beklentilerine cevap verir. Yönetici kurumun amaçlarını gerçekleştiremediğinde başarısız olur, lider ise grup beklentilerini karşılayamadığı zaman başarısız olur. Lider bütün takımın ilgiyle izlediği kişidir. Lider grup üyeleriyle duygusal bağlamda da ilişki kurar. Her yönetici lider değildir, dolayısıyla yöneticinin takımın çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez diyerek liderliğin yöneticilikten farklı özellikler taşıdığını belirtir. Aydın'a (2010) göre ise bir yöneticinin aynı zamanda bir lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin fikirlerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli kalıpları aşabilmesi gerekir.

Starrat (1995) lider ile yöneticinin arasında 10 fark olduğunu söyler.

Tablo 1'de yönetici ile lider çeşitli yönlerden karşılaştırılmıştır.

Tablo 1: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle İlgilenir	Yapıyı korumayla ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Konuşma metnini kendisi yazar	Yazılan metni okur
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdüm

Kaynak: (Starrat.1995; Akt: Çelik 2007:3).

Starrat, Tablo 1’de yönetici ve lideri kıyaslarken lideri eşsiz özelliklere sahip olan biri olarak görürken, yöneticiyi ise kural dışına çıkamayan sıradan bir görevli olarak tavsif etmiştir.

Erdoğan (1991) ise lider ve yönetici arasında 3 önemli fark olduğunu söyler.

1) Lider grup üyeleri tarafından izlenen biridir. Tüm yöneticilere lider denemez. Grup üyelerinin çoğunluğu yöneticiyi benimsemeyebilir ama liderin mutlaka çoğunluk tarafından kabul görmesi gerekir. Liderler atamayla gelmediğinden hiyerarşik bir pozisyonu yoktur. Oysa yöneticilerin belli ve sabit pozisyonu vardır.

2) Lider duygusal açıdan da grup üyelerince kabul edilendir. Yönetici için böyle bir durum söz konusu değildir.

3) Yönetici belirlenen örgütsel hedefleri hayata geçirmeye çalışır. Lider ise esas olarak izleyenlerin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır. Lider bu

beklentilere yanıt veremediğinde başarısız addedilirken yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediğinde başarısız sayılır.

Şişman (2004) yönetici ve liderin farklı rol, davranış ve özellikleri olan kavramlar olduğunu; ancak bu iki kavramın bazen eş anlamlı olarak da kullanıldığını belirtir. İdeal olarak yöneticilerden aynı zamanda birer lider olmalarının da beklendiğini ifade eder.

Werner (1993) ise yönetici ve lideri karşılaştırırken duruma farklı bir pencereden bakar. Ona göre yöneticiliğin liderlikten daha kapsamlı bir konum olduğunu ve liderliğin bütünsel yöneticiliğin yalnızca bir yönü olduğunu ve bu durumun birçok davranış bilimcisi tarafından bilinmediğini söyler. Werner, (1993) yönetimin örgütsel hedeflere yönelik olduğunu liderliğin ise bu hedeflere ulaşmayı engelleyebileceğini dile getirir. Çünkü ona göre lider yeteneklerini kuruluşun faydasına değil, kendi kişisel menfaatleri için kullanabileceğini ifade ederek yönetimin girdilerinin her zaman mantıklı ve rasyonel olduğunu buna karşılık liderliğin kişisel kaynaklara dayanabileceğini ifade eder. Werner 'e (1993) göre lider mümkün olduğunca insanları problem çözmeye ve karar almaya teşvik etmelidir. Bu yöntem grubun karar alma potansiyelini geliştirir. Yönetici ise grup kaynaklarına ne ölçüde dayandığını iyi belirlemeli hatta gerekirse demokratik süreçlere başvurmamalıdır.

Adair (2003) yönetici ve liderin aynı şey olmadığını belirtir ama birisinin iyi bir yönetici olması onun iyi bir lider de olabileceğine işaret olabilir diyerek birbirini tamamlayabildiğini belirtir. Bunun gibi iyi liderin de iyi bir yönetim yeteneğine sahip olabileceğine işaret edebilir diyerek liderlik ve yöneticiliğin bazı yönlerden irtibatlı olduğunu söylemektedir. Adair (2003) yöneticilerin görevlerini ölçüp kontrol etme konusunda çok duyarlı olduklarını liderlerin ise insan ruhunu işe katmak konusunda hassas olduğunu söyleyerek liderlik ve yöneticiliğin farkına dikkat çekmektedir. Adair (2003) bu konuda ilginç bir benzetme yapar ve yöneticilerin komutanlar gibi insanlara ne yapacaklarını söylediğini ayrıntıları ise izleyenlere bıraktığını söyler. Liderlerin de bunu yaptığını ancak ek olarak niçin sorusunu insanları tatmin edecek ve insan ruhunu rahatlatacak şekilde yanıtladıklarını belirtmektedir.

Erçetin (2000) liderlik ve yöneticiliğin özdeş olmayan ancak birbirini tamamlayan fikir ve eylemleri içerdiğini belirtir ve çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyenlerin bu durumun farkında olmalarının bir zorunluluk olduğunu ifade eder. Dünyada yaşanan değişimden olumsuz etkilenmemek için liderlik süreçlerini içeren dirik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini söyleyerek liderlik ve yöneticiliğin birbiriyle paralel olduğunu belirtir. Diğer yandan Erçetin liderlik ve yöneticilik arasında bazı benzerlikler olmasına rağmen aynı anlamlara gelmediğini söylemekte ve bazı farkları Tablo 2’de şu şekilde sıralamaktadır:

Tablo2: Yönetici-Lider Farkları

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimserler.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Rutin işlerin dışına çıkmak istemezler.
İşte coşkulu olmayı ve riske girmeyi tercih ederler.	Var olanı korumaya çalışırlar.
Empatik yollarla ve sezgileriyle insanların duygularıyla ilgilenirler.	Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar.
Olayların, durumların, insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.
Yeni moral değerler oluşturup verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.

Kaynak:Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Tablo 2’de görüldüğü üzere liderlik ve yöneticilik bazı açılardan birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Liderliğin birey ve toplum nezdinde daha çok benimsenmekte olduğu görülmektedir. Yöneticiler ise yeteri kadar inisiyatif

almamakla eleştirilmektedir. Tablo 2'dede görüldüğü üzere yöneticilik ve liderlik arasında bazı ayrımlar göze çarpıyor. Yöneticiler daha kararlı ve rasyonel, liderler ise daha esnek ve ilham vericidir.

Tekin' e göre (2010) yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetler; dikkatlerini kurallar ve yasalar üzerinde toplar. Liderler ise istikamet verir yetenekleri harekete geçirir ve stratejileri yürürlüğe koyar, dikkatlerini daha çok insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.

Özmuş (2018) ise günümüzde liderlikle yöneticiliğin arasında keskin ayrımların yapılmasının doğru olmadığını söyleyerek her iki kavramın da kendi anlamlarından daha geniş anlamlar kazanıp iki kavramın da birbirini tamamladığını belirtir; fakat aynı zamanda günümüzde okullarda yönetimden daha çok liderliğin ön plana çıktığını söyler.

Sonuç olarak hem yöneticiye hem de lidere ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Toplumda her iki pozisyona da önemli görevler düşeceği unutulmamalıdır. Yöneticilik ve liderlik birbirinin zıttı değil, tamamlayıcıdır. Benzer özellikleri çok olan iki kurumun bazı noktalarda farklılık göstermesi uygun görülebilir. İki kavramın da amacı insanları etkilemek ve yönlendirmek, belli hedeflere ulaştırmaktır.

2.2.4.Yönetişim Kavramı

Yönetici-lider farkları ve benzerlikleri konusunda çok fazla çalışma yapılmıştır. Yönetişim ise yeni yeni dillendirilen kavramdır. Yönetime ve yöneticilere yeni bir bakış açısı getirebilmek için yönetişim kavramı hakkında bazı bilgilere kısaca değinilecektir. Yönetim hakkında son zamanlarda duyulan bir kavram olan yönetişim, yönetim alanında araştırma yapan araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Yönetim süreci bilindiği gibi tek taraflı değil çift taraflı bir eylemdir. Yönetişim tam bu aşamada devreye girmiş ve bireylerin yöneten ve yönetilen gibi tek yönlü bir etkilenme yerine karşılıklı bir iletişim ve etkileşim yani "Yönetişim" içinde olduklarını varsayan anlayışı ortaya çıkarmıştır (Özer, 1997). Özer, yönetişimi, iş ilişkilerinde tek taraflılık yansıtan yöneten-yönetilen anlayışını yapay gerçekçi dayanağı olmayan ve aynı zamanda insanlar arasında güç ayrımı gözeten bir görüş olarak değerlendirir. Demirel'e göre (2010) yönetişim, kamu yönetiminde

tekrar yapılanmayı, kamu sektörünün özel sektör ve sivil toplumun etkisinden de faydalanarak kalite ve etkinliğini arttırmasını sağlamaya yönelik yeniden yapılandırma vasıtalarından biridir. Yönetim anlayışlarının hızla değiştiği, yeni yönetim arayışlarının yoğunlaştığı günümüz dünyasında yönetişim hakkında giderek daha fazla inceleme ve araştırma yapılacağını tahmin etmek zor olmayacaktır. Bilim, teknoloji, yönetim alanlarında artık eski kalıplar terk edilmeye ve yeni modeller aranmaya başlandığından birlikte yönetim sistemlerinin yani yönetişimin giderek daha çok ilgi uyandıracığı anlaşılmaktadır.

2.2.5.Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusunun ve liderlikle ilgili davranışların anlaşılması bakımından çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlardan en eskileri şunlardır:

2.2.5.1.Özellikler Kuramı

Bu kurama göre liderlik doğuştan bir yetenektir ve herkes lider olamaz, liderlik sonradan kazanılabilecek bir özellik değildir. Belli özelliklere sahip olanlar lider olabilir. Liderlik konusundaki ilk çalışmalar bu alanda yapılmış ve tarihe damga vurmuş liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Çelik, 2007:7).

Şişman 'a (2004) göre bu yaklaşım başarılı olmuş bazı kişileri inceleyerek bunların belli başlı liderlik özellikleri araştırılmış, bunun neticesinde lider durumunda olan insanlarla ilgili bazı özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kuramın hareket noktası "Lider olunmaz, lider doğulur" şeklinde özetlenebilir.

2.2.5.2.Davranışçı Kuramlar

Özellikler kuramının liderliği açıklamakta yetersiz oluşu yeni arayışlara yol açmış ve araştırmacılar liderin davranışlarını incelemeye başlamıştır. Davranışsal yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar davranışların bir benzeri olarak liderlik biçimleri ve grup üzerindeki olası etkilerini incelemişlerdir. Bu kurama göre liderlik eğitim yoluyla sonradan öğrenilebilir. Belli davranışları sergileyenler liderlik yapabilir (Erçetin,2000).

Şişman 'a (2004) göre bu yaklaşım liderlerle ilgili ortak özellikler olamayacağı savından hareketle liderin davranışlarının belirleyici olduğunu belirtir. Başarılı olmuş liderlerin davranışlarından hareketle lider profili belirlenmeye çalışılmıştır.

2.2.5.3. Durumsal Kuramlar

Bu kurama göre ise liderlik durumdan duruma değişebilir. Farklı durumlarda farklı tepkiler verilebilir. Duruma göre lider otokratik olabilir veya yine duruma göre demokratik davranabilir (Özmuşul,2018).

Şişman 'a (2004) göre bu yaklaşımın çıkış noktası ise her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışının olamayacağıdır. Kurama göre farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik özellikleri söz konusudur.

Kısaca açıklanan bu üç kuram liderlikle ilgili temel kuramlardır. Bu kuramlardan başka günümüzde çok çeşitli kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzlarından bazıları şunlardır:

- **Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. (Töremen ve Yasan, 2010).
- **Karizmatik Liderlik:** “Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir” (Akşit, 2008, s.110).
- **Öğretimsel Liderlik:** “Genel olarak öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemekte kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir” (Şişman,2002, s.58).
- **Yol Açıcı Liderlik:** Çalışanların önündeki engelleri ortadan kaldırmaya çalışan liderlik tipidir (Özmuşul,2018).
- **Mavi Okyanus Liderliği:** Atalete uğramış çalışanların yeniden harekete geçmesini hedefleyen liderliktir (Özmuşul,2018).

- **Kültürel Liderlik:** Kültürel liderlik, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin görevi, paylaşılan bir okul kültürünün oluşturulmasıdır. Eğitimciler, özellikle de okul yöneticileri toplumsal değişmeyi sağlayan sosyal ajanlardır (Karlı, 1997).
- **Süper Liderlik:** Son zamanlarda ortaya atılan bir liderlik tarzıdır. Eski ve yeni liderlik kuramlarının hemen hepsinde lider izleyenleri etkileyen kişi kabul edilirken süper liderlikte buna karşı çıkılır ve her insanın kendisinin lideri olduğunu dile getirir (Çelik,2007).

Liderlik sadece bu kuramlarla sınırlı değildir. Çeşitli kaynaklarda daha farklı kuram ve tarzlara rastlamak mümkündür. Son zamanlarda sıkça dile getirilen etik liderlik bu kuramlardan biridir. Bu çalışmanın esası etik liderliğe dayandığından etik liderlik ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.3.ETİK LİDERLİK KAVRAMI, TÜRLERİ VE ÖNEMİ

2.3.1.Etik Liderlik Kavramı

Son yıllarda farklı liderlik tipleri gündeme gelmiştir. Etik liderlik, son yıllarda üzerinde önemle durulan bir liderlik biçimidir. İnsanların ahlaki ilkelere verdikleri önem etik liderliği önemli bir konuma getirmiştir. Etik liderlik, yeni liderlik yaklaşımları arasında en çok ilgi çeken, en fazla araştırma yapılan liderlik yaklaşımlarından biridir. Etik liderlik toplumda ciddi karşılığı olan ve takdir edilen liderliktir. Etik lider olarak kabul edilen kişilerin çeşitli özellikler taşıması gerekir. Etik lider özü ve sözü bir olmalı, dürüst ve samimi olarak izleyenlere örnek olmalıdır. Etik lider söylem ve eylem birliği içinde olmazsa hayal kırıklığı meydana getirir. Etik lider demokratik değerlere sahip olmalı, çevresiyle olumlu ilişkilere sahip olmalıdır. Etik lider ahlaki davranışlar yönünden de iyi bir örnek olmalıdır. Etik lider sorumluluk duygularıyla hareket etmeli ve rol model olmalıdır. Etik liderlik adil olmayı ve izleyenler arasında tarafsız olmayı da şart koşar. Hem görev dağılımı yapmada hem de ödüllendirmede şeffaf ve adaletli olamayan biri etik lider

vasfını taşıyamaz. Etik ilkelere uymak ve izleyenleri de bu yolda teşvik etmek büyük önem kazanmaktadır. Etik liderin ikna kabiliyeti söylediklerini yapması ve bizzat uygulamasıyla göstermesi sayesinde mümkün olur.

Erdoğan (2002)'a göre etik liderliğin gösterilebilmesi için ortamın uygun olması ve lideri izleyenlerin de aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gerekir. Çelik (2015) etik liderin birtakım etik değer ve ilkeleri taşımasının şart olduğunu ve etik liderliğin sergilenebileceği uygun bir ortamın olması gerektiğini söyler.

Etik liderlik son yıllarda çok çalışılan liderlik kuramlarından biridir. Etik liderler, değerlere sahip çıkmalı ve bunların herkesçe benimsenmesini sağlamalıdır. Sorumluluklarını izleyenlerle paylaşmalı, yaptıkları ve söyledikleriyle rol model olmalıdır. Gedikoğlu'na (2015) göre, liderlik başkalarının hayatını etkilemek özelliği bakımından önemli sorumluluk getirdiği ve liderlere etik davranma zorunluluğu doğurduğu bir gerçektir. Şentürk'e (2011) göre etik liderlik, etik değerler doğrultusunda takipçileri yönlendirme ve etkileme sürecidir. Arıkök'e (2017) göre diğer liderlik kuramlarının ayrılmaz bir parçası olan etik liderlik, ayrı bir liderlik tarzı olarak öne çıkmıştır. Ona göre etik lider, astlarını etkileme gücüne sahip olduğundan rol-model olmaları, onları ortak hedefe yönlendirmede oldukça önem taşımaktadır. Çünkü lidere duyulan güven çalışanları istenen amaçlara ulaşmada kritik öneme sahiptir. Kılınç (2017) etik liderin her şeyden önce iyi örnek olması gerektiğini söyleyerek etik liderin çalışanlardan beklentiler içinde olmasının koşulu olduğunu belirtir. Çünkü örnek olamayan bir liderin etik lider olarak kabul görmeyeceğinin bilinmesi gerekir.

Çelik (2007) etik liderin dünyada yükselen ve düşen etik değerleri iyi tahlil etmesi gerektiğini söyler. Etik liderin iyi bir seçici olması ve etik ilke ve değerlere aykırı tutumlardan kaçınması gerektiğini ifade eder.

Etik liderin şu özelliklere sahip olması ve bunları davranış olarak göstermesi beklenir (Uzun, 2011, s.41):

- Çalışanlarla ve dış çevreyi oluşturan aktörlerle ilişkilerine önem verir, bu ilişkilerin güven, saygı, adalet gibi değerler üzerine inşa edilmesine özen gösterir,

- Çalışanlarla ve dış çevreyi oluşturan aktörlerle etkileşime geçtiği her fırsat ve ortamda açık ya da kapalı bir şekilde etikle ilgili mesajlar verir,
- Herkesten önce kendisinden beklenen görev, yetki, sorumluluk ve davranışları tanımlar ve ortaya koyar,
- Etik konusunu her fırsatta kurum gündemine taşır,
- Risk yönetiminde “kurumsal itibarı” daima göz önünde tutar,
- Kurumun her türlü kaynağının (insan, mali, bilgi ile fiziksel ve fiziksel olmayan diğer kaynaklarının) elde edilmesi ve kullanılmasında etik duyarlılıkla kararlarını alır.

2.3.2.Okul/ Kurum Yönetiminde Etik Liderlik

Okul ve kurumlarda yöneticilerin amacı insan kaynaklarını ve maddi kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmaktır. Kurumda işlerin düzenli yürümesi ve olduğunca az sorun çıkması yöneticinin etik ilke ve değerlere bağlılık göstermesiyle yakından ilgilidir. Etik ilkelere uygun hareket eden yöneticiler izleyenlerin de desteğini kazanarak kurumlarının istenen başarıyı göstermelerine katkı sağlar. Eğitimle etik arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Eğitim bireyin yaşamının her aşamasında bireye yol gösterir ve olumlu davranışlar kazanmasını öngörür. Etik ilkeler de bireyin kendisiyle ve çevresiyle olumlu ilişkiler kurmasına katkı sağlar.

Yatkın (2014) kamu kurumlarının, yöneticilerinin ve çalışanlarının karar alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken uymaları gereken tarafsızlık, dürüstlük, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi bazı ahlaki değerlere riayet etmesi gerekmektedir. Bu ilke ve değerleri yaşatan kurumlar daha uzun ömürlü olur.

Eğitim kurumları insan odaklı çalışan ve hizmet üreten kurumlardır. İnsana yönelik olan bu hizmetlerin yapılmasında eğitim yöneticisinin etik değer ve yargılara uygun hareket etmesi gerekmektedir. Eğitim yöneticisinin kurumlarda etik felsefeye uyması izleyenler nezdinde de itibarını arttıracaktır (Konak,2014).

Bursalıoğlu (2002) eğitim yöneticisinin lider olabilmesi için kendini öğrenci, öğretmen, veli gibi tüm paydaşlara kabul ettirmesi gerektiğini söyler. Çünkü eğitim yöneticisi atama yoluyla geldiğinden onların liderlik vasfını kazanmasının kolay

olmadığını belirterek yöneticilerin etik ilkelere bağlılıkları sayesinde bunu başarabileceklerini dile getirir.

Çengelci (2014) eğitim yöneticisinin etik ilkeleri benimsemesi yanında sosyal adaleti de gerçekleştirmesi gerektiğini de söyler ve eğitim yöneticisinin sosyal adaleti sağlamanın liderliğinin benimsenmesi açısından önemli olduğunu belirtir. Çengelci (2014) ayrıca dezavantajlı durumda olanların tespit edilip eğitim yöneticisi tarafından desteklenmesi gerektiğini de ifade eder.

Çelik (2007) okul yöneticisinin etik liderliğinin sadece öğretmenleri değil öğrencileri de etkileyen bir süreç olduğunu belirtir ve öğrencilerin istedik davranışlar sergilemesinin büyük oranda okulun etik kültürüne bağlı olduğunu söyler. Kendisinden ne istendiğini bilen öğrencinin rahatlıkla okulun etik kurallarına uyacağını ve bu konuda sıkıntı çekmeyeceğini belirtir.

Şişman (2014) okul müdürlerinin her gün okula geldiklerinde değişik sorunlarla karşılaştığını ve bunlara çözüm bulmaya çalıştıklarını söyler. Herkesin okul yöneticisinden farklı beklentilere sahip olduğunu ifade ederek okul yöneticisinin etik kararlar vererek bu sorunları aşabileceğini belirtir. Bu sayede çağdaş yaşamın getirdiği karmaşık sorunlara çözüm üretmenin kolaylaşacağı umulur. Okul yönetiminde etik yönetimin yerleşmesi herkesi olumlu etkileyen bir durumdur. Okul veya kurum yöneticileri etik ilkeleri takip ettikleri sürece tüm çalışanlar mutlu bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir.

2.3.3. Etik Liderliğin Önemi

Liderlik insanları etkileme ve onlara rehberlik etme süreci olarak görülmektedir. Günümüzde de geçmişte olduğu gibi lidere olan gereksinim herkesçe kabul edilmektedir. Liderin önemi ve özellikleri hakkında ayrıntılı açıklamalar yapıldı. Bu başlık altında ise etik liderliğin önemi ve gerekliliği üzerinde durulacaktır. Etik liderlik son dönemlerde oldukça ilgi çeken bir liderlik yaklaşımıdır. Etik liderler, etik ilke ve değerleri yaşatmakla ve benimsetmekle sorumludur. Etik ilkeler ve kuralların uygulanması sayesinde örgütlerde ve gruplarda olumlu ilişkiler görülmektedir.

Günümüzde birlikte yaşama ve kurallara uyma yaygın olduğundan kişilerin ve kurumların yetkileri kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarını önlemek için etik liderliğe ihtiyaç vardır. Etik liderliğin uygulanması sayesinde kurumda empati yeteneği de gelişecek ve muhtemel çatışmalar önlenecektir (Güler, 2017). Özden (2005) okul yöneticisinin karar verme süreçlerinde kanunları ve kamu yararını temel ölçüt olarak aldığını; ancak bunların yeterli olmadığını, okul yöneticisinin birtakım etiksel ölçütleri de dikkate alması gerektiğini belirtir. Etiğin kurumsallaşmasının, okul yöneticisinin etik liderlik davranışı göstermesine bağlı olduğunu ifade eder.

Ünverdi (2016) etik liderliğin etik değerler ve ilkelerle iç içe olduğunu ve etik liderliğin ahlaki temellere dayandığını belirtir. Eğitim kurumlarında bu liderliğin benimsenmesinin kurumun iç barışı açısından çok önemli ve faydalı olduğunu ve herkese olumlu yansımaları olacağını söyler. Yine Ünverdi (2016) etik liderliğin iyiyi ve doğruyu öğütlemesinin ve bu yönde bir yönetim anlayışını gerektirmesinin etik liderliğin önemini ortaya koyduğunu ifade eder.

Toplumlar, topluluklar, gruplar liderlerinin en uygun davranışları göstermelerini arzu ederler. Bu durumda etik liderin sorumlulukları artmakta ve beklentilere uygun hareket etmesinin zorunlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu konularda yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere etik değerlerin uygulandığı durumlarda çalışanlarla yöneticiler arasında olumlu ilişkiler yaşanmakta ve çalışma barışına katkı sağlanmaktadır. Etik liderlik her kurum için büyük önem taşımaktadır.

2.3.4.Etik Liderlik Türleri

Liderlik kendi içinde farklılıklar gösterdiği gibi Etik liderliğin de farklı çeşitleri gündeme gelmiştir. Etik liderliğin üç farklı yönünden söz edilebilir (Çengelci ,2014).

2.3.4.1.Hizmete Yönelik Liderlik

Etik, liderin hizmet açısından duruşunu gösterir. Bu liderlik tarzında izleyenlerine hizmet etmeyi bir görev kabul eden liderler için geçerlidir. Liderin çıkarları geri planda olup takipçilerinin çıkarları korunup desteklenmektedir.

Liderler, bir sorumluluk duygusu gözeterek takipçilere hizmet etmeyi hedefler (Çengelci, 2014).

Liderin önceliği kuruma hizmet olup kendini bu işe adamaktır. Kurumdan hizmet alanların memnuniyeti büyük önem arz eder. Hizmetkâr liderlik olarak da adlandırılan bu liderlik tipinde kurumun da hizmet yönünden kendini kabul ettirmesi beklenir (Turhan, 2007).

2.3.4.2.Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramına geçmeden önce otantik kavramını ele almak gerekirse otantiklik kişinin kendi kendini bilmesi ve kendini doğru olarak ifade etmesidir. Kişinin kendine karşı net olması durumudur (Keskin ve Ayyıldız,2008).

Bu liderlik tarzında etik değerlerden faydalanmak kadar liderin becerileri de dikkate alınır. Bu liderlik tarzında lider olduğu gibi davranmaya çalışır ve kendini beğendirmek için etik ilkeleri çiğnemez. Bu sebeple otantik liderlik vasfı başkaları tarafından verilir ve lider takdir edilir (Atlas, 2016).

2.3.4.3.İlke Merkezli Liderlik

Okul yöneticileri kurumlarında etik esasları yerleştirmek istiyorsa etik ilke ve değerlerden ödün vermemeli ve belirlenen misyon, vizyon, değerleri tatbik etmelidir. Bunlar yapılmadığında lider yanlış davranışlar sergileyebilir (Çelik,2007). Etik ilkeler yöneticiye yol gösterir ve tartışmalı kararlardan uzak durmasını sağlar. Bu ilkelere uyulmadığında kurumda yanlış davranışlar ve yanlış uygulamalar görülür ve lider de takipçilerinin nezdinde itibar kaybına uğrar (Aydın,2015). Etik liderlik türlerinin her birinin farklı özellikleri vardır. Etik liderler bu türlerden sadece birine uymakla yetinmemeli ve her bir kıstasın gereğini yapabildiğinde etik lider olarak benimsenip desteklenir.

2.3.5.Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderlik dört farklı boyuttan incelenebilir. Etik liderliğin kavramsal olarak tam anlaşılması için alt boyutlarının incelenmesi gerekmektedir. Davranışsal etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve iletişimsel etik olarak dört yönden sorgulanabilir (Yılmaz, 2005).

2.3.5.1. Davranışsal Etik

Davranışsal etik, bireylerin etik ilke ve değerleri benimsemesi, içselleştirmesi ve bunları davranışa dönüştürmesi olarak tanımlanabilir. Etik davranış ilkelerine titizlikle uyma ve etik dışı tüm davranışlardan kaçınma olarak görülebilir (Haban, 2010). Atlar (2016) davranışsal etiğin liderin adalet, dürüstlük, güven gibi niteliklere uygun hareket etmesi ve izleyenlere bunlarla rol model olması anlamına geleceğini söyler. Etik lider kendisinden beklenen etik ilkelere uymalı ve çalışanlara da adil muamelede bulunmalıdır. Aydın (2002) bir okul yöneticisinin tüm tutum ve davranışları evrensel etik değerlerle bağdaşmalıdır. Etik lider hoşgörü kültürüyle hareket edebilmeli ve bu olumlu iklimi kuruma yayabilmelidir. Davranışsal boyutta etik lider kendini kabul ettirmek istiyorsa etik ilkelere taviz vermemeli ve farklı zamanlarda farklı davranmamalı ve ilkeli tavrını korumalıdır. İzleyenlerin güven ve sempaticilerini kaybedecek davranışlardan kaçınmalıdır.

2.3.5.2. İklimsel Etik

İklim, örgütsel yapının çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği, yapının şartlarının neler olduğu ve bu şartların ortaya çıkardığı ruhi ortama denir. Kısaca ortamın psikolojisi olarak görülebilir (Erdoğan, 2002). Örgüt iklimi, örgütteki çalışanların morallerini etkilemekte ve örgüte bağlanmalarında belirleyici olabilmektedir (Yüceler, 2009).

Etik iklim bireyin içinde yaşadığı çevreyle doğrudan alakalıdır. Bireylerin tutum ve davranışları örgütün iklimini etkilemekte ve bu durum iş ortamındaki etik kültürü de belirlemektedir (Büte, 2011). İklimsel etik boyutunda okul yöneticileri

lider olarak örgütte pozitif enerji üreterek kurumun ve çalışanların verimliliğini arttırmanın yollarını araştırmalıdır. Tüm tarafların görüşlerini alan liderler ortak akılla sorunlara çözüm bulmalıdır.

2.3.5.3.Karar Vermede Etik

Karar verme hayatın her alanında karşılaşılan bir durumdur. Hemen her durumda olumlu veya olumsuz kararlar alınması hayatın bir gerçeğidir. Bu kararların etik değerlerle uyum içinde olması büyük bir başarıdır. Liderler aldıkları her kararın uygulanmasını bekler. İşte bu sebeplerle karar vermenin önemle üzerinde durulması gerekmektedir. Liderler çeşitli durumlarda önemli kararlar almaktadır. Bu kararların alınma aşamasında etik değerlere uygun olup olmadıklarına dikkatle bakılmalıdır. Kararların etik ilkelere aykırı olması durumunda izleyenler bu kararları içselleştirip uygulayamazlar.

Etik liderler alacakları kararların yasa ve yönetmeliklere uygun olup olmadığına da bakmalı ama etik ilke ve değerleri de gözden uzak tutmamalıdır. Aynı zamanda toplumun değer yargılarını ve hassasiyetlerini de hesaba katabilmelidir (Turhan,2007).

2.3.5.4.İletişimsel Etik

Bireylerin kendi yaşadıkları olayları, durumları, sorunları söz veya sembol gibi çeşitli yollarla birbirlerine aktarmalarına iletişim denilmektedir (Oskay, 1992). İletişimin önemi hakkında Özden (2005) hayatın tüm alanlarında etkisi inkâr edilemeyecek kadar önemli becerilerden birinin etkili iletişim kurma becerisi olduğunu belirtir ve gerek sosyal alanda gerekse de kamusal alanda sağlıklı bir iletişim kurmadan herhangi bir işi amaçlanan doğrultuda başarmanın mümkün olmadığını ifade eder. Ayrıca kişiler arası sorunların çoğunun da iletişim kopukluklarına bağlı olduğu bilinen bir gerçektir.

Etik ve iletişim birbirinden ayrı düşünülemez. İletişim hayatın her alanında var olduğu için etiksel değerlerle iç içe olmalıdır. Etikle bağdaşmayan saygısızlık, empati yapmamak, konuşanı dinlememek gibi bazı davranışlar iletişime de zarar

vermektedir. Etik ilkelerin yaşandığı bir ortamda iletişim de sağlıklı olabilmektedir (Örkmez ve Şancı, 2003).

Bu araştırmada etik liderliğin boyutları dikkate alınarak sorular hazırlanmış ve öğretmenlere yöneltilerek yöneticilerin etik liderlik davranışları incelenmiştir. Etik liderliğin farklı boyutları olduğundan etik lider olmak isteyenlerin bu boyutlarda öngörülen vasıflara sahip olması beklenmektedir.

2.3.6. Etik Davranış İlkeleri ve Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Akdur ve Aydın'a (2003) göre insanlar var olduğu ilk günden itibaren hep iyi ve doğruya yönelmiş ve yanlışlardan uzak durmaya çalışmıştır. Denebilir ki insanoğlunun iyiye doğruya karşı koyamayacağı sürekli bir eğilimi vardır. Dürüstlük, yardımseverlik, sadakat, doğruluk, adalet, gibi değerler daima üstün tutulmuştur. Buna karşılık yalancılık, hırsızlık, cana kıyma gibi davranışlar ise insanlık vicdanında kabul görmemiştir. Yönetimde tercih edilen ve istenilen bazı etik davranışlar şöyle sıralanabilir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2018) :

- **Görevin Yerine Getirilmesinde Kamu Hizmet Bilinci:** Kamu görevlileri kamu hizmetlerinin yapılmasında tarafsızlık ve şeffaflığı esas alırlar.
- **Halka Hizmet Bilinci:** Kamu görevlileri kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; halkın ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılamayı hedefler.
- **Hizmet Standartlarına Uyuma:** Kamu görevlilerinin, kurumlarında hizmet verirken kanun, yönetmelik ve yönergelere uygun hareket ederler.
- **Amaç ve Misyona Bağlılık:** Kamu görevlileri, çalıştıkları kurum veya kuruluşun amaç, hedef ve ideallerine bağlı kalarak hizmet verirler.
- **Dürüstlük ve Tarafsızlık:** Kamu görevlileri tüm eylem ve işlemlerinde yasallık, adalet, eşitlik ve dürüstlük prensipleri dahilinde hareket ederler. Görevlerini yerine getirirken dil, din, inanç, siyasi düşünce, ırk, cinsiyet vb. ayırım yapmazlar. Herkese eşit muamele ederler.
- **Saygınlık ve Güven:** Kamu görevlileri, görevlerini yaparken kurumlarının itibarını korurlar. Halkın kamu hizmetine güvenini sarsacak davranışlarda bulunmaktan kaçınırlar.

- **Nezaket ve Saygı:** Kamu görevlileri, görevlerini yaparken nezaket kurallarına uyar ve halka gerekli ilgiyi gösterirler. Konu yetkilerinin dışındaysa ilgili vatandaşa gerekli kolaylığı sağlarlar.
- **Yetkili Makamlara Bildirim:** Kamu görevlileri, görevlerini yaparken etik dışı davranışlar haberdar olduklarında ya da gördüklerinde durumu yetkili makamlara bildirirler ve gerekli işlemleri başlatırlar.
- **Çıkar Çatışmasından Kaçınma:** Kamu görevlileri şahsi çıkar peşinde koşmaz ve yasadışı işlerden uzak dururlar.
- **Görev ve Yetkilerin Menfaat Sağlamak Amacıyla Kullanılmaması:** Kamu görevlileri, görev ve yetkilerini menfaat sağlamak ve yakınlarına ayrıcalık verilmesi için kullanmaktan kaçınırlar.
- **Hediye Alma ve Menfaat Sağlama Yasağı:** Kamu görevlilerinin görevini yaparken rüşvet olarak anlaşılabilir hediye almaz ve görevi dolayısıyla menfaat elde etmekten kaçınırlar.
- **Savurganlıktan Kaçınma:** Kamu görevlileri, mesai süresini, kamu mallarını, kaynaklarını, işgücünü ve olanaklarını kullanırken etkin, verimli ve tutumlu kullanırlar.

Maddeler halinde sunulan etik davranışlar ve ilkelere başka hususlar da eklenebilir. Bu kriter ve davranışlara uygun hareketler takdir edilir ve bunlara riayet edenler de büyük itibar kazanabilir. Aksi durumda ise bunlar ihlal edildiğinde eleştiri ve şikâyetler kaçınılmaz olur.

OECD ülkelerinde en çok benimsenen kamu hizmeti temel değerleri de aşağıdaki gibi sıralanır:

Tarafsızlık, Yasallık, Dürüstlük, Saydamlık, Etkililik, Eşitlik, Sorumluluk, Adalet.

Görüldüğü gibi benimsenen etik değerler temel etik prensiplerle uyum içindedir. Esasen etik ilkeler dünyanın hemen her yerinde paralellik göstermektedir. (Kolçak, 2016).

Yönetimde etik dışı bazı davranışlar ise şöyle sıralanabilir:(Kamu Görevlileri: Etik Kurulu, 2018).

- **Ayrımcılık:** Ayrımcılık, önyargı hissi ile ortaya çıkan bir davranış kalıbı veya bir eylemdir. Bir grup insanın hakkını koruyup onlara daha fazla imkân sağlarken bir grup insana da zarar verecek şekilde davranmaktır. Ayrımcılık farklı şekillerde görülebilmektedir. Her türlü ayrımcılıktan kaçınmak yöneticilerin insani ve kanuni görevleri arasındadır (Kolçak, 2016). Ayrımcılık yapmanın sakıncalarını ifade eden Özmusul (2018) ise eğitimde tek kişiye veya gruba yönelmenin yanlış olduğunu böyle yapmanın ayrımcılık yapıldığı hissine neden olacağını söyler ve kişisel çıkarlar yerine kurumsal çıkarların gözetilmesi gerektiğini belirtir.
- **Kayıрма:** Kayırma resmi yükümlülüklerin göz ardı edilerek duygusal ve geleneksel ön plana çıkarılması suretiyle meydana gelen davranış olarak tanımlanmaktadır. Aile, akrabalık, sempati gibi etkenlerle görevlilerin bazı kişilere işlemlerde ayrıcalık tanınmalarıdır (Kolçak, 2016).
- **Rüşvet:** Yöneticilerin mal, para, hediye gibi bazı maddi çıkarlar karşılığında bunları sağlayanlara özel muamele yapması ve onları kayırmasıdır. Hediye ile rüşvetin farkını herkes kendi penceresinden yorumladığından ortak bir tavırdan söz edilmesi güçleşmektedir (Aydın, 2006).
- **Yıldırma:** Bazı eğitimciler tarafından kabadayılık olarak görülen, kimseden korkmaz görünerek astlarını yıldırarak ve korkutan etik olmayan bir davranıştır (Başaran, 1993).
- **Sömürü (İstismar):** Sömürü güçlü ve yetkili olan yöneticinin astlarının emeğine el koyması ve kendi çıkarları için kullanmasıdır. Başkasının emeğini yanlış maksatlarla kullanmak ve onun hakkını vermemek anlamına gelir (Baştuğ, 2009).
- **İhmal:** Örgüt liderinin zamanında yapması gereken işleri yapmaması, geciktirmesi, savsaklamasıdır. Görevi ihmal aynı zamanda kanunlarda da suç olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2001). Görevi ihmal etmek kabul edilemez bir davranıştır. Yöneticinin görevini ihmal etmesi suç sayılır ve dünyanın hiçbir yerinde normal karşılanamaz. Böyle yapan yöneticiler görevinden uzaklaştırılır. Hatta Japonya’da yöneticiler intiharı bile düşünebilmektedir. Dolayısıyla günümüz dünyasında böyle etik dışı davranışa müsamaha

gösterilmemektedir. Yöneticilerin görevini titizlikle yapması ve ihmal etmemesi gerekir (Özmuşul ,2018).

– **Bencilik:** Yöneticinin örgüt üyelerini umursamadan sadece kendi çıkarlarını düşünmesidir. Bencil bir insan sadece kendini düşünür ve kendine hizmet eder ve başkalarının ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate almaz (Aydın, 2001).Bu konuda Özmuşul (2018) ise kurumsal kaynakları kendi çıkarı için kullanan yöneticinin çalışanlarını mağdur ettiğini söyleyerek yöneticinin öncelikle kendini değil kurumun menfaatlerini düşünmesi gerektiğini belirtmiştir.

– **İşkence (Eziyet):**Bir liderin kendi görüşlerini beğenmeyenlere maddi ve manevi baskı uygulaması ve onu çeşitli haklarından mahrum bırakmasına denir ve bu durum kabul edilemez. Bu etik dışı davranış bireyi kurumdan ve liderinden uzaklaştırır ve çalışma barışına olumsuz etki yapar (Aydın, 2001).

– **Yolsuzluk:** Herhangi bir menfaat karşılığında yetkilerin usulsüz kullanılmasına denir. Yolsuzluk bugün tüm dünyada önemli bir sorundur ve yaptırımını da her yerde vardır. Etik davranış açısından en sakıncalı durumlardan biridir (Tarakçıoğlu, 2008).

– **Yaranma-Dalkavukluk:** Kişilerin durumdan hoşnut olmasa da yöneticinin gözüne girmek için olduğundan farklı davranması ve menfaat elde çabası olarak tanımlanabilir. Bu duruma göz yuman yöneticiler aslında kendi itibarlarını sarsarak kurumda kargaşaya yol açarlar (Aydın, 2001).

– **Şiddet ve Baskı:** Kişiler arasındaki karşılıklı ya da tek taraflı zarar verme durumu olarak görülebilir. Şiddet ister duygusal içerikli ister fiziksel içerikli olsun her durumda tüm örgütler için hedefe ulaşmada önemli bir engeldir. Bazen yöneticiler önlerini tıkayan engelleri kaldırmak için şiddet ve baskı kullanabilmektedir. Sorunları bu şekilde çözmeye çalışmak acziyetin işareti olduğundan bu gibi etik dışı davranışlardan kaçınmak gerekir (Kolçak, 2016).

– **Hakaret ve Küfür:** Sözlü taciz olarak da kabul edilen hakaret ve küfür yöneticilerin özellikle uzak durması gereken davranışlardır. İnsan onuruna yakışmayan ve insanı derinden yaralayan hakaret ve küfür gerçekleştiğinde ortam gerilmekte ve ciddi çatışmalara sebep olabilmektedir (Tarakçıoğlu, 2008).

- **Taciz:** “Bedensel ve cinsel taciz bir şiddet türüdür. Daha çok özel yaşamında başarısız kişilerin kendisinden daha güçsüz kişilerle karşılaştığında bir yansıtma ve bastırma mekanizması olarak uyguladıkları etik dışı davranış türüdür. İşyerlerinde cinsel, taciz, görsel, sözel ve dokunsal şekilde görülebilmektedir “ (Kolçak, 2016, s.106).
- **Dedikodu:** Genel olarak dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşım benimsemeyen bireyler toplumsal kültürün de etkisiyle birbirlerinin arkasından konuşmaktadır. Bu durum işyerlerinde büyük sıkıntılara sebep olabilmektedir (Kolçak, 2016).
- **Zimmet:** Tek taraflı olma özelliği nedeniyle diğer yolsuzluk türlerinden ayrılan zimmet kavramı, memurun ya da özel yasalarına göre memur sayılan kamu görevlilerinin görevleri gereği kendisine teslim edilen kaynakları yasalara aykırı şekilde kendisi veya yakınları için kullanmasıdır. Kendisine emanet bırakılan kaynakları kendi hesabına aktarması olarak da görülebilir (Kolçak, 2016).
- **Yobazlık-Bağnazlık:** Sadece kendi dediklerinin doğru olduğuna inanan, hiçbir tartışma ve eleştiriye açık olmayan yöneticileri tanımlar. Kendi gibi düşünmeyenleri aşağılayan ve rencide eden yöneticiler kurumlarında değişim ve gelişime büyük sekte vururlar (Kara, 2006).
- **Dogmatik Davranış:** Daha önce inandığı ve savunduğu bir düşüncenin zamanla yanlış olduğu anlaşılrsa da o düşünceye körü körüne inanmaya devam etmektir. Dogmatik düşüncelerle hareket eden bir yönetici belli inanç veya fikirlere aşırı derecede bağlanabilmektedir. Bu durum örgütsel değişim ve gelişime de zarar vermektedir (Kolçak, 2016).

Maddeler halinde sunulan etik dışı davranışlar ve ilkelere başka hususlar da eklenebilir. Bu maddeler etik liderden asla beklenmeyen ve onun itibarını sarsacak davranışlardır. Şüphesiz bunlardan uzak durulması büyük önem taşımaktadır. Etik dışı davranışlarda bulunan yöneticilerin saygınlığı ve sempatisi azalır, çalışanlar nezdinde güven kaybı oluşturur. Hatta bazı etik dışı davranışlar soruşturma-inceleme konusu bile olabildiğinden yöneticilerin bu yanlış tutum ve davranışları terk etmesi gerekmektedir.

2.3.7.Eğitim Kavramı

İnsanların beslenme, barınma ihtiyaçları olduğu kadar eğitime de ihtiyaı olduğu bilinen bir gerçektir. “Eğitim, ocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye” (TDK, 2014). Eğitim en genel anlamıyla insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir (Fidan, 2012). Başaran (1996) ise eğitimi genç kuşakların sosyal hayatta lazım olan bilgilerle donatılması faaliyeti olarak tanımlar. Kayaalp’a (2002) göre eğitimin temel malzemesi insandır, dolayısıyla eğitim insan merkezli bir çalışmadır. İnsanın değerkenliğine paralel olarak eğitimde verimin de değerliğini söyler. Eğitim insanın doğasına ve i dünyasına hitap ettiğinden gelişmeler dışarıdan kolaylıkla gözlenemez, ancak zihinsel yönden kendini gösterir.

Tüm insanların gözlerini dünyaya atıktan sonra hayatlarını sürdürmek için beslenme, barınma, giyinme gibi birtakım zorunlu ihtiyaçları vardır. İnsanlar bu zaruri gereksinimlerini elde ettikten sonra hayatı tanımak ve anlamlandırmak için çeşitli arayışlara girer. Bu arayışlar insanı eğitim denilen sihirli dünyaya yönlendirir. Çünkü insanı diğer canlılardan ayıran en önemli vasıf akıllı olması ve bilinçli hareket etmesidir. Böyle olmasının yolu da eğitim -öğretimden geçer.

Dünya tarihinde insanlar eğitime ilgi duymuş, dolayısıyla da devletler eğitimle ilgilenmiş, bu işe ciddi yatırımlar yapmışlardır. Hiçbir fert yoktur ki eğitimle doğrudan veya dolaylı olmasın. Herkes eğitime merak salmış, eğitimi ve donanımlı olmanın yollarını aramıştır. Devletler de insanların bu beklentilerine kayıtsız kalmamış ve vatandaşlarını eğitmek için tüm imkânları seferber etmişlerdir. Bu amaçla okullar, yurtlar, medreseler, kllyeler inşa ederek eğitimi sistematik bir yapıya kavuşturmaya çalışmıştır.

Eğitim bireylerin ve toplumların kalkınmaları ve ilerlemeleri açısından hayati öneme sahiptir. Günümüzde en büyük yatırımlar eğitime yapılmaktadır. Dünyada uygar olan ve g dengelerini elinde bulunduran ülkelerin eğitim alanında önemli atılımlar yaptığı görülmektedir. Geri kalan, gelişmemiş ülkelerin de eğitime

yeterince önem vermediği bir gerçektir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi o ülkenin eğitimde kat ettiği mesafe ve çalışmalarla ölçülmektedir. Eğitim sadece belli kalıplarla ve belli mekânlarla sınırlı tutulmadığından farklı modeller ve alternatifler gündeme gelmiştir.

Ülkelerin, son yıllarda eğitime önemli yatırımlar yaptığını, teknolojiadaki gelişmeler ve toplumsal beklentiler sonucu eğitimin önemli bir güç haline geldiğini görmekteyiz. Gerçekten de yaşadığımız asrın eğitim çağı olarak nitelendirilmesi abartı olmayacaktır. Bu asrın en büyük silahının eğitilmiş insanlar olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Toplumda her ferdin eğitim imkânlarından faydalanması gerektiğinden örgün ve yaygın eğitim kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.8. Örgün ve Yaygın Eğitim Kavramları

Eğitimde herkes aynı koşullara sahip olmadığından örgün eğitim yanında yaygın eğitim de gündeme gelmiş ve önemli bir kitleye de hizmet etmiştir. “ Örgün eğitim, kişilerin hayata atılmadan, iş ve meslek kollarında çalışmaya başlamadan önce okul veya okul niteliği taşıyan yerlerde, genel ve özel bilgiler bakımından yetişmelerini sağlamak amacıyla belli kanunlara göre düzenlenen eğitim, formel eğitim; düzenli, planlı, yöntemli biçimde verilen herhangi bir eğitim” (TDK, 2014) olarak tanımlanırken “Yaygın eğitim ise örgün eğitim imkânlarından yararlanmamış olanlara, gittikleri okuldan erken ayrılanlara veya meslek dallarında daha yeterli duruma gelmek isteyenlere uygulanan eğitim (TDK, 2014)olarak tanımlanmaktadır. ” 1739 sayılı Milli Eğitim Kanunu’na göre, “Türk Milli Eğitim Sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden kurulur. Örgün eğitim, okul öncesi öğretimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim etkinliklerinin tümünü kapsar” (Özden, 2005, s.77). Celep’e (2003) göre bir toplumun ekonomik, sosyal, siyasal anlamda ilerlemesi ve bireylerde bilimsel, demokratik, hür düşünme gücünün geliştirilmesi ile hoşgörülülük, eleştiriye açık, yapıcı eleştiri yapabilen, ufku açık bireylerin yetiştirilmesinde eğitimin önemi göz ardı edilemez. Örgün eğitim bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde tek başına yeterli değildir. Çünkü örgün eğitim kişinin hayatında sadece küçük bir dönemi kapsar. Oysa bilim ve teknikte, toplumsal hayatta önemli değişimler yaşanmaktadır. Bireylerin bu değişimlere ayak

uydurabilmesinde yaygın eğitimin büyük rolü vardır. Celep (2003) yaygın eğitimin son yıllarda büyük rağbet görmesinin ve bu alana devletin desteğinin artmasının sebeplerini maddeler halinde şöyle açıklar:

- Örgün eğitimden yararlanamayanlara eğitim olanağı sağlama,
- Çocuğun kişiliğinin gelişmesi için aileleri eğitime,
- Eğitimde çeşitliliği ve verimliliği arttırma,
- Toplumsal sorunlara kitlelerin desteğini sağlama,
- Yetişkinlere eğitimlerini devam ettirme olanağı sağlama,
- Okulların sınırlı eğitim etkinliğine sahip olması,

Yukarıda sıralanan maddelere baktığımızda yaygın eğitimin giderek önem kazandığını ve toplumda büyük ilgi uyandırdığını görmekteyiz. Eğitim tüm bireylerin talebi olduğundan yaygın eğitim gündeme gelmiş ve büyük ilgi de görmüştür. Yaygın eğitim günümüz koşullarında eğitim almamış kimse bırakmamayı hedefler. Her insanın imkânları ölçüsünde birikimli, donanımlı olmasını ve hem kendisiyle hem çevresiyle barışık olmasını amaç edinir.

Günümüzde teknolojik olanakların gelişmiş olması eğitimin her türü için önemli fırsatlar doğurduğu gibi yaygın eğitimin de geniş kitlelere ulaşmasını kolaylaştırmıştır. Zamanında istediği eğitimi alamamış veya yarıda terk etmiş olan insanların eğitim düzeylerinin artmasını sağladığı gibi toplumun eğitim kalitesinin de artmasına katkıda bulunmuştur. Yaygın eğitim uygulamaları dünyanın her yerinde görülmektedir. Avrupa ve ABD’de çok eski geçmişe ve kurumlara sahiptir. Ülkemizde de uzaktan eğitim birçok üniversitede öğrencilere hizmet vermektedir. Özellikle Açık öğretim uygulaması sayesinde eğitimini yarıda bırakmış insanlar bu fırsatları değerlendirip eğitim seviyelerini yükseltme imkânına kavuşmaktadırlar.

2.8.3.Yaygın Eğitim Kurumları

Yukarıda da açıklandığı gibi her yerde ve herkese eğitim vermeyi amaçlayan Millî Eğitim Bakanlığı, örgün eğitim dışına çıkmış veya hiç eğitim görmemiş insanları eğitmek amacıyla yaygın eğitim kurumları kurmuştur. Yaygın eğitim faaliyetlerini koordine etmek üzere Bakanlık bünyesinde Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Genel Müdürlük bünyesinde hizmet veren yaygın eğitim kurumları şunlardır:

- Halk Eğitim Merkezleri
- Açık Öğretim Okulları
- Olgunlaşma Enstitüleri

Hayat boyu öğrenmenin ilkeleri ise şunlardır: (MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü,2018).

- 1) Hayat boyu öğrenme.
- 2) Bilimsellik ve bütünlük.
- 3) Geçerlilik.
- 4) Gönüllülük.
- 5) Herkese açıklık.
- 6) Her yerde eğitim.
- 7) İhtiyaca uygunluk.
- 8) İş birliği ve eş güdüm.
- 9) Planlılık.
- 10) Süreklilik.
- 11) Yenilik ve gelişmeye açıklık.

Yaygın eğitim kurumları ülkenin tamamına yayılmış ve tüm insanlara eşit şartlarda fırsatlar sunmaktadır. Yaygın eğitim kurumları yıl boyu eğitim faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu kurumlarda belli hizmetleri görmek için çeşitli pozisyonlarda personeller çalıştırılmaktadır. Yöneticiler de Millî Eğitim Bakanlığının atama ve yer değiştirme yönetmeliğine göre görev yapmaktadır. Yöneticiler toplumun tüm kesimlerine hizmet verdikleri için en çok da etik ilkelere dikkat etmelidirler.

Yaygın eğitim kurumları bünyesindeki e-yaygın kurs sistemiyle farklı alanlarda çeşitli mesleki, sportif, sanatsal kurslar açarak vatandaşların hem yeteneklerini geliştirirken hem de bir meslek sahibi olmalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca Türkiye'ye sığınan mültecilerin uyum sorunlarının çözümü konusunda da faaliyetlerini sürdürmekte ve onlara başta Türkçe olmak üzere çeşitli kurslar açmaktadır.

2.8.4. Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır. Yönetim; grup gayretleriyle işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. Her iki tanımdan yola çıkarsak yönetimi bir bilim sanatı olarak niteleyebiliriz. Bir başka tanıma göre ise yönetim; “örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlar ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür” (Erdoğan,2002, s.3). Tekin’ e göre ise (2010) yönetim bir veya birden fazla amacı hayata geçirmek için bir grup insanın iş birliğini sağlama ve onları bu doğrultuda sevk etme işidir. Yönetici ise TDK sözlüğünde şöyle tanımlanmaktadır: “Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer: “Yönetici ya bir kral, padişah, sultan veya seçimle gelen parlamentodur.” C. Bayar. 2. sp. Bir spor dalında takımların hazırlanması, oyuncunun bakımı, çalışma yerinin sağlanması, yapılacak karşılaşmaların planlanması vb. işlerle ilgilenen kimse (TDK, 2014). Erdoğan (2002)’a göre yönetici belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanları uyumlu bir biçimde ve iş birliği içinde yönetmek sorumluluğu taşıyan kişidir. Tekin’ e göre (2010) yönetici belirlenen amaçlara ulaşmak için bir grup insanın iş birliği ve birlikteliğini sağlayarak onları teşvik eden kişiye denir.

Tüm kurum, kuruluş ve örgütlerde yöneticiye ihtiyaç vardır. Çeşitli kaynaklarda yönetici ile liderin karşılaştırılmaları görülmekte ve yöneticinin liderden farkları sıralanmaktadır. Her ne kadar ikisinin farklı özellikler içerdiği söylene de temelde aynı işleve sahip oldukları kabul edilebilir. Aslında bu ayırım son zamanlarda görülen, dikkat çekilen bir unsurdur. Yönetici ile lider arasında bazı farklar olduğunu iddia edenler olduğu gibi aynı olduğunu dile getirenler de vardır. Yöneticilik

toplumda saygın bir meslektir ve herkesçe de itibar gören bir konumdur. Yönetici olma belli özelliklere sahip olmayı da gerektirmektedir.

Okul ve kurum yöneticileri kurumlarının itibarı ve başarısı için çeşitli fedakârlık yapabilmeli ama asla etik prensiplerden ödün vermemelidir. Farklı çıkar gruplarına fırsat vermemeli ve etik ilkeleri herkese eşit olarak uygulayabilmelidir. Okul ve kurum yöneticileri izleyenlerini hedefe yöneltme konusunda da becerikli ve girişken olmalıdır.

2.8.5. Yaygın Eğitim Kurum Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları

Yaygın eğitim, geniş halk kitlelerine hizmet veren, örgün eğitim imkânlarından faydalanamamış olanlara çeşitli eğitim olanakları kazandıran bir sistemdir. Toplumda büyük bir boşluğu dolduran bu kurumlarda yönetici olma, önemli bir sorumluluğu gerektirdiği gibi yöneticilerin de belli özellikleri kapsamı beklenir.

Aydın'a (2010) göre yönetimi, insan ve madde kaynakları vasıtasıyla belli bir amacı gerçekleştirme ve bir işi başarma eylemi olarak düşündüğümüzde yönetimin özünde insanı etkilemek olduğu görülecektir. İnsanı etkilemenin en iyi yollarından biri olarak etik davranışlara sahip olma kaydedilebilir. Okul yönetiminde etik liderlik davranışlar sergileme oldukça önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir (Tombak ve Bakan, 2014). Bilindiği gibi okul yöneticilerinin verdikleri kararlar ve sergiledikleri liderlik davranışları okul iklimini tüm yönleriyle etkilemektedir (Şentürk, 2012). Bu bakımdan yöneticilerin, okul içerisinde ve dışarıda etik davranışlarda bulunması hem toplumun kuruma bakış açısını olumlu açıdan etkileyecek hem de çalışanların amaçları çerçevesinde davranış geliştirmesine imkân sağlayacaktır. Buna dayanarak, eğitim kurumlarının önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmesinin, okul yöneticilerinin etik algıya sahip olmalarıyla ve bunu uygulama sürecinde ortaya koyduğu başarılarıyla doğrudan ilişkilidir (Tombak ve Bakan, 2014). Bu açılardan baktığımızda tüm eğitim yöneticileri gibi yaygın eğitim yöneticileri de etik değerlere titizlikle uymalı ve kurumlarında izleyenlerle etik ilkeleri benimsetmeye çalışmalıdır.

Yöneticilerin sahip olması gereken çeşitli özellikler vardır. Bununla ilgili kaynaklarda çok ayrıntılı tarifler yapılmıştır. İyi bir yöneticinin sahip olması için gereken özellikler şu şekilde verilebilir (Eren, 1996):

- İnsanları içten sevmelidir.
- Haberleşme konusunda kabiliyetli olmalıdır.
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir.
- Duygusal yönden olgun olmalıdır.
- Kararlarında açıklık ve şeffaflık olmalıdır.
- Astlarının ortalama zekâlarının üzerinde bir zekâ seviyesine sahip olmalıdır.
- Tarafsız olabilmelidir.
- Sorunları sistemli ve mantıksal yollardan çözebilmelidir.
- Kuruma yürekten bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır.
- Hoşgörü ve anlayış sahibi olmalıdır.
- Cesur ve doğru sözlü olmalıdır.
- Geniş açıdan düşünebilme ve kavrama yeteneğine sahip olmalıdır.

Celep (2003) ise yaygın eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralar:

- Yönetici, bütün çevre halkının eğitim ve sosyal gereksinimlerine karşı olumlu bir anlayış içinde olmalıdır.
- Yönetici, okula gelen bireylerin isteklerini dikkate alarak okulu yönetmelidir.
- Yöneticiler, yetişkinlerle çalışabilecek uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır.

Kayaalp'a (2002) göre yöneticinin; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, iletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmak gibi özelliklere sahip olması gerekir. Aytürk (2016) ise devletin güvenliğinin, adaletinin sağlanması, toplumsal refah ve mutluluğu için yöneticilerin varlığının şart olduğunu ve yöneticilerin de çalışanlarını adalet ve şefkatle idare etmesi gerektiğini söyleyerek etik ilkelere bağlı olmanın önemini vurgular.

Yöneticilerin belirtilen özelliklere sahip olması etik değerleri yaşaması ve yaşatmasına da olumlu katkı sağlayacaktır. Çünkü işini seven, personeline saygı duyan yöneticiler etik ilkeleri de önemser. Eğitim kurumları toplumsal değerlere uygun hareket eden yöneticiler tarafından yönetildiğinde çalışanların moral ve motivasyonlarının da iyileşeceği umulmaktadır. Eğitimciler her konuda topluma örnek olduklarından etik değerlerin en çok onlar tarafından uygulanması beklenir. Bu beklentilere ne kadar karşılık verilirse olumlu manada gelişmeler yaşanması mümkündür. Yaygın eğitim yöneticileri de kurumun saygınlığını kazanmak için etik ilkeleri ihlal etmemelidir. Yöneticiler bu noktada hassas ve titiz olmalı, kurumlarında etik değerleri esas almalıdır. Yöneticilerde etik ilkelerin uygulanması büyük önem arz etmektedir. Kurum kültürünün oluşması bakımından etik ilkelerin yaşatılması başta yöneticiler olmak üzere her çalışanın sorumluluk almasıyla mümkün olacaktır.

2.8.4. İlgili Araştırmalar

Etik liderlik konusunda yurt içinde ve yurt dışında önemli çalışmalar yapılmış ve etik liderlikle ilgili önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Yurtiçinde yapılan bazı çalışmalar hakkında şu bilgiler verilebilir:

Emirbey (2017) yaptığı çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermeleri ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak olumlu ilişki olduğu görülmektedir.

Güler (2017) yaptığı çalışmada ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında etik liderlik davranışının arttığı durumlarda örgüt yararına sessizlik davranışının da arttığı açıkça görülmektedir. Bu durumda, tüm eğitim kurumlarında etik liderlik seviyesini en üst düzeye çıkarabilmek adına, tüm ortaokul müdürlerinin etik liderlik konusunda seminare tabi tutulmaları ya da eğitim

yönetimi alanında yüksek lisans yapmaları teşvik edilmeli sonucuna varıldığı görülmektedir.

Bedir (2017) yaptığı çalışmada özel okulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş ve sonuç olarak yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında doğrudan olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Minaz'ın (2017) okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının yolsuzluk bağlamında incelenmesi konusunda yaptığı çalışmanın araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında nicel araştırma sonucunda örneklem grubunu oluşturan öğretmenler çoğunlukla okul müdürlerinin etik liderlik davranışları sergilediklerini düşünmektedirler. Nitel araştırma sonucunda okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının yolsuzluk bağlamında değerlendirildiği bu çalışmada yolsuzluğun, rüşvetten, verimli çalışmamaya doğru giden geniş yelpazesi içinde öğretmen algısına göre değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Tutkun (2017) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri etik liderlik davranışlarını "katılıyorum" düzeyinde sergilemektedirler. Öğretmenlerin öz yeterliklerinin ise "her zaman" düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark yoktur. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin okul türü ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre ise görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Bununla birlikte öğretmen öz yeterlik algısı düzeyinin cinsiyet, yaş, okul türü ve eğitim düzeyine göre anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir.

Yıldız (2016) yaptığı çalışmada Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi okul müdürlerinin etik liderlik gösterme düzeylerinin demografik bağlamında, bu okullarda çalışan öğretmen görüşlerine göre farklılık gösterip göstermediğini, ayrıca okul müdürlerinin etik liderlik davranışları sergilemelerinin ne düzeyde olduğunu araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi okul

müdürlerinin etik liderlik gösterme düzeylerinin iyi durumda olduğu, ayrıca Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi okul müdürlerinin etik liderlik gösterme düzeylerinin demografik bağlamında öğretmenlerin etik liderlik algılarının demografik değişkenlere göre bir farklılık göstermediği de ortaya çıkmıştır.

Erdoğan (2016) İlköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi konulu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında; araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını genel olarak olumlu buldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının, öğretmenlerin; cinsiyet, medeni durum, branş, öğrenim durumu, okuldaki hizmet süresi ve meslekteki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında bazı politik durumların, parasal durumların, hiyerarşik yapıların ve olumsuz okul ikliminin okul müdürlerini etik olmayan davranışlara sevk ettiği sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan okul müdürlerinin personel konusunda, parasal konularda, eğitim öğretim ile ilgili konularda ve okulun sosyal çevresi ile ilgili konularda çeşitli etik olmayan davranışlarda buldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Çetin (2016) okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisi konulu yaptığı çalışmasının araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Etik liderlik davranışları arasından karar vermede etinin öğretmenlerin iş doyumunu en yüksek düzeyde etkileyen etik liderlik boyutu olduğu, araştırmada elde edilen bir başka sonuçtur.

Bilgen (2016) yaptığı çalışmada etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisini incelemiştir. Sonuçlara göre etik liderlik davranışı çalışanların sadakatlerini kazanmada etkilidir görüşü kanıtlanmıştır. Ayrıca güven bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Çakıroğlu (2016) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ve öğretmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Etik liderlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre algılanan genel etik liderlik ile genel örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre okul müdürlerinin genel etik liderlik davranış gösterme düzeyinin iyi olması öğretmenlerin de genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini arttırdığı söylenebilir.

Kalaz (2016) yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri sergilemelerine ait görüşlerinin "kısmen katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin "davranışsal etik" boyutu özelliklerini en çok, karar vermede etik boyutuna ait özellikleri ise en az seviyede gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Su (2015) yaptığı çalışmada başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarını incelemiştir. Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında okul yöneticilerinin etik liderlik puanları ve etik liderlik düzeyleri ile cinsiyet, kıdem, okul türü, eğitim durumu ve çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, nicel araştırma sonucunda yöneticilerin puanları hesaplanmış; düşük, orta, yüksek etik liderlik düzeylerinde 10 yönetici nitel görüşmeler için seçilmiş ve görüşmelerde yöneticilerin etik liderliğe ilişkin uygulama ve görüşleri araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile cinsiyet ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunamamış; okul yöneticilerinin çalıştıkları kurum ve eğitim durumu değişkenleri arasında ise anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel kısmında ise okul yöneticilerinin etik lider için "dürüst, örnek olan, disiplinli ve adaletli" gibi kavramları öne çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır.

Büyükgökçe (2015) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesini konu edinmiştir. Araştırmanın nicel boyutu sonucunda; etik liderlik ölçeğinin "karar vermede etik" alt boyutu dışındaki bütün alt boyutlarda yöneticilerin, öğretmenlere kıyasla kendilerini daha yüksek puanlarla değerlendirdiği görülmüştür. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında yalnızca iklimsel etik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmanın nitel kısmında ise okul müdürleri ve öğretmenler, öğretmenlerin etik dışı davranışlarda bulduklarını ancak herhangi bir yaptırım uygulanmadığını okul müdürü tarafından sözlü olarak ikaz edildiklerini ifade etmişlerdir. Bu veriler öğretmenlerin etik dışı davranışları gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Atlar (2015) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesini konu edinmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, okul yöneticilerinin etik değerlere yönlendirmesinin kurumda güven ortamı oluşturduğu ve öğretmenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesinin kurum içinde adil ve demokratik bir ortam oluşmasını sağladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlanmasının performanslarını arttırdığı, mesleğin etik standartlarına uyum konusunda desteklenmelerinin mesleğe olumlu bakış açısı kazandırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin kendi etki alanları içindeki herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat etmelerinin demokratik ortam oluşumuna katkı sağladığı, öğretmenlerin doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürme amacıyla zaman ve kaynak ayrılmasının verimliliği arttırdığı, kurum kurallarının etik ilkelere uygun olarak oluşturulmasının kuralların herkesçe benimsenmesini sağladığı ve ortak alınan kararların etkili biçimde uygulanmasının kurum disiplinini sağladığı şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.”

Durmuş (2015) yaptığı çalışmada kamu kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çalışan algısı yönüyle incelenmesini konu yapmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara iki bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerini yüksek düzeyde etik lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumda çalıştıkları süre ve unvan değişkenine göre etik liderlik algıları benzer bulunmuştur (etik liderlik davranışını algılamada, bahse konu

değişkenler bakımından anlamlı fark bulunamamıştır). Bununla birlikte çalışanların çalıştığı birim aldığı ücret durumlarına göre etik liderlik algılamalarında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Mertler (2015) yaptığı çalışmada sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir: Sınıf öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına uyma düzeylerine ilişkin görüşleri "Katılıyorum" düzeyde olması ve diğer tüm boyutlarında "Katılıyorum" düzeyinde olması, olumlu olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri anlamlı bir düzeydedir. Tüm boyutlarda anlamlılık arttıkça birbirini etkilemekte ve yükselmektedir. Bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergilediği görüşündedir.

Etik liderlik konusunda çok sayıda önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Araştırmacılar çeşitli boyutlardan etik değerlerin ne derece yerleşip yerleşmediğini, etik liderlik davranışlarının sergilenip sergilenmediğini öğrenmek amacıyla çalışmalar yapmışlardır. Çalışmalarda etik liderlik ilkelerinin uygulandığı sonuçların fazla olduğu görülmekle beraber etik ilke ve esasların ihlal edildiği sonuçlara da rastlanılmıştır. Etik liderlik davranışlarının benimsenip uygulandığı durumlarda izleyenler ve liderleri arasında olumlu ilişkilerin yaşandığı, iş doyumunda tatmin edici sonuçlara varıldığı fark edilmektedir. Etik liderlik davranışlarının yeterince uygulanmadığı durumlarda ise farklı sorunların ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Etik değerlerin herkes tarafından özellikle de yöneticiler tarafından titizlikle korunup yaşatılmasının büyük önem taşıdığını kabul etmek gerekmektedir.

Etik liderlik konusunda yurt dışında da çok sayıda çalışma yapılmış ve etik liderlikle ilgili önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Aronson (2003) yaptığı çalışmada sağlık sektörünü liderlik yönünden incelemiş ve dönüşümcü liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmıştır. Bu çalışma sonucunda Aronson yöneticilerin etik liderlik yönü ile dönüşümcü liderlik yönlerinin birçok noktada benzerlik gösterdiğini ve her iki

liderlik tarzının birbirine güç verdiğini söyleyerek aralarında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Davis (2004) etik liderliğin okullardaki kültürel değişikliğe olan etkisini incelemeye konusu yapmış ve okul yöneticilerinin olumlu etik liderlik davranışlarının öğrenciler açısından memnuniyetle karşılandığı ve öğrencilerin iletişim becerilerinin gelişmesinde değerli katkıları olduğunu ortaya çıkarmıştır.

DeGraffenreid (2004) öğrencilerin ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin gelişmesi ile yöneticilerin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada etik liderlik davranışları gösteren yöneticilerin hem öğrenci hem de öğretmenlerin iletişim becerilerinin gelişmesine olumlu katkı sağladığını belirtmiştir.

Brown, Trevino ve Harrison (2005), “Ethical Leadership” adlı çalışmalarında sosyal öğrenme kuramı üzerinden etik liderliği incelemiş ve bu çalışma sonucunda etik liderliğin dürüstlük, güvenilirlik, adalet, danışmanlık gibi kavramlarla bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Moorhouse (2002) eğitim kurumlarında görev yapan bir liderde bulunması gereken etik değerleri çalışma konusu yapmıştır. Bu çalışma neticesinde hem kurumun hem de kurum yöneticisinin sahip olması gereken değerler olduğunu tespit etmiştir. Kurum, ahlaki açıdan çalışmaya uygun olmalı ve kurum yöneticisi de bu değerleri yaşatarak örgütün başarılı olmasını sağlamalıdır.

Etik liderlikle ilgili yurtdışında yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere etik liderliğe uygun davranışların sergilenmesi halinde bireylerin ve kurumların memnuniyet durumlarının iyi olduğu sonucuna varılmaktadır. Etik ilke ve değerlerin ihmal ve ihlal edildiği durumlarda insan ilişkilerinin ve yönetim süreçlerinin sıkıntılı olduğu anlaşılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın temel esasları olan araştırma modeli, araştırma yöntemi, örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi, araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik durumları yer almıştır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ:

Öğretmen görüşlerine yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi konulu çalışmada öğretmenlerin bu konudaki görüşlerini derinlemesine anlayabilmek, yöneticilerin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin bakış açısıyla açıklayabilmek için nitel araştırma modeli tercih edilmiştir. “Nitel araştırma belli bir konuyla ilgili araştırma yaparken o konunun ne kadar iyi ya da ne kadar kötü olduğunu öğrenmekten çok daha geniş bir bakış açısı elde etmek amacıyla tercih edilir” (Büyüköztürk vd. 2016, s.244). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çeşitli açılardan incelenmesi amaçlandığından nitel modeli tercihi gereklidir.

Bu araştırma Halk Eğitim Merkezlerinde görev yapan öğretmenlerle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Çalışma Yarı Yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak nitel araştırma yöntemlerinden Olgubilim deseniyle yürütülmüştür. “Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaya yarayan nitel bir yöntemdir” (Büyüköztürk vd.,2016, s.21).

3.2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ:

Yaygın eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının durumunu inceleyen bu araştırma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Bu çalışmada araştırmanın yapısı gereği derinlemesine inceleme yapılabilmesi, insanların düşündüklerini rahatlıkla ifade edebilmesi ve duyguların bu ifadelerde yansımaları sebebiyle görüşme metodu tercih edilmiştir. “Araştırma tekniği olarak görüşme insanların neyi ve neden düşündüklerini, duygu, tutum ve hislerinin

neler olduğunu, davranışlarını yönlendiren etkenleri ortaya çıkarmayı sağlayan bir veri toplama aracıdır. Kısacası insanın zihnine ve kalbine girmeyi amaçlayan bilimsel bir araçtır” (Ekiz, 2015, s.62).

Yaygın eğitimde etik liderlik davranışlarının algılarının hangi durumda olduğunu belirlemek amacıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile birçok yönden değerlendirmek için tercih edilmiştir.

Görüşme yönteminin özellikleri görüşme; beceri, duyarlılık, konsantrasyon, karşımızdakini anlama, içe bakış ve disiplin gerektirir. Görüşme sırasında araştırmacı konuşmayı yönlendirir ve ayrıntılara inmeyi amaçlar. Bu teknikle doğrudan gözlemlenemeyen, davranışlara yansiyabilen ancak belli bir süreç içerisinde ortaya çıkabilecek anlamlara, niyetlere, beklentilere bakarak bireylerin dünyalarını nasıl oluşturdukları, dış dünyaya ilişkin algılarıyla kendilerini çevreleyen sosyal çevreyi nasıl değerlendirdiklerini belirleme imkânı verir (Bal, 2016, s.159).

3.3.ÖRNEKLEM

Araştırmanın katılımcılarını Şanlıurfa'nın Haliliye, Eyyübiye, Karaköprü, Hilvan, Bozova ve Harran Halk Eğitim Merkezlerinde çeşitli branşlarda görev yapan 30 kadrolu öğretmenden oluşturmaktadır. Katılımcılar, Kolay Ulaşılabilir Durum Örneklemesi yöntemiyle belirlenmiştir. “Kolay Ulaşılabilir Durum Örneklemesi, araştırmacının ulaşım, zaman vb. açılarından yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçtiği bir yöntemdir”. Bu yöntem araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. (Yıldırım ve Şimşek,2013, s.141). Araştırmada kadrolu öğretmenlerin tercih edilmesi aşağıda sıralanan varsayımlardan dolayı benimsenmiştir:

- Rahat ve özgür bir şekilde görüşlerini belirtebilmeleri,
- Yasal iş güvencesine sahip olmaları,
- Kurumdaki birçok faaliyetten haberdar olmaları,
- Kurumda uzun süre görev yapmaları,
- Yöneticilerin davranışlarını daha fazla gözleme imkanına sahip olmaları.

HEM' lerde sadece kadrolu öğretmenler değil geçici usta öğreticiler de görev yapmaktadır. Geçici usta öğreticilerin çeşitli kurslarda görev alabilmeleri her zaman mümkün olmamaktadır. Onların görev alması her eğitim-öğretim yılı başında başvuru yapması ve başvuru sonucunda puanlama listesine girebilmelerine bağlıdır. Ayrıca görev alsalar bile bir sonraki kurs için yeterli kursiyer bulup göreve devam etmeleri kesin değildir. Oysa kadrolu öğretmenler her türlü görevde öncelikle hak ve yetki sahibidir. Yöneticilerin yasal olarak kadrolu öğretmene kurs görevi vermemesi söz konusu değildir. Çünkü kadrolu öğretmen kurs açmadığında maaş karşılığını doldurmadığından ihtiyaç fazlası olmaktadır. Yöneticiler öncelikle kadrolu öğretmenleri değerlendirip kurslarda görevlendirme yapmaktadır.

Araştırma verileri 2018-2019 Eğitim-Öğretim Yılı 1.ve 2.döneminde (Ocak-Şubat-Mart 2019) elde edilmiştir.

3.4.VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, Halk Eğitim yöneticileri ile ilgili etik liderlik davranış durumlarının incelenmesi için öğretmenlerin her biri ile Yarı Yapılandırılmış görüşme tekniği ile veri toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar; ancak görüşme sırasında kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine, tartışılmasına izin verir (Ekiz, 2015, s.6). Cinsiyet, branş, kıdem vb. bilgileri elde etmek için de Kişisel Bilgi Formu öğretmenlere sorularak doldurulmuştur. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik altı soru bulunmaktadır. İkinci bölümde de yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerine göre öğrenmeye yönelik altı soru bulunmaktadır. Görüşmeler bazen gruplar halinde bazen tek olarak yüz yüze yapılmıştır. Görüşmelerde sorular hakkında bir öğretmenle yapılan görüşme yaklaşık 20 dakika sürmüştür. Yapılan görüşmeler yaklaşık 600 dakika sürmüştür. Görüşme yapılacak öğretmenlerle bu formda bulunan sorular sorularak Görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmede kullanılan sorular ayrıntılı literatür taramasından sonra uzman görüşleri alınarak belirlenmiştir. Görüşmeyi kabul eden öğretmenlere çalışmanın amacı ve çalışmanın esasları hakkında bilgi verilmiş ve

kişisel bilgilerin gizli tutulacağı söylenmiş, kodlamalar yapılacağı belirtilmiştir. Görüşme formlarının gizli tutulacağı ve katılımcının istediği anda görüşmeyi sonlandırabileceği belirtilmiştir. Katılımcılara izinleri varsa ses kaydı da alınabileceği söylenmiş ama katılımcılar not tutarak yazmanın yeterli olduğunu söyleyerek ses kaydına sıcak bakmamıştır. Katılımcıların rahat bir ortamda görüşme yapmaları sağlanarak katılımcılara güven verilmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler yapılarak verilerin toplanması yoluna gidilmiştir. Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından önceden hazırlanan altı sorunun öğretmenlere sorulması ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir. Bu sorular etik liderliğin boyutları- bölümleri dikkate alınarak hazırlanmıştır.

3.5.VERİLERİN ANALİZİ

Veri analizini yapmak için not tutularak elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar içerik analizine tabi tutularak çözümlenmiştir. İçerik Analizi, kalıpları temaları, önyargıları ve anlamları tespit etmek amacıyla belirli bir materyalin dikkatlice, ayrıntılı ve sistematik olarak incelenmesi ve yorumlanmasına denir. İçerik analizi, görüşmelerin, alan notlarının, yazılı dokümanlarda bulunan içeriklerin sistematik, bütünsel bir amaca uygun analizidir” (Bal, 2016, s.258). Veriler 4 aşamada analiz edilmiştir.

- 1) Verilerin kodlanması,
- 2) Temaların bulunması,
- 3) Verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması,
- 4) Bulguların yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2004, s.176–187).

Görüşmeler analiz edilirken öncelikle benzer ifadeler sınıflandırılmıştır. Çözümlemelerde görüşülen öğretmenler kodlanmış (Öğretmen-1: Ö1 gibi) ve katılımcıların görüşleri analiz edilirken ortak olan görüşler gruplanarak temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans değerleri belirtilmiştir.

3.6.ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİĞİ VE GEÇERLİĞİ

Bu araştırmada öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler yapılarak verilerin toplanması yoluna gidilmiştir. Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından önceden hazırlanan altı sorunun öğretmenlere sorulması ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir. Bu sorular etik liderliğin boyutları- bölümleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Görüşme formunun geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla eğitim fakültesinden biri ölçme-değerlendirme uzmanı olmak üzere üç akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenler açısından irdelendiği bu çalışmada veri çeşitliliğinin sağlanması için Şanlıurfa'daki 6 farklı Halk Eğitim Merkezine gidilmiş ve farklı branşlardan öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sonrası elde edilen görüşme notları katılımcılara teyit ettirilip katılımcıların onayı alınmıştır.

3.7.GÖRÜŞMELERİN KODLANMASI

Yapılan görüşmelerde her katılımcının doldurduğu bir form vardır. Formlar kodlanarak her bir forma numara verilmiş, öğretmenlerin branşı belirlenmiş ve bu bilgiler ışığında Tablo 3 oluşturulmuştur.

Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Form	Cinsiyet	Kıdem (Yıl)	Branş	Kod	Eğitim
1	Erkek	42 Yıl	Sınıf Öğretmeni	Ö1	Ön Lisans
2	Erkek	16-20 Yıl	Elektrik	Ö2	Lisans
3	Erkek	28 Yıl	Sınıf Öğretmeni	Ö3	Lisans
4	Erkek	1-5 Yıl	Büro Yönetimi	Ö4	Lisans
5	Erkek	16-20 Yıl	Bilişim Teknolojileri	Ö5	Lisans
6	Erkek	1-5 Yıl	Türkçe Öğretmeni	Ö6	Lisans
7	Kadın	6-10 Yıl	Muhasebe	Ö7	Lisans
8	Erkek	1-5 Yıl	Mobilya	Ö8	Lisans
9	Kadın	1-5 Yıl	El Sanatları	Ö9	Lisans
10	Erkek	16-20 Yıl	Sınıf Öğretmeni	Ö10	Lisans
11	Kadın	1-5 Yıl	El Sanatları	Ö11	Lisans
12	Kadın	1-5 Yıl	Belirtmedi	Ö12	Lisans
13	Kadın	1-5 Yıl	Bilişim Teknolojileri	Ö13	Lisans
14	Erkek	1-5 Yıl	Bilişim Teknolojileri	Ö14	Lisans
15	Kadın	1-5 Yıl	El Sanatları	Ö15	Lisans
16	Kadın	6-10 Yıl	El Sanatları	Ö16	Lisans
17	Kadın	1-5 Yıl	Moda Tasarım	Ö17	Lisans
18	Erkek	11-15 Yıl	İngilizce	Ö18	Lisans
19	Kadın	1-5 Yıl	El Sanatları	Ö19	Lisans
20	Erkek	1-5 Yıl	Bilişim Teknolojileri	Ö20	Lisans
21	Erkek	11-15 Yıl	Bilişim Teknolojileri	Ö21	Lisans

22	Kadın	1-5 Yıl	El Sanatları	Ö22	Lisans
23	Kadın	16-20 Yıl	Müzik	Ö23	Lisans
24	Kadın	1-5 Yıl	El Sanatları	Ö24	Lisans
25	Erkek	27 Yıl	Sınıf Öğretmeni	Ö25	Lisans
26	Erkek	16-20 Yıl	İngilizce	Ö26	Lisans
27	Kadın	1-5 Yıl	Türk Dili Edebiyatı	Ö27	Lisans
28	Erkek	1-5 Yıl	Makine Öğretmeni	Ö28	Lisans
29	Erkek	11-15 Yıl	Bilişim Teknolojileri	Ö29	Lisans
30	Erkek	1-5 Yıl	Almanca	Ö30	Lisans

Tablo 3 'te de görüldüğü üzere katılımcıların 13'ü kadın, 17'si erkektir. Kıdem değişkenine bakıldığında kıdemi; 1-5 yıl olanların 17 kişi, 6-10 yıl arası olanların 2 kişi, 11-15 yıl arası olanların 3 kişi, 16-20 yıl ve üzeri olanların ise 5 kişi, 21 yıl ve üzeri olanların ise 3 kişi olduğu görülmektedir. Eğitim durumu değişkenine bakıldığında ön lisans mezunu olanların 1kişi, lisans mezunu olanların 29 kişi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu görülmektedir. Liderlik konusunda herhangi bir eğitim alan öğretmen sayısı sadece 1 (Ö4) kişidir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu liderlikle ilgili hizmet içi eğitim almamıştır. Branş durumuna bakıldığında ise Bilişim Teknolojileri ve El Sanatlarının yanı sıra farklı mesleklere hitap eden branşların olduğu görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde sırasıyla her soruya ilişkin elde edilen bulgular yorumlanarak sunulmuştur.

4.1.BİRİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara etik liderlikle ilgili olarak aşağıda yer alan soru sorulmuştur:

“Yaygın eğitim yöneticilerinin karar verme durumlarında eşit ve adil davranışları ne durumdadır?” sorusuna verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Yöneticilerin Karar Verme Durumlarına İlişkin Görüşlerin Sınıflandırılması:

Olumlu Görüş Bildirenler	Olumsuz Görüş Bildirenler	Kararsız Görüş Bildirenler
Ö3,Ö6, Ö7, Ö10, Ö11,Ö13,Ö14,Ö24,Ö26,Ö27,Ö28 ,Ö29,Ö30	Ö1, Ö4, Ö5, Ö8, Ö12, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö25	Ö2, Ö4, Ö9, Ö21, Ö22, Ö23

Tablo 4’te görüldüğü gibi yöneticilerin karar verme durumlarına ilişkin görüşlere bakıldığında 13 katılımcı, yöneticilerin karar alma süreçlerinde eşit ve adil olduklarını, 11 katılımcı, yöneticilerin kararlarında eşit ve adil olmadıklarını, 6 katılımcı ise yöneticilerin kararlarında eşit ve adil olup olmadıkları konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin karar verme durumlarında nasıl davrandıkları konusunda öğretmenlerin çoğunluğu (13) olumlu görüş belirtirken neredeyse yarısı ise olumsuz (11) görüş belirtmiş ve yöneticilerin karar alma yöntemini onaylamamıştır.

Yöneticilerin kararları nasıl aldıklarına ilişkin katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Ö10: *“Yaygın eğitim yöneticilerimizin karar vermede eşit ve adil olması iyi durumdadır. Yöneticiler kararlarında herkese eşit davranmaya çalışır. Karar alınırken adaletli olmak için dikkat ederler. Kurumu ilgilendiren kararlar herkese sorularak alınır ve muhtemel kırgınlıklar önlenmeye çalışılır.”*

Ö10, Yaygın eğitim yöneticilerinin karar verme süreçlerinde herkese karşı eşit ve adil olduklarını, karar alınırken kendilerinin de görüşlerinin alındığını ifade ederek memnuniyetini dile getirmiştir.

Ö14, *“Kurumu ilgilendiren durumlarda toplantı yapılarak yöneticilerimiz istişare yoluyla karar verme sürecinde eşit ve adil bir şekilde davranışlar sergilerler.”*

Ö14, Yöneticilerin karar alırken istişareye önem verdiklerini ve bu sayede kararlarda personel katılımını önemsediklerini dile getirmiştir.

Yöneticilerin kararlarında eşit ve adil olmadıklarını belirten katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Ö1, *“Yöneticilerin kurumu ilgilendiren herhangi bir konuda karar alırken genel olarak kişisel menfaatlerin ağır bastığı söylenebilir. Kurumun fiziki yapısının iyileştirilmesi durumunda ortak akla önem verilerek herkese danışılır. Oysa çalışanların çalışma koşullarını etkileyen durumlarda ise kişisel menfaatler kararları etkilemektedir.”*

Ö1, Yöneticilerin kararlarında adil olmadıklarını çünkü kişisel menfaatlerin kurum menfaatlerinin önüne geçtiğini ve yöneticilerin öğretmenlerle yeterince istişare etmediklerini dile getirmiştir.

Ö5, *“Karar verirken kendisini yermeyen eleştirmeyen öğretmene ayrı ve genelde pozitif davranırlar. Yöneticiyi yoracak ve eleştirecek öğretmenlere karşı daha titiz, dikkatli ve genellikle negatif davranışlar sergilerler.”*

Ö5, Yöneticilerin kararlarında adil ve eşit olmadıklarını, eleştiri kültürüne sahip olmadıklarını, genelde alınan kararlara herkesin uymasını belediklerini dile getirmiştir.

Ö12, “Personel görüşü alınsa da kendi çıkarlarına göre kararlar alınıyor maalesef. Adil davranılan karar verme sayısı çok nadir toplum baskısı ya da kişilerin özgür kararları eşitlik ve adillik noktasında değil de nereden veya kimden daha fazla fayda sağlayabilirim düşüncesiyle hareket ediliyor.”

Ö12, Yöneticilerin, kararlar alınırken bazen öğretmen görüşlerine başvurduklarını ancak çoğunlukla bunların dikkate alınmadan kendi görüşlerine göre hareket ettiklerini söylemiştir. Ayrıca yöneticilerin karar süreçlerinde genelde işlerini kolaylaştırmak için etik olmayan yollara da başvurabildiklerini dile getirmiştir.

Ö16, “Genelde fikir sorulmaksızın kararlar alındığını gözlemliyorum ve aynı şekilde tecrübe ettim. Kurum çalışanları ile istişare edilse belki sorunlar çözülür ya da en aza indirilebilir.”

Ö16, Yöneticilerin karar alma durumlarında öğretmenlerle fikir alışverişi yapmadıklarını, genellikle kendi aralarında görüşerek herkes hakkında karar aldıklarını ifade etmiştir.

Ö19, “Yöneticilerin karar verme durumlarında eşit ve adil olmadıklarını düşünüyorum. Kurumla ilgili, etkinliklerle, kurslarla ilgili bir karar alınacaksa ya hiç kimseye sorulmuyor ya da kendilerine yakın ve kendilerini sorgulamayacak, eleştirmeyecek olanlara soruluyor. Hatta etnik öğretmenlere etnik ayırım yapıldığını bile görüyorum. Karar alınırken personelin mağduriyetine de hiç dikkat edilmiyor, tamamen kendi bildikleri gibi hareket ediyorlar.”

Ö19, Yöneticilerin, kararlarında adaletsiz ve taraflı olduklarını hatta etnik ayrımcılık yaparak öğretmenleri dışladıklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin eleştiriye açık olmadıklarını, biat kültürüyle yönetimi benimsediklerini belirtmiştir.

Yöneticilerin kararlarında bazen eşit ve adil olduklarını bazen de olmadıklarını belirten katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Ö2, “Karar verme sürecinde gözlemlerim sonucu yapılan etkinliklerle ilgili kararlar yönetmeliğe uygun yapılmaktadır. Ancak bazı konularda idarecilerin adil olmadıkları ve verilen kararlarda yönetmeliklere aykırı işler yapıldığı görülmektedir. Örneğin sene başında usta öğretici alımında karar alınırken bazılarının hak etmediği halde öncelik verilebilmektedir.”

Ö2, Yöneticilerin bazı kararlarında kanun ve yönetmeliklere uygun hareket ederek herkese eşit davrandıklarını; fakat bazı konulardaki kararlarda ise adaletten ayrıldıklarını belirtmiştir.

Ö4, *“Yöneticiler karar verme durumlarında adil davranmaya çalışırken istemeden de olsa bazı konularda gerektiği gibi adil olamıyor. Mesela kendi yakınlarına, tanıdıkları kursiyerlere ayrıcalık istiyorlar. Diğer yandan kurumla ilgili bir karar alınırken personelin görüşlerine başvurularak oylama yapılıyor ve çoğunluğun görüşlerine göre hareket ediliyor. Bu durum karar alma sürecinde olumlu bir gelişme olarak kaydedilebilir.”*

Ö4, Yöneticilerin karar alırken öğretmen görüşlerine önem verdiğini ve bunların genel olarak uygulandığını, bunun da olumlu olduğunu; ama yöneticilerin kendi yakınlarıyla ilgili kararlarda adalet ve eşitlik duygularından uzaklaştıklarını, bunun da olumsuz bir durum olduğunu ifade etmiştir. Kısaca yöneticilerin her zaman aynı tutumları sergileyemediğini belirtmiştir.

Öğretmenlerle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde yaygın eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerinde adil ve eşit olup olmadığı ile Tablo 4 oluşturulmuş; olumlu görüş belirtenler, olumsuz görüş belirtenler ve bazen olumlu bazen olumsuz olarak görüş belirtenler sınıflandırılmış ve ona göre analizler yapılmıştır. Bu görüşler analiz edildiğinde en çok dile getirilen hususlar, yöneticilerin karar alırken öğretmenlere ya danışmadıkları ya da danışsa da görüşlerinin dikkate alınmadığı şeklindedir. Öğretmenler, yöneticilerin kararlarında adaletten ayrıldıklarını ve yakınlarına ayrıcalıklar tanıdıklarından şikâyetçi olmuşlardır. Yöneticilerin kurumlarında başarı ve verimlilik görebilmeleri için karar süreçlerinde çalışanlara danışmasının daha doğru olacağı ortaya çıkmaktadır.

Karar, kelime anlamı itibariyle “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” anlamına gelmektedir. Karar verme ise, “bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak” demektir (Tosun, 1992: 308). Karar verme hayatın her alanında insanın karşısına çıkmakta ve bu kararlar da insanın geleceğini farklı şekillerde etkilemektedir. Karar alma konusunda her insanın farklı tavırlar sergilediği görülür. Kimi insanlar tek başına karar verirken kimileri ise istişare sonucunda karar vermeyi

yeğlemektedir. Yöneticiler için çok önemli bir durum olan karar verme süreci yerinde kullanılmalıdır.

Çelikten, (2001) etkili okul müdürlerinin en önemli başarılarından birinin çalışanlarını öğretimin daha iyi yapılması konusunda güdülemesi olduğunu belirterek bu amaca ulaşılması için de çalışanların alınan kararlara dahil edilmesi gerekir, diyerek karar alma sürecinde katılımcılığın önemini vurgulamıştır. Yılmaz ve Talas 'a (2010) göre de yöneticilerin etkinlikler vb. durumlarda örgütte çalışan personelin görüşlerini alması hem farklı bakış açıları kazanmalarını sağlayacak hem de personelin karara katılmasından dolayı motive olmasına katkı sağlayacaktır. Yılmaz ve Babaoğlu (2013) okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öğretmenleri kararlara dahil etmesinin eğitim-öğretim hizmetlerine olumlu katkı sağlayacağını bunu sağlamak için de öğretmenlerin alınan kararlara katılmasının teşvik edilmesi gerektiğini belirtir. Yılmaz 'a (1999) göre okul seviyelerinde karar alma ve bu kararların başarılı olma durumu zor bir süreçtir. Ancak geniş bir katılım sağlanırsa sorunların çözümü kolaylaşabilir diyerek alınan kararlara herkesin dahil edilmesinin önemini vurgular. Celep (2010) ise okul müdürlerinin öğretmenleri etkileyen tüm konularda mutlaka onların görüşlerine başvurması ve bunları dikkate alması durumunda alınan kararların başarıya ulaşması şansının yüksek olacağını belirterek katılımcılığın değerini belirtmiştir. Yine bu görüşlere benzer bir görüş olarak Bakıoğlu ve Demiral (2013) da yöneticilerin okuldaki tüm çalışanlarla istişare etmesi gerektiğini belirtir. Bu yolla hem sorumluluğun paylaşılacağını hem de çalışanlara güven duyulduğu hissi verileceğini savunarak karar alma durumlarında görüş ve önerilere açık olmanın değerini dile getirmiştir. Aydın'a (2010) göre de karar vermeye katılımın sağlanmasıyla birçok fayda görülebilir. Her şeyden önce daha sağlıklı kararlar vermek mümkün olacak ve kararların herkesçe benimsenmesi kolaylaşacaktır. Şirin'e (2007) göre de bir okul müdürü herhangi bir konuda karar verirken kurumun iç ve dış dengelerini gözetmeli ve alınacak karardan etkileneceklerin görüş, tutum ve davranışlarını dikkate almalıdır. Alınacak kararların başarısı bu durumlara bağlıdır. Kurt'a (2007) göre okul yöneticisinin aldığı kararlar hem öğretmenleri hem öğrencileri hem de diğer personeli ilgilendirdiğinden bu kararların her kesimin memnuniyetini sağlamaya dönük olması gerektiğini belirterek karar alma sürecinin kaliteli olmasının önemini belirtir. Karaköse (2008) de

okullarda herhangi bir karar alınacaksa ilgili tüm personelin görüşünün alınması gerektiğini, aksi takdirde alınan kararın uygulanmasında büyük sorunlar yaşanabileceği belirterek karar sürecinde katılımın önemini vurgulamıştır. Erdoğan (2016) İlköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi konulu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında; araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını genel olarak olumlu buldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının yeterli olduğu sonucuna varmıştır. Erdoğan'ın (2016) çalışmasında elde ettiği bulgular, bu çalışmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Çünkü bu çalışmada da öğretmenlerin çoğunluğu, yöneticilerin karar verme süreçlerinde etik liderlik davranışlarına sahip olduğunu beyan etmişlerdir. Çetin (2006) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları arasında karar verme süreçlerinde öğretmenlere önem vermesinin öğretmenlerin iş doyumun arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgularla Çetin'in (2006) ulaştığı bulgular benzerlik göstermektedir.

Karar alma durumlarında yöneticilerin davranışlarının incelendiği çok sayıda çalışmada da görüldüğü üzere yöneticilerin kurumla ilgili çeşitli kararlar alırken personel görüşlerine önem verdiği ve kararların çoğunluğun onayıyla yürürlüğe girdiği belirtilen kurumlarda çalışma barışı ve uyum olduğu görülmüştür. Öğretmenler, yöneticilerin karar alma aşamalarında kendi görüşlerine başvurmasından memnuniyet duymakta ve kurumun başarısı için çeşitli fedakârlıklar yapmaktan kaçınmamaktadır. Yöneticiler, karar alma süreçlerinde etik liderliğin gereklerinden olan adalet ve eşitlikten uzak düşmemeli ve tüm personelin karar süreçlerine etkin katılımını amaçlamalıdır.

4.2.İKİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara “*Yaygın eğitim yöneticilerinin iletişim kurma konusundaki etik liderlik davranışları ne durumdadır?*” sorusuna verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerin Sınıflandırılması:

Olumlu Görüş Bildirenler	Olumsuz Görüş Bildirenler	Kararsız Görüş Bildirenler
Ö3,Ö4,Ö7,Ö8,Ö10,Ö11,Ö13,Ö14,Ö15,Ö22,Ö26,Ö27,Ö28,Ö29,Ö30	Ö1,Ö2,Ö5,Ö6,Ö12,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö24	Ö23,Ö25,Ö9,Ö16,Ö17

Tablo 5’te görüldüğü gibi yöneticilerin iletişim becerilerinin istenen düzeyde olduğunu belirten katılımcı sayısı 15, istenen düzeyde olmadığını belirten katılımcı sayısı, 10, bu konuda kararsız olan yani ne olumlu ne de olumsuz diyen veya bazen olumlu, bazen olumsuz diyen katılımcı sayısı ise 5 kişidir. Öğretmenlerin çoğunluğu yöneticilerin iletişim kurma konusunda etik değerler olan sevgi, saygı, hoşgörü, anlayışlı olma gibi değerleri gözettiğini ve nezaketli olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin genel olarak iletişim becerilerinin iyi olduğu söylenebilse de bütün kurum yöneticilerinin bu konuda iyi olduğu söylenemez.

Yöneticilerin iletişim kurma konusunda etik liderlik davranışlarının olumlu ve yeterli olduğunu düşünen katılımcıların bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Ö4, “Yaygın eğitim yöneticileri iletişim kurma konusunda yeterli düzeydedir. Sorunu dinleyip gereği yapılmaya çalışılıyor. İnsani ilişkilerde de gayet olumlu davranışlar sergilemektedir. Herhangi bir iletişim kopukluğu veya dışlama gözlemedim. Bir talebimiz karşılanmadığı için gereken izahat yapılıyor ve personel ikna edilmeye çalışılıyor.”

Ö4, Yöneticilerin etik liderliğin iletişim boyutunda yeterli ve başarılı olduklarını, öğretmenlerle olumlu ilişkiler içinde olduklarını, dolayısıyla iletişim konusunda herhangi bir sorun yaşanmadığını belirtmiştir.

Ö8, “Yaygın eğitim yöneticilerinin iletişim kurma konusundaki etik liderlik davranışları nazik, kibar ve karşısındakini rencide etmeyecek bir düzeydedir.”

Ö8, Yöneticilerin öğretmenlerle olumlu iletişim kurduklarını ve nezaket çerçevesinde davrandıklarını belirtmiştir.

Ö11, “*Olumlu düzeyde ve ego zedeleyici dil kullanılmadan uygun iletişim kurulmaktadır. Olumsuz durumlarda nedeni açıklanarak ifade edilerek sağlıklı iletişim gerçekleştirilmektedir.*”

Ö11, Yöneticilerin iletişim yönünün iyi olduğunu ve öğretmenlere karşı ikna edici üslup kullanılarak hareket edildiğini, iletişime engel olan olumsuzlukların ve yanlış anlaşılmanın giderildiğini dile getirmiştir.

Yöneticilerin iletişim kurma konusunda etik liderlik davranışlarının olumlu ve yeterli olmadığını düşünen katılımcıların bazılarının görüşleri ise şu şekildedir:

Ö1, “*Öğretmenlerle iletişim kurma konusunda yetersiz olduklarını düşünüyorum. İnsanları iyi dinlemedikleri ve iletişim kurmada zorluk çektikleri söylenebilir. Halk eğitimlerde yetişkin eğitimi verildiğinden yetişkinlerle de iyi iletişim kurulamamaktadır.*”

Ö1, Yöneticilerin öğretmenlerle iyi iletişim kuramadıklarını, öğretmenleri yeterince dinlemediklerini ve anlamak istemediklerini dile getirmiştir. Ayrıca Halk Eğitim Merkezlerinde yetişkinlere yönelik faaliyetler yapılmasına rağmen yöneticilerin yetişkinlere karşı iletişimlerinin yetersiz olduğunu ifade etmiştir.

Ö2, “*İletişim yönünden bütün idarecilerin aynı düzeyde olduğu söylenemez. Müdür yardımcılardan bazılarının personelle iletişim kurmada yetersiz olduklarını söyleyebilirim. Kurumda alınan kararlar personelle gereği gibi paylaşılmadığı görülmektedir. Örneğin, yapılacak olan bir hizmetin içeriğinden habersiz oluyoruz. Kurul ve komisyonlar kâğıt üstünde kalıyor ve sadece imza atmaya çağırıyorlar.*”

Ö2, Yaygın eğitim kurumlarında bazı yöneticilerin öğretmenlerle iyi iletişim kuramadıklarını, yapılan işler hakkında kendilerine açıklama yapılmadığını, sadece imza atın, denildiğini belirterek iletişim konusunda sorunlar yaşandığını belirtmiştir.

Ö5, “*Kuruma ve kendilerine katkı sağlayacaklarını düşündükleri personel ile daha sık iletişim kurarlar. Kendilerine ve kuruma katkısı olamayacağını düşündükleri personellerle ellerinde geldiği kadarıyla iletişim kurmazlar. Hatta bazı kurum dışındaki faydası dokunabilir düşüncesiyle daha çok iletişim kurarlar.*”

Ö5, Yöneticilerin iletişim konusunda kötü olduklarını ve sadece kendilerinin sözünden çıkmayan, onları eleştirmeyenlerle iletişim kurduklarını belirterek yöneticilerin ayrımcılık yaptıklarını söylemiştir.

Yaygın eğitim yöneticilerinin, iletişim kurma konusundaki etik liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik soruyla ilgili görüşler sınıflandırılmış ve iletişimin olumlu olduğu durumlar ile olumsuz olduğu durumlar sınıflandırılmış ve buna göre içerik analizleri yapılmıştır. Yaygın eğitim yöneticilerinin öğretmenlerle iletişiminin iyi olduğu, yöneticilerin empati duygularıyla hareket ettiği, öğretmenlere değer verdiği kurumlarda öğretmenlerin kurumda hizmet üretmekten memnun olduğu, kuruma daha fazla katkı sağlamak taraftarı olduğu, yöneticiye karşı olumlu duygular beslediği tespit edilmiştir. Özdemir e (2007) göre okulun lideri olarak yöneticilerin okuldaki tüm çalışanlarla hatta velilerle olumlu ilişki ve iletişim kurabilmeleri gerekir. İletişimde başarılı yöneticiler çalışanlar üzerinde de etkili olabilir. İletişim konusunda yetersiz olan yöneticiler kurumda istenen başarıları elde edemez. Kurt'a (2007) göre iletişim aracılığıyla insanlar arasında ilişki kurulur, güven oluşturulur ve saygı kazanılır. Yöneticilerin iletişim yeteneği hem eğitim-öğretim ortamını iyileştirir hem de kurumda huzurlu bir ortamın oluşmasını sağlar. Şahin (2010) de yaptığı çalışmada iletişim becerileri gelişmiş yöneticilerin kurumda olası çatışmalara etkili müdahale edebileceğini ve sorunları karmaşık hale gelmeden çözebileceğini belirterek yöneticinin iletişim yönünün iyi olmasının önemini vurgular.

Öte yandan yaygın eğitim yöneticilerinin, iletişim kurma konusundaki etik liderlik davranışlarının yetersiz olduğu, öğretmenlere karşı önyargılı olduğu, iletişim kopukluğu yaşandığı kurumlarda ise öğretmenler ve yöneticiler arasında ciddi sorunlar yaşandığı, öğretmenlerin dertlerini ve sıkıntılarını paylaşmadıkları tespit edilmiştir. Ayçiçeği (2013) yöneticilerin etik davranışları konusunda yaptığı çalışmada yöneticilerin öğretmen, öğrenci ve velilerle iletişim halindeyken çok dikkatli olup muhataplarını tatmin etmesi gerektiğini belirtir. Öğretmenler, iletişim konusunda yöneticilerin, başkalarının fikirlerini fazla önemsemediğini ve buldukları makamın gücünden dolayı iletişime yeterince önem vermediği sonucuna ulaşmıştır. Yöneticiler, iletişimin insan ilişkileri açısından önemini benimsemeli ve çalışanların beklentilerine cevap verebilmelidir. Karaköse (2008) ise

iletişimin önemini vurgular ve okul yöneticilerinin, kurumun itibarını güçlendirebilmek amacıyla bütün paydaşlarla etkili bir iletişim kurmaya çalışması gerektiğini belirtir. Örkmez ve Şancı'ya (2003) göre de etik ve iletişim birbirinden ayrı düşünülemez. İletişim hayatın her alanında var olduğu için etiksel değerlerle iç içe olmalıdır. Etikle bağdaşmayan saygısızlık, empati yapmamak, konuşanı dinlememek gibi bazı davranışlar iletişime de zarar vermektedir. Etik ilkelerin yaşandığı bir ortamda iletişim de sağlıklı olabilmektedir.

Yöneticiler, kurumlarında işlerin sağlıklı yürümesini ve başta öğretmenler olmak üzere çalışanların huzur ve güven ortamında iş yapmasını ister. Bu amaçların gerçekleşmesi için yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususların başında etkili iletişim gelmektedir. Etik liderliğin önemli boyutlarından biri olan iletişimsel etik de bunu gerektirmektedir. İletişim bütün engelleri kaldıran ve kurumda sevgi-saygı içinde iş gördüren bir kavramdır.

4.3.ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara “Yaygın eğitim yöneticilerinin iklimsel etik boyutunda ortamın psikolojisini bilme ve ona göre davranma konusundaki davranışları ne durumdadır?” Sorusuna verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Yöneticilerin Kurum Ortamı ve Çalışanların Psikolojisini Dikkate Almaya İlişkin Görüşlerin Sınıflandırılması:

Olumlu Görüş Bildirenler	Olumsuz Görüş Bildirenler	Kararsız Görüş Bildirenler
Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö7,Ö9,Ö10 ,Ö13,Ö14,Ö15,Ö23,Ö26, Ö27,Ö28,Ö29,Ö30	Ö5,Ö6,Ö8,Ö12,Ö16,Ö17,Ö18 ,Ö19,Ö20	Ö11,Ö21,Ö22,Ö24,Ö25

Tablo 6’da görüldüğü gibi yöneticilerin kurumda çalışan öğretmenlerin psikolojisini bildiğini ve ona uygun hareket ederek öğretmenlere yaklaştığını belirten katılımcı sayısı 16, öğretmenlerin durumunu ve moralini hiç önemsemediğini belirten katılımcı sayısı 9, yöneticilerin bu konuda bazen olumlu, bazen olumsuz olduğunu belirten katılımcı sayısı da 5’tir. Yöneticilerin çoğunluğunun öğretmenlerin ruhsal durumuna ve kurumda gerginlik olup olmadığına dikkat ettiği görülmekle beraber bazı yöneticilerin ise sadece resmi işlerin yerine getirilmesiyle ilgilenip öğretmenlerin ruhi durumlarını önemsemediği de anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin ortamın ve personelin psikolojisini bilip ona göre hareket ettikleri konusunda başarılı ve yeterli olduklarını düşünen katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Ö2, *“Yöneticiler çoğunlukla ortamın ve personelin psikolojisini önemse ve ona göre davranmaya çalışır. Personel sıkıntılı ve üzgünse sabır ve anlayış gösterilir ve ona göre başka bir formül bulunmaya çalışılır.”*

Ö2, Yöneticilerin genel olarak hem çalışma ortamının hem de personelin psikolojisini dikkate aldıklarını, öğretmenlerin hazır bulunuşluk durumlarının önemsendiğini belirterek bu duruma duyduğu memnuniyeti belirtmiştir.

Ö4, *“Yöneticiler iş ve işlemlerinde genellikle ortamın ve personelin psikolojisini önemser, dikkate alır ve gereğini yapmaya çalışır. Personelin hazır bulunuşluk düzeyi dikkate alınarak kararlarda değişiklik yapılabilir. Dayatma ve baskı yoluyla sonuç alınmaya gidilmez.”*

Ö4, Yöneticilerin, kurumun ve öğretmenlerin ruhi açıdan ne durumda olduklarını takip ettiklerini, personel yapılacak işe ve göreve hazır değilse ısrar edilmediğini ve herhangi bir baskıyla karşılaşmadıklarını dile getirmiştir.

Ö10, *“Ortam ve yöre şartları bilen yöneticilerin olması yaygın eğitimdeki iş ve eylemlerin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır. Yöneticiler ortamın psikolojisini hesaplayarak itidalli davranırlar.”*

Ö10, Yöneticilerin aynı yöreden olduklarını, bunun da kurum iklimine olumlu yansıdığını belirterek kurumda huzur ve sükûnun olduğunu ifade etmiştir.

Yöneticilerin ortamın ve personelin psikolojisini bilip ona göre hareket ettikleri konusunda başarılı ve yeterli olmadıklarını düşünen katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Ö5, *“Ortamın psikolojisinden çok kendilerinin psikolojisi önemlidir. Ortamın psikolojisini kendi psikolojileri paralelinde değerlendirip davranış sergilerler.”*

Ö5, Yöneticilerin personel ve öğretmenlerin psikolojisini önemsemediklerini, aksine sadece kendi durumlarını ve rahatlarını düşündüklerini söylemiştir.

Ö6, *“Öğretmen psikolojisinden ziyade farklı bir idare psikolojisi sergiliyorlar. Her şeyi mükemmel istiyorlar. Bu durum da çalışanları olumsuz etkiliyor ve çalışma aşkımızı düşürüyor. Ayrıca bazı aksaklıklara da sebep oluyor. Öğretmen psikolojini anlamaktan çok uzaklar.”*

Ö6, Yöneticilerin, öğretmenlerin psikolojik durumunu ve çalışma şartlarını yeterince bilmediklerini ve önemsemediklerini belirterek bu konuda yetersiz olduklarını belirtmiştir.

Ö19, *“Yöneticilerimiz ortamın psikolojisini hiç hesaba katmaz, personelin durumunu önemsemez. Kendileri nasıl uygun görürse öyle davranırlar. Öğretmenlerin istekle, aşkla çalışmalarını için gerekli ortamı sağlamıyorlar. Asla ortamın, kurumun, personelin psikolojisini dikkate almazlar. Hatta öğretmenlerin psikolojisini bile bozuyorlar. Kadrolu öğretmenlere karşı önyargıları var. Onlara her istediklerini yaptıramadıkları için onların kurumdan gitmesi için baskı uyguluyorlar ve sadece geçici usta öğreticilerle çalışmak istiyorlar.”*

Ö19, Yöneticilerin baskıcı ve otoriter olduklarını, başta öğretmen olmak üzere personelin psikolojisini hiç dikkate almadıklarını, hatta var olan huzurlarını da kaçırdıklarını belirtmiştir.

Yaygın eğitim yöneticilerinin iklimsel etik boyutunda ortamın psikolojisini bilme ve ona göre davranma konusundaki davranışlarının ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik soruyla ilgili görüşler olumlu ve olumsuz sınıflandırılmıştır. Yöneticilerin kurum iklimini, öğretmen psikolojisini anladığı ve ona göre hareket ettiği kurumlarda öğretmenlerin huzurlu ve rahat bir ortamda görev yaptığı tespit edilmiştir. Yüceler ‘e (2009) göre yöneticiler çalışanlarının kurumlarına bağlanmaları

ve gerçekten samimi bir şekilde kuruma hizmet etmeleri için uygun bir ortam hazırlamaları gerektiğini belirtir ve ancak böyle huzurlu bir ortam sayesinde çalışanların kaliteli hizmet üreteceklerini söyler. Yılmaz (2006) da yöneticilerin etkili ve verimli bir ortam meydana getirmek istiyorlarsa öğretmenleri teşvik etmesi, onları düşüncelerini açıklama ve uygulama konularında harekete geçirmesi, öğretmenleri ödüllendirmesi gerektiğinde yansız olarak hareket etmesi gerekir. Böyle hareket bir yönetici kurumda olumlu bir oluşturarak çalışanları memnun eder ve kurum kültürü oluşturmaya da katkı sağlamış olur.

Yöneticilerin kurum iklimini, öğretmen psikolojisini anlamadığı ve ona göre hareket etmediği kurumlarda ise öğretmenlerin huzursuz olduğu, yöneticinin politikalarını benimsemediği, kurumda görev yapmaktan hoşnut olmadığı görülmüştür. Çekmecelioğlu(2005)çalışanların yaratıcı düşüncelerinin desteklendiği, çalışanlar arasında uyum görüldüğü ve özgür bir ortam olduğu kurumlarda iş tatminin yüksek olduğu ve çalışanların kurumdan ayrılmak istemediklerini belirterek yöneticilerin bu noktada sorumluluk alarak olumlu bir ortam oluşturmaları gerektiğini ifade etmektedir. Atlar (2015) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesini konu edinmiştir. Araştırma sonuçlarına baktığımızda, okul yöneticilerinin etik değerlere yönlendirmesinin kurumda güven ortamı oluşturduğu ve öğretmenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesinin kurum içinde adil ve demokratik bir ortam oluşmasını sağladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlanmasının performanslarını arttırdığı, mesleğin etik standartlarına uyum konusunda desteklenmelerinin mesleğe olumlu bakış açısı kazandırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Atlar'ın (2015) çalışmasında elde ettiği bulgularla bu çalışmada elde ettiği bulgular birbirine yakındır. Çünkü bu çalışmada da öğretmenlerin çoğunluğu, yöneticilerin öğretmenlere rahat bir ortam sağladığında öğretmenlerin verimli ve istekli bir şekilde çalıştığını vurgulamıştır.

4.4.DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara “Yaygın eğitim yöneticilerinin iyi davranışlar sergileyip örnek olma konusundaki davranışları ne durumdadır?” sorusu yöneltmiş ve alınan cevaplar Tablo 7 ‘de kodlanarak yorumlanmıştır.

Tablo 7: Yöneticilerin İyi Örnek Durumlarına İlişkin Görüşlerin Sınıflandırılması:

Olumlu Görüş Bildirenler	Olumsuz Görüş Bildirenler	Kararsız Görüş Bildirenler
Ö1,Ö3,Ö7,Ö8,Ö10,Ö11,Ö13, Ö14,Ö15,Ö26,Ö27,Ö28,Ö29,Ö30	Ö5, Ö6, Ö12, Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21 ,Ö22,Ö24,Ö25	Ö2, Ö4, Ö9, Ö23

Tablo 7’de görüldüğü gibi yöneticilerin etik açıdan öğretmenlere iyi örnek olduğunu belirten katılımcı sayısı 14, yöneticilerin etik açıdan öğretmenlere iyi örnek olmadığını belirten katılımcı sayısı 12, yöneticilerin etik açıdan öğretmenlere bazen iyi, bazen de kötü örnek olduğunu belirten katılımcı sayısı ise 4’tür. Öğretmenlerin yaklaşık yarısı yöneticilerin etik davranışlar sergileyip iyi örnek olduğunu belirtirken diğer yarısı ise yöneticilerin iyi örnek olamadığını ifade etmiştir.

Yöneticilerin iyi davranışlar sergileyip örnek olma konusundaki davranışlarının iyi durumda olduğunu belirten katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Ö1, “Yöneticiler bazı konularda iyi davranışlar sergiler ve izleyenlere örnek olurlar. Mesaiye, çalışma koşullarına dikkat ettiklerini, kurumun başarısı için çaba sarf ettiklerini ve kurumun adını duyurmak için çabaladıklarını görüyorum. Bu açıdan bizlere de iyi örnek oluyorlar. Ayrıca görevlerini isteyerek yaptıklarını ve hizmet etmekten hoşlandıklarını izliyorum. Bu anlamda herkese iyi örnek oluyorlar.”

Ö1, Yöneticilerin genel itibarıyla olumlu davranışlarda bulunarak çalışanlara karşı iyi örnek olduklarını belirtmiştir. Yöneticilerin kurumun başarısı için çaba gösterdiklerini ve çeşitli fedakârlıklar yaparak iyi örnek teşkil ettiklerini dile getirmiştir.

Ö3, Yaygın eğitim yöneticileri olumlu davranışlar sergilemeli ve iyi örnek olmalıdır. Olumsuz ve ters davranışlar personeli mutsuz eder ve ortamı gerer. Bizim yöneticilerimiz bizlere iyi örnek oluyor ve huzurlu bir ortam oluşmasına katkı sağlıyor. Gerektiğinde bize baba gibi kol kanat geriyorlar.

Ö3, Yöneticilerin personele huzurlu bir ortam oluşturarak personelin rahat bir ortamda çalışmasını sağladıklarını belirtmiştir.

Ö7, “Yöneticilerimizin bazı noktada güzel örnek olduklarını görüyorum. Örneğin kuruma ilk geldiğimde görevli memur olmamasına rağmen müdür bey kendi benim göreve başlama evraklarımı hazırladı ve bana yol gösterdi. Gerektiğinde işten ve sorumluluktan kaçmadıklarını gördüm ve iyi örnek olduklarına kanaat getirdim.”

Ö7, Yöneticilerin çalışma şartlarını kolaylaştırdıklarını ve ortamda olumlu bir iklim meydana getirdiklerini belirtmiştir.

Ö8, “Yöneticilerimiz genellikle saygı sevgi çerçevesinde kalarak bizlere de diğer insanlara da iyi örnek oluyorlar. Ahlaki olarak da olumsuz davranışlara girmemeye özen göstererek güzel örnek olmaktadır.”

Ö8, Yöneticilerin sevgi ve saygı çerçevesinde personele iyi örnek olduklarını ifade etmiştir.

Ö10, “Yöneticilerimizin iyi davranışlar sergileyerek örnek olması iyi düzeydedir. Bölgenin ve çevrenin şartlarını dikkate alarak hareket ettiklerini görüyorum. Bu noktalarda iyi örnek olduklarını söyleyebilirim.”

Ö10, Yöneticilerin, öğretmenlerin ve personelin durumlarını iyi bildiklerini ve çevrenin şartlarına uygun tavırlar sergileyerek iyi örnek olduklarını belirtmiştir.

Ö11, Yöneticilerimiz hemen her konuda öncü olarak bizlere örnek oluyorlar. Kurumda yapılanlar ve yapılmayanlar sürekli takip ediliyor ve güzel uygulamalar, halkın memnun olduğu çalışmalar tekrarlanıyor. Yöneticiler işlerini aşkla yaparak bizlere de öncü oluyor.

Ö11, Yöneticilerin işlerini istekle ve yoğun gayretle yaparak tüm çalışanlara iyi model olduklarını belirtmiştir.

Yöneticilerin iyi davranışlar sergileyip örnek olma konusundaki davranışlarının iyi durumda olmadığını belirten katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Ö5, “Bazen yapılacak bir işe kendileri başlar ve o şekilde devam edilmesini isterler. Bu konuda yardım amaçlı değil de çok titiz olduklarından ve üstlerinden bir azar işitmek istemedikleri için işin bir kısmını üstlenirler. Bazen yaptıkları iş birçok kişiyi ilgilendirdiği için adalet duygusu ağır basar. Bu şekilde davranmadıkları zaman başlarının ağrıyacağını ve rahatsız edileceklerini telaffuz ederler. Bu anlamda yöneticiler çalışanlara iyi örnek olmamaktadır.”

Ö5, Yöneticilerin işlerin yapılmasında samimi ve dürüst olmadıklarını, iş yaparken öğretmenlerin memnuniyetinin değil kendi durumlarının öncelik kazandığını belirterek iyi örnek olmaktan uzak olduklarını ifade etmiştir.

Ö6, “Yöneticilerden bazıları ben kendi işimi yapayım da ne olursa olsun şeklinde hareket ederek bizlere kötü örnek oluyor. Çünkü sorumluluk ve fedakârlık duygularından uzak olduklarını görüyorum. Sanki hiç öğretmenlik yapmamış gibi duruyorlar. Öğretmenlerin dertlerini dert etmemeleri kötü örnek olmalarına sebep oluyor.”

Ö6, Yöneticilerden bazılarının sadece kendi işinin sorunsuz yapılmasını önemsediklerini; ama öğretmenlerin durumlarını anlamaktan uzak olduklarını belirtmiştir.

Ö12, “Yöneticiler samimi ve dürüst davranmayarak bizlere kötü örnek oluyorlar. Kurum içinde personele ve öğretmenlere yeterince yardımcı olunmuyor ama dış ilişkilere çok önem verilerek işlerin yolunda olduğu izlenimi verilmektedir. Bir nevi gösteriş yaparak bizlere kötü örnek oluyorlar.”

Yöneticilerin dürüst ve samimi olmadıklarını ve sadece kurum imajını iyi göstermek için çabaladıklarını, kurum içinde yaşanan sorunlara çözüm üretilmediğini belirtmiştir.

Ö16, “Üslup ve nezaket çok önemlidir. Bence genelde bir sergi dönemi ya da kuruma bir görev düştüğünde ve bunu bizim üslenmemiz gerektiğinde değer görüyoruz. Kurum müdürü tüm öğretmenlerine saygı gösterirse öğretmenlerin saygılı herkesin nazarında artar. Bu da çok karşılaşılan bir durum değil idareden taraf öğretmen olduğumuzu hissetmeye daha çok ihtiyacımız var.

Ö16, Yöneticilerin öğretmenlere yeterince değer vermediğini, sadece kendilerinden bir ürün istendiğinde iyi muamele gördüklerini belirterek bu anlamda onlara iyi örnek olamadıklarını ifade etmiştir.

Ö19, “Yöneticilerimiz maalesef hiçbir konuda iyi örnek olamıyor. Hatta çok kötü örnek oluyorlar. Müdür öğretmenlere değer vermediği için müdür yardımcılarının da öyle olmasını istiyor. Kuruma dışarıdan gelenlere kursiyerlere gösteriş olsun diye iyi davranıp kurumun çok başarılı ve huzurlu olduğu izlenimi veriyorlar ama aslında işler içeride çok kötü yönetiliyor. Kendi misafirlerine akrabalarına çok iyi muamele

edip ilgi gösteriyorlar. ayları boldur ama kurum içinde işler yolunda değildir. Kendi hizmetlisine temizlik yaptıramadığı için kursiyerlere temizlik yaptırılıyor.”

Ö19, Yöneticilerin hemen hemen hiçbir hususta çalışanlara iyi örnek olamadıklarını hatta birçok yanlış davranış sergileyerek kendilerine kötü örnek olduklarını belirtmiştir. Kurum dışında işler iyi yürüyor izlenimi verilmek istendiğini, oysa gerçekte işlerin usulüne göre yapılmadığını ifade ederek yöneticilerin etik dışı davranışlarla herkese kötü örnek olduklarını ifade etmiştir.

Yöneticilerin iyi davranışlar sergileyip örnek olma konusundaki davranışlarının bazen iyi durumda olup bazen olmadığını belirten katılımcılardan bazılarının görüşleri ise şu şekildedir:

Ö2, “Yöneticiler genellikle örnek olmaya çalışmaktadır. İnsani ilişkilerinin iyi olduğunu sabah kuruma gelirken veya ayrılırken güzel yüzle muamele edildiğini görüyorum. Bu gibi konularda iyi örnek oluyorlar. Ama bazı konularda ise kötü örnek oluyorlar. Mesela kuruma bir mal veya hizmet alındığında şeffaf değiller ve sadece imza atın diyorlar. Yeterince bilgi verilmiyor. Bu durum beni rahatsız ediyor.”

Ö2, Yöneticilerin insani ilişkilerinin iyi olma gibi bazı konularda olumlu örnek olduklarını, kuruma mal ve hizmet alımında şeffaf olmama gibi bazı konularda ise kötü örnek olduklarını belirtmiştir.

Ö4, “Yöneticilerin bazı konularda iyi örnek, bazı konularda kötü örnek olduklarını görüyorum. Örneğin kursları denetlerken aşırı disiplinli olmaları ve hiç hata kabul etmemeleri hatta abartmaları kötü örnektir. Kursun içeriğini ve kursiyerin durumunu iyi bilmediklerinden hareket ediyorlar. Bazı konularda ise iyi örnek oluyorlar. Bir işi kim iyi yaparsa ona vermeye çalışarak takdir görüyorlar.”

Ö4, Yöneticilerin kurs denetlemelerinde aşırı disiplinli olma yönünden kötü örnek olduklarını, işlerin yapılmasında liyakate önem verme açısından ise olumlu örnek olduklarını belirtmiştir.

Yaygın eğitim yöneticilerinin iyi davranışlar sergileyip örnek olma konusundaki davranışları ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik soruyla ilgili görüşler olumlu ve olumsuz sınıflandırılmıştır. Yöneticilerin etik açıdan doğru olan davranışlar sergileyip başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlara rol model olduğu kurumlarda yöneticinin itibarının yüksek olduğu ve herkesten saygı gördüğü

görülmüştür. Yılmaz ve Altinkurt (2009) okulların bireylere demokrasi, eşitlik, adalet, hoşgörü gibi etik değerleri kazandırması ve yöneticilerin de bu gibi etik davranışları sergilemesi gerektiğini belirtir ve etik davranışları yaşayan yöneticilerin çalışanlara iyi örnek olacağını, çalışanların kuruma olan sadakatlerini arttıracacağını ifade etmektedir. Karaköse (2008) de yaptığı çalışmada okul müdürünün itibarını koruyabilmesi için çalışanlara etik açıdan iyi örnek olması gerektiğini ortaya koymuş ve etik ilkelere uygun hareket eden yöneticinin kendini çalışanlara kabul ettirmede herhangi bir sıkıntı yaşamayacağını belirtmiştir.

Yöneticilerin etik açıdan yanlış olan davranışlar sergileyip tüm personele kötü örnek olduğu kurumlarda ise yöneticinin saygınlığının olmadığı ve öğretmenlerden saygı görmediği görülmektedir. Örenel (2005) okul gibi örgütlerde öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların örnek aldığı kişilerin okul yöneticileri olduklarını, bu sebeple yöneticilerin etik ilkelere uyma konusunda son derece titiz olarak rol model olmaları gerektiğini belirtmektedir. Mertler (2015) yaptığı çalışmada sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemiştir. Bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergilediği görüşündedir. Mertler'in (2015) çalışmada elde ettiği bulgularla bu çalışmada elde edilen bulgular birbirini desteklemektedir. Bu çalışmada da öğretmenlerin çoğunluğu, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına sahip olduğunu ve kendilerine olumlu örnek olduklarını dile getirmişlerdir.

Her kurumda üst yönetici, amir, patron, usta gibi adı ve unvanı değişik olsa da bir yönetici vardır. Yöneticilerin her adımını dikkatle izlenmekte ve doğru davranışlar takdir edilirken yanlış davranışlar ise yerilmektedir. Yöneticiler her konuda olumlu örnek olmalı, etik değerlerle kurumu yönetmeli ve öğretmenlerin de etik ilkeleri benimsemesine katkı sağlamalıdır.

4.5. BEŞİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara “Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışları nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar tema haline getirilerek Tablo 8’de sunulmuş ve yorumlan

Tablo 8: Yöneticilerin Etik Dışı Davranışlarına İlişkin Görüşlerle İlgili Tablo

ANA TEMA	KODLAR	f	%
ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR	Ayrımcılık	5	16
	Şeffaf olmama	3	10
	Kayırmacılık	3	10
	Kötü iletişim	3	10
	Dürüst ve samimi olmama	2	6
	Öğretmene değer vermeme	2	6
	Tutarsızlık	2	6
	Hakaret-azarlama	2	6
ETİK DIŞI DAVRANIŞ YOK	Etik dışı herhangi bir davranış yoktur,davranışları olumludur.	8	26
	TOPLAM ATIF	30	100

Bu kapsamda görüşme yapılan öğretmenlere “Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışları hakkındaki” görüşleri sorulmuştur. Görüşme sonunda elde edilen verilere uygulanan İçerik Analizi

sonuçlarına göre Tablo 8’de etik liderlikle bağdaşmayan davranışlarla ilgili görüşler etik liderliğe aykırı davranışlar ve etik liderliğe uygunluk olarak iki ana tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin etik liderlikle bağdaşmayan davranışlarından en çok dile getirilen ve eleştirilen davranış “Ayrımcılık” (5) olarak belirtilmiştir. Bunu takip eden diğer etik dışı davranış “Kayırmacılık” (3) ve “Şeffaf olmama” (3) olarak ifade edilmiştir. Etik liderlikle bağdaşmayan davranışları yoktur temasında ise sekiz görüş ortaya çıkmış ve yöneticilerin herhangi olumsuz bir davranışlarının görülmediği belirtilmiştir. Öğretmenler genel olarak yöneticilerin şeffaf olmadığını, kendi aralarında iş yaptıklarını ve adaletli olmadıklarını, kendi yakınlarına ayrıcalıklar tanıdığını dile getirmiştir.

Beşinci araştırma sorusuna verilen cevaplardan ilgi çekici olan bazı görüşler şu şekildedir:

Ö1, “Yöneticilerin etik liderlikle bağdaşmayan davranışları vardır. Yöneticiler bazen kayırmacılık yapıyor, yakınlarına torpil yapıyor, ayrımcılık yapıyor, herkese adil davranmıyor, yalana başvurabiliyor ve önce menfaatlerini gözetme gibi etik olmayan davranışlar sergiliyorlar. Mesela kurum içinde görevlendirme yapılırken liyakate değil de kişisel ilişkilere göre yapılıyor. Öğretmeni ilgilendiren konularda da şeffaf olunmuyor ve perde arkasından işler halledilmeye çalışılıyor.”

Ö2, “Yöneticilerin bazı konularda etik liderlikle bağdaşmayan davranışları vardır. Örneğin kurum hakkında karar alırken sadece kendi aralarında istişare edip çoğulculuğa önem vermiyorlar. Kuruma hizmet alımlarımda da şeffaf değiller ve personele danışılmadan gereksiz icraatlar ve alımlar yapılıyor. Bu konularda dürüst ve şeffaf olmayarak gayri ahlaki davranıyorlar.”

Ö4, “Yöneticilerin bazı konularda tutarsız davranışlar sergileyerek etik liderliğe uymayan duruma düşüyorlar. Birisinin tamam dediğine diğeri eksik diyerek tutarsız davranıyor ve bizi de şaşırtıyor. Kurs denetimlerinde müdürün kabul etmediği hususları müdür yardımcısı kabul edebiliyor. Ayrıca kendi yakınlarına ayrıcalık gösteriyorlar ve bizden de böyle hareket etmemizi bekleyerek etik davranışlardan uzaklaşıyorlar.”

Ö5, “Amirlerinden veya siyasi makam sahibi vb. kişilerden bir istekle gelen falan kişiye yardımcı olun işini halledin gibi onların etik dışı davranmalarına sebebiyet veriyor. Yaranmak veya koltuğunu korumak düşüncesi olabilir, sıradan biri aynı iş için gelse hemen kanun yönetmelik gereği olması gerekeni yapar ve bunun dışında yardımcı olmaz.”

Ö8, “Yöneticilerin liderlikle bağdaşmayan davranışlarıyla ilgili olarak şunu söylemek isterim. Benlik duygusuyla hareket ettiklerini ve şeffaf davranmaktan uzak olduklarını gözlemliyorum.”

Ö12, “Yöneticilerimizin birçok etik dışı davranışı bulunmaktadır. Mobbing, baskı, psikolojik baskı, kurumla iletişim koparma derecesine kadar kötü davranışlar, öğretmeni dinlememe, öğretmenin mesleki olarak yetersiz olduğunu iddia etme vs. Bu ve bunun gibi birçok etik dışı davranış yöneticilerimiz tarafından sergilenmektedir ve bunlar öğretmenleri oldukça üzmektedir. “

Ö16, “Kişisel menfaatler dolayısıyla (bir üst amire daha iyi görünme) usta öğretici kanalıyla hediyeler hazırlamak daha kolay olduğu için usta öğretmenler korunup daha çok pohpohlanıyor. Bu öğretmenlik mesleğini yaygın eğitimlerde basitleştiriyor. “

Ö19, Yöneticiler birçok konuda etik dışı hareket ediyorlar. Kendi asli işlerini insanlara lütufla yapmış gibi sunarak insanları etki altına alıyorlar. “Normalde bu iş olmazdı ama senin için hallettim” diyerek insanların saflığından faydalanıyorlar. Yöneticiler etnik, siyasi ayırım da yapıyorlar. Yabancı olan Batılı olan öğretmenlere karşı soğuk davranıyorlar. Dürüst ve samimi değiller. Baskıyla insanları sindirmeye çalışıyorlar. Kendileri gibi olmayan kendi siyasi görüşünü paylaşmayanlara her türlü zorluğu çıkarırlar. Asli görevimiz olan kursumuzu bile açmayarak bizi kurumdan uzaklaştırıyorlar. Kısacası biz kadrolu öğretmenleri göndermek için her türlü etik olmayan davranışları sergiliyorlar.”

Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışlarının neler olduğuna ilişkin görüşlerin bulguları etik dışı davranışlar teması adı altında toplanmıştır. Etik dışı davranışlardan en çok dile getirilenler “Ayrımcılık, kayırmacılık, şeffaf olmama” davranışlarıdır. Ayrıca “Dürüst olmama, adil olmama,

tutarlı olmama” gibi etik dışı davranışların da sergilendiği görülmüştür. Yöneticilerin kimi zamanlarda farkında olarak veya olmayarak farklı etik dışı davranışlarda bulunduğu tespit edilmiştir. Etik dışına çıkan yöneticilerin kurumlarında güven ve adalet duygularının zedelendiği, öğretmenlerin yöneticilerin samimiyetine inanmadığı, kurumda kargaşanın hâkim olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin etik dışı davranışlarda bulunmadığı, etik değerlere önem verdiği kurumlarda ise yöneticiye büyük destek verildiği ve kurumun düzenli ve huzurlu olduğu tespit edilmiştir. Uğurlu (2012) eğitimin girdisi ve çıktısının insan olduğundan yöneticilerin etik davranışlara sahip olmasının tüm paydaşlar için büyük önem taşıdığını belirterek etik ilkelerin dışlanması büyük sorunlara yol açacağını dile getirir. Argon (2016) yaptığı çalışmada yöneticilerin başta kayırmacılık olmak üzere etik dışı davranışlar sergilediğini bu durumun da öğretmenler ve diğer çalışanları ciddi manada rahatsız ettiğini belirterek yöneticilerin etik dışı davranışlardan kaçınmasının önemini vurgulamıştır. Polat ve Kazak (2014) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin kayırmacılık gibi etik dışı davranışlara sahip olmasının öğretmenlerin örgütsel adalet bağlılıklarını düşürdüğünü ve öğretmenlerin yöneticilere olan güvenini sarstığını ortaya koymuş ve yöneticilerin etik dışı davranışlardan uzak durmasının önemini belirtmiştir. Cemaloğlu ve Kılıç’a (2012) göre okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde, çalışanlarla iletişim kurma konularında, dürüstlük ve adaletten uzaklaşmaları çalışanlar üzerinde ciddi olumsuzluklar meydana getirdiğinden yöneticilerin etik dışı davranışları gerekir. Aytürk’ e (2016) göre yöneticilerin uyması gereken ilkelerin başında adalet ve hakkaniyet olduğunu ve adaletten uzaklaşan bir yöneticinin hiçbir zaman çalışanlar nezdinde kabul görmeyeceğini belirterek etik dışı davranış sayılan adaletsizlikten kaçınmanın gerekliliğini vurgular. Bilgen (2016) yaptığı çalışmada etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisini incelemiştir. Sonuçlara göre etik liderlik davranışı çalışanların sadakatlerini kazanmada etkilidir görüşü kanıtlanmıştır. Bilgen (2016) yaptığı çalışmada yöneticilerin etik dışı davranışlardan kaçınmasının öğretmenler tarafından memnuniyetle karşılandığını belirtmiştir. Bu çalışmada da öğretmenlerin çoğunluğu, yöneticilerin etik dışı davranışlarından rahatsızlık duymakta ve yöneticilerin etik liderliğe uygun hareket etmesini dilemektedirler. Erdoğan (2016) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin

personel konusunda, parasal konularda, eğitim öğretim ile ilgili konularda ve okulun sosyal çevresi ile ilgili konularda çeşitli etik olmayan davranışlarda buldukları sonucuna varmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilerde de yöneticilerin personel arasında ayrımcılık, kayırmacılık, işlemlerde şeffaf olmama gibi bazı konularda etik dışı davranışlar sergilediği sonucuna varılmıştır. Erdoğan (2016) yaptığı çalışmadaki bulgular, bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Yöneticiler etik dışı davranışlardan kaçındığı sürece saygı görmekte ve çalışanlar nezdinde kabul görmektedirler. Etik davranan yöneticiler, çalışanları memnun etmekte ve kurumda da huzurlu bir ortam meydana gelmektedir.

4.6. ALTINCI ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara “Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için neler yapılabilir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar Tablo 9 ‘da verilmiştir.

Tablo 9: Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına Sahip Olmasına Dair Görüşlerle İlgili Tablo

ANA TEMA	KODLAR	f	%
Etik Liderliğe sahip olması için yapılması gerekenler	Eğitim	12	30
	Liyakat	8	26
	Staj yapma	2	6
	İşini severek yapma	2	6
	Kendi memleketinde görev almama	2	6
	Ayrımcılık yapmama	2	6
	Öğretmenlerle uyumlu olma	2	6
	TOPLAM ATIF	30	100

Bu kapsamda görüşme yapılan öğretmenlere “Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için yapılması gerekenler” hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Görüşme sonunda elde edilen verilere uygulanan İçerik Analizi sonuçlarına göre Tablo 9’da öne çıkan görüşler ana tema halinde toplanmıştır. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarına sahip olması için en çok tavsiye edilen görüş “Etik liderlikle ilgili eğitimler verilmeli” (12) ve liyakat sahibi olanların görev alması, mülakatın kaldırılarak adil bir sınavın uygulanması (8) olarak öne çıkmıştır. Öğretmenlerin çoğunluğu yöneticilerin etik liderlik konusunda donanımlı olmadığını, etik değerler açısından yetersiz olduğunu belirterek yöneticilere bu konularda kurs ve seminerler verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin hizmet içi eğitim almasına gerek yok diyen öğretmen sayısı çok azdır. Bu da gösteriyor ki yöneticilerin ciddi eğitimlerden geçirilmesi gerekmektedir.

Altıncı araştırma sorusuna verilen cevaplardan ilgi çekici olan bazı görüşler şu şekildedir:

Ö1, “*Etik liderlikle ilgili ciddi eğitim ve seminer almalıdırlar. Yöneticilerin icraatları takip edilip uygun olmayanların başarılı olamayanların takip edilip tekrar görevlendirilmemesi gerekir. Atanırken şeffaf ve somut kriterlere göre atanmalı ve mülakatın kaldırılarak liyakate önem verilmesi gerekmektedir. Etik dışı davranan yöneticiler bir kurul veya komisyon tarafından izlenmeli ve etik dışı davrananlar görevden uzaklaştırılmalıdır.*”

Ö2, “*Sağlıklı bir yönetimin olması için öncelikle yöneticilerin kendilerini geliştirmiş olmaları gerekir. Halkla iletişim kurabilen, onlara tepeden bakmayan herkese eşit ve adil davranan insanların göreve gelmesi gerekiyor. Bunun için atamalarda göz önünde bulundurulması gereken sadece yönetmeliği ezberleyen kişiler değil de gözlemler ve kriterler sonucu yukarıda saydığım sıfatları taşıyan gerçek yöneticilerin göreve getirilmesi gerekiyor.*”

Ö3, “*Yönetici seçiminde bazı kriterler göz önüne alınmalıdır. Yönetici olmak isteyenlerde bu kriterler aranmalıdır. Bu kriterler doğrultusunda eğitim ve seminerler verilmelidir. Ondan sonra gerekirse bir de sözlü sınav yapılarak başarılı*

olanlar tespit edilmelidir. Bu sınavlarda kesinlikle torpil olmamalı ve liyakate önem verilerek işlem yapılmalıdır. “

Ö4, “Yöneticilere etik liderlik konusunda çeşitli eğitimler (seminer, kurs vb.) verilmeli. Sadece yazılı sınavda başarılı olanların değil bunları içselleştirmiş, benimsemiş ve bunları davranış haline getirmiş kişilerin yönetici olmaları gerekir. Ayrıca yöneticilikte staj olmalı ve yeterli olanlar yönetici olmalıdır.”

Ö5, “Muhakkak liyakata dayalı seçilmeleri gerekir; Hak, adalet, eşitlik ve etik kavramlarıyla ilgili konularda eğitim, seminer vs. almalıdır. Kurumda etik komisyonu bulunmalı, tereddüte düştüğünde bu komisyonlar beraber karar almalıdır. Çoğu yöneticinin etik davranışlar sergileyebilmesi için bana göre yöneticilik kadrosu verilmeli, koltuğunda oturabilmesi için birilerine (siyasi vb. kişilere) muhtaç edilmemelidir.”

Ö7, “Çeşitli eğitim ve seminerler verilmeli ve mülakatlara ek olarak anketler yoluyla da başarılı olup olmadıkları tespit edilmelidir.”

Ö8, “Yöneticiler etik liderlik eğitiminden geçirilmeli ve çalıştığı kurum personelinden performans notu almalıdır. Kurumu nereden nereye getirdiği ve kurumda çalışma barışı oluşturup oluşturmadığı incelenmeli ve ona göre görev verilip verilmeyeceğine karar verilmelidir.”

Ö10, “Yönetici atamalarında gerekli hassasiyet gösterilmeli, yaygın eğitim yöneticileri gerekli görüldüğü taktirde eğitim seminerlerine tabi tutulmalı, yaygın eğitim kurumlarından alınan hizmetin kalitesini ölçme adına anketler yapılabilir. Yapılan anketler idareci ve yöneticilere ve kurumlarına iletilebilir. Yaygın eğitim kurumlarından konu ile ilgili istatistiki bilgiler ve raporlar istenebilir, bunlara göre de yönetici değerlendirilmelidir.”

Ö12, “Yaygın eğitim yönetici görevlendirilirken tecrübeli ve bilgili olmasına dikkat edilmelidir. Yönetici atanırken öncesinde yöneticilere sürekli hizmet içi eğitimler ve seminerler verilebilir. Her şeyden önce adaletli olmaları gerekir. Atama belli objektif kriterlere göre olmalıdır. Eğer usulsüz davranan yönetici varsa görevden uzaklaştırılmalıdır. Atama yazılı sınavla olmalı ve yöneticilere liderlik, stres yönetimi, proje yönetimi gibi konularda eğitimler verilmelidir.”

Ö19,“Yöneticilerin etik liderlik davranışlarına sahip olabilmesi için kesinlikle kendi memleketinde görev yapmaması gerekir. Çünkü adil ve tarafsız olamıyorlar. En azından il dışında eğitim almaları gerekir ki dünyaya dar ufukla bakmasınlar. Torpille atanmaları önlenmeli ve liyakatli olanların göreve getirilmesi gerekir. Bu sebeple mülakatın kaldırılıp merkezi sistem sınavıyla atanma olmalıdır. Denetimlerin de sık ve şeffaf yapılması sağlanmalı ve denetimlerde görülen olumsuzluklar incelenip gereği neyse kesinlikle yapılmalıdır. Ayrıca yöneticilerin bir kurumda en fazla 4-5yıl kalmalarına izin verilmeli ki orayı çiftliğe çeviremesinler. Geçici görevlendirmelerle sık sık göreve geri gelmemeliler. Şeffaf bir puanlama sistemi getirilmeli ve personelin de görüşü alınmalı ama personele baskı unsuru olarak kullanılmamalıdır. Bu puanlamada üst kurum ve amirler devreye girerek şeffaflık ve denetim sağlanmalıdır. Yöneticiler atanırken siyaset, akrabalık, aşiret, cemaat gibi unsurla devreye girmemeli ve merkezi sistemle adil bir atama yapılmalıdır.”

Öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına sahip olması için en çok tavsiye edilen görüşlerine bakıldığında yöneticilerin etik ve etik liderlik konularında çeşitli eğitimler alması, kendini geliştirmesi gerektiği görülmektedir. Yöneticilerin şeffaf bir sınavla atanmaları, mülakatın kaldırılıp liyakat sahibi olanların görevlendirilmesinin önerildiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin birbirine benzerlik gösterdiği ve genel itibariyle etik liderliğe aykırı davranışlardan uzak durmalarının arzu edildiği görülmektedir. Aymaz (2007) eğitim yöneticiliğinin günümüzde bir meslek haline dönüştüğünü ve önemli sorumluluklar gerektirdiğini belirtmiş ve yöneticilerin kanun ve yönetmeliklere uyması gerektiği gibi mesleki etik ilke ve değerlere riayet etmesinin şart olduğunu dile getirmiştir. Yöneticilerin görevlerini yaparken etik kurallarına uygun hareket etmesi etik davranışlar sergilemesini sağlayacaktır. Evin (2007) yöneticilerin etik değerlere sahip çıkması sayesinde yanlış uygulamaların ve olası çatışmaların önlenileceğini savunarak yöneticilerin mutlaka etik ilkeleri koruması gerektiğini belirtir. Aktoy (2010) liderlerin etik ilkelere uyması için etik liderlik konularında eğitim almaları, kurumlarda özerk bir etik kurulun kurulması ve tüm yöneticilerin uyacağı etik kuralların belirlenmesi gerektiği belirtir. Erdoğan (2016) da yöneticilerin etik liderliğe uygun hareket etmesi için üniversitelerde etik eğitimleri almaları ve etik ilkelere aykırı hareket etmelerini önlemek için çeşitli yaptırımlar

uygulanması gerektiğini ifade eder. Büyükgökçe (2015) yöneticilerin etik ilkelerle hareket etmesi için yönetici atama sisteminin objektif olması ve liyakat sahibi olanların atanması gerektiğini belirtir. Çengelci (2014) yöneticilerin etik davranması için yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesi önerir ve bu konuda donanımlı olmanın önemini vurgular.

Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için yapılması gerekenlerin neler olduğuna ilişkin görüşlerin bulguları etik liderlik davranışları teması adı altında toplanmıştır. Yöneticilerin etik liderlik özelliklerine sahip olması için öğretmenlerce en çok tavsiye edilen hususun liyakat olduğu ve mülakatın kaldırılarak şeffaf bir atama sistemi getirilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Yine en fazla tavsiye edilen bir diğer husus da yöneticilerin etik liderlikle ilgili ciddi eğitimler almaları, bu konularda kendini kanıtlamış olmaları tavsiye edilmektedir. Yöneticilerin etik liderliğin gereklerine göre hareket etmesi ve etik dışı davranışlardan kaçınması da beklentiler arasındadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Bu bölümde, yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ne düzeyde sahip olduğuna ilişkin öğretmenlerin verdiği cevaplar incelenmek üzere yapılan nitel araştırma yöntemi ile elde edilen sonuçlara ait genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra bazı öneriler sunulacaktır.

Araştırmada yaygın eğitim yöneticilerinin kararlarında eşit ve adil olması, iletişim konusunda etik liderlik davranışlarına sahip olması, çalışanlarla etkili iletişim kurması, kurumun ve personelin psikolojisini anlaması ve buna uygun hareket etmesi, iyi davranışlar sergileyerek etik açıdan izleyenlere iyi örnek olması, etik ilke ve değerlere aykırı davranışlardan kaçınması ve etik liderliğe uygun davranmaları için yapılması gerekenler konuları hakkında kurumda çalışan öğretmenlerin görüşleri incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına ilişkin genel olarak şu sonuçlara varıldığı söylenebilir: Öğretmen görüşlerine göre yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının incelendiği çalışmada etik liderliğin alt boyutları olan karar alma süreçlerinde eşit ve adil olma, iletişimde etik değerleri benimseme, çalışanların psikolojisini anlama ve etik davranışlara sahip olarak çalışanlara iyi örnek konularında yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, incelenen kurumların önemli bir kısmında (% 55) iyi durumda olduğu ve öğretmenlerin beğenisini kazandığı belirlenmiş fakat araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu, incelenen kurumların yaklaşık yarısında ise (% 45) öğretmen görüşlerine göre yaygın eğitim yöneticilerinin kayırmacılık, ayrımcılık, şeffaf olmama gibi etik dışı davranışlarda bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen son bulgu ise öğretmen görüşlerine göre yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için yöneticilere etik liderlikle ilgili hizmet içi seminerlerin verilmesi, iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetici atama sisteminin liyakate göre yeniden düzenlenmesi ve merkezi sınavla atama yapılması gerektiği gibi bulgulara ulaşılmıştır.

5.1.1. Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

'Yaygın eğitim yöneticilerinin karar verme durumlarında eşit ve davranışları ne durumdadır?' sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde çoğu (13 kişi) Halk Eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öğretmen görüşlerine önem verdikleri, kurumla ilgili karar alırken istişare neticesinde hareket ettikleri ve kararları da herkese eşit uyguladıkları anlaşılmıştır. Bu kurumlarda öğretmenler alınan kararlara katılım sağladıkları ve bu kararlarda katkıda bulduklarından memnuniyet duymakta ve bu kararların bazılarına katılmasa da uygulanması için gayret sarf ettikleri anlaşılmıştır. Yöneticiler çeşitli konularda zaman zaman karar almak durumunda kalmaktadır. Bu kararların alınma şekli yöneticiden yöneticiye farklılık göstermektedir. Başta öğretmenler olmak üzere kurumda çalışan personelin görüşlerinin alınması, bu görüşlerin makul olanlarının dikkate alınması ve alınan kararların herkese aynı ölçüde uygulanması kurum kültürü ve barışına katkı sağlamaktadır. Öte yandan araştırma yapılan kurumların yaklaşık yarısında (11 kişi) Halk Eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öğretmen görüşlerine önem vermediği, öğretmenlerin kararlardan haberdar edilmediği, yöneticilerin kendi aralarında işleri hallettikleri kurumlarda ise çalışma barışının olmadığı ve öğretmenlerin kuruma katkı sağlamak istemedikleri anlaşılmıştır.

Araştırma sorularından elde edilen sonuçlara bakıldığında, incelenen Halk Eğitim Merkezlerinin çoğunluğunda (13) öğretmenler, yaygın eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerinde adil ve herkese karşı eşit olduklarını ve karar alma süreçlerinde katılımcılığı sağlandıklarını belirtmişlerdir. 11 katılımcı ise yaygın eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine önem vermediğini, alınan kararların tek yönlü olduğunu belirterek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu konuda 6 katılımcı ise kararsız olduklarını ve yöneticilerin farklı zamanlarda farklı tutumlar sergilediğini belirtmiştir.

Sonuç olarak yaygın eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerinde adil ve herkese karşı eşit oldukları kurumlarda olumlu bir çalışma ortamı olduğu, öğretmenlerin bu durumdan çok memnun olduğu, yöneticiye olan güvenlerinin arttığı görülürken, karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine önem verilmediği, alınan kararların tek yönlü olduğu ve paylaşılmadığı kurumlarda ise öğretmenlerin mutsuz ve karamsar oldukları ve kurumu sahiplenmedikleri görülmüştür.

5.1.2. İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

“Yaygın eğitim yöneticilerinin iletişim kurma konusundaki etik liderlik davranışları ne durumdadır?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre (15 kişi) Halk Eğitim yöneticilerinin büyük kısmının iletişim kurma konusunda etik liderlik davranışlarının yeterli olduğunu ve yöneticilerin bu konuda başarılı olduğunu görmekteyiz. İletişim hayatın her alanında önem arz eden ve insan ilişkilerinin istenen seviyede olmasını sağlayan bir süreçtir. Yöneticilerin, etik liderliğin boyutlarından biri olan iletişimsel liderliğe uygun davrandığı kurumlarda anlaşmazlıkların ve çekişmelerin yaşanmadığı, öğretmenlerin kendilerini rahat hissettikleri ve yöneticiye karşı saygı duydukları anlaşılmıştır. Diğer açıdan öğretmen görüşlerine göre (10 kişi) Halk Eğitim yöneticilerinin iletişim kurma konusunda etik liderlik davranışlarının yeterli olmadığı ve yöneticilerin bu konuda başarısız olduğu kurumlarda ise öğretmen ile yöneticiler arasında kopukluklar olduğu, öğretmenlerin sıkıntılarını yöneticilere aktaramadığı, dolayısıyla kurumda çalışmak için huzurlu bir ortam olmadığı anlaşılmıştır.

Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderliğe uygun olarak iletişim kurması, öğretmenleri dinleyip anlamaya çalışması, onlara değer verip onları onurlandırma durumlarının yaşandığı kurumlarda öğretmenlerin ve diğer personelin olumlu etkilendikleri, kurumda çalışmaktan memnuniyet duymasını sağladığı görülürken iletişim kanallarının kapalı olduğu ve yöneticilerin iletişim konusunda yetersiz kaldıkları kurumlarda ise huzursuzluklar yaşandığı ve öğretmenlerin yaptıkları işten haz almadıklarını, hatta işe gelirken kaygılı oldukları belirlenmiştir.

5.1.3. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

“Yaygın eğitim yöneticilerinin iklimsel etik boyutunda ortamın psikolojisini bilme ve ona göre davranma konusundaki davranışları ne durumdadır?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde bazı Halk Eğitim yöneticilerinin etik liderliğin iklimsel boyutun ruhuna uygun hareket edip öğretmenlerin ve ortamın psikolojisini önemseydiği, öğretmenlerin rahat ve huzurlu bir ortamda hizmet vermeleri için uygun koşulları oluşturduğu kurumlarda öğretmenlerin mutlu oldukları ve kurslarda verimli olmak için çaba gösterdikleri anlaşılmıştır. Diğer

yönden bazı Halk Eğitim yöneticilerinin etik liderliğin iklimsel boyutun ruhuna uygun hareket etmeyip öğretmenlerin ve ortamın psikolojisini önemsemediği, öğretmenlerin rahat ve huzurlu bir ortamda hizmet vermeleri için uygun koşulları oluşturmadığı kurumlarda ise öğretmenlerin kurumda görev yapmaktan hoşnut olmadığı ve görevini yaparken keyif duymadıkları anlaşılmıştır.

Yaygın eğitim yöneticilerinin kurumun ve kurumda görev yapan öğretmenlerin psikolojisini anlayıp öğretmenlere anlayış ve hoşgörüyü yaklaştığı kurumlarda öğretmenlerin yöneticilere karşı olumlu görüşlerinin olmasını sağladığı görülürken, yöneticilerin bu konuda ilgisiz ve umursamaz oldukları kurumlarda ise öğretmenlerin kendilerini değersiz hissettikleri ve kurumun başarısı için çalışma yapmaktan kaçındıkları görülmüştür.

5.1.4. Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

“Yaygın eğitim yöneticilerinin iyi davranışlar sergileyip örnek olma konusundaki davranışları ne durumdadır?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde bazı Halk Eğitim yöneticilerinin olumlu ve doğru davranışlar sergileyip öğretmenlere iyi model oldukları, etik ilkeleri bizzat yaşayıp gösterdiği kurumlarda öğretmenlerin yöneticilere sevgi ve saygı duydukları, yöneticileri takdir ettiği anlaşılmıştır. Diğer yandan bazı Halk Eğitim yöneticilerinin olumlu ve doğru davranışlar sergilemeyip öğretmenlere iyi model olmadıkları, etik ilkeleri çiğnediği kurumlarda ise öğretmenlerin yöneticilere saygı duymadığı ve onun tavırlarını beğenmediği, söylediklerine itimat etmediği anlaşılmıştır.

Yaygın eğitim yöneticilerinin etik açıdan istenen ve beklenen davranışları sergileyip personeline örnek olduğu kurumlarda başta öğretmenler olmak üzere tüm personelin yöneticiyi takdir ettiği ve yöneticiye olan saygılarının arttığı görülürken, yöneticilerin etik açıdan iyi örnek olamadığı kurumlarda ise öğretmenlerin yöneticilere inanmadıkları ve aldıkları kararlar ve yaptıkları işlerde onlara destek olmak istemedikleri görülmüştür.

5.1.5. Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

“Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışları nelerdir?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde bazı Halk Eğitim yöneticilerinin etik liderliğe aykırı olan davranışlardan kaçınan, etik liderliğin ruhuna ters olan alan yazında ayrıntılı olarak sıralanan ayrımcılık, kayırmacılık, adil ve şeffaf olmama, kötü iletişim gibi etik dışı davranışlar sergilemeyen yöneticilerin olduğu kurumlarda öğretmenlerin yöneticilere sonsuz güven duydukları, iş ve işlemlerinde her türlü desteği verdikleri anlaşılmıştır. Öte taraftan bazı Halk Eğitim yöneticilerinin etik liderliğe aykırı olan davranışlarda bulunduğu kurumlarda ise öğretmenlerin yöneticilere şüpheyle baktığını, hiçbir kararlarına katılmadıklarını, mecburiyet dışında destek vermedikleri anlaşılmıştır.

Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışlarının görülmediği kurumlarda öğretmenlerin yöneticiye içten güven duydukları ve yöneticilerin samimiyetine inandıkları görülürken, etik liderlikle bağdaşmayan davranışların sergilendiği, etik dışı tavırların olduğu kurumlarda ise çatışma ve kaos olduğu ve ciddi sorunların yaşandığı görülmüştür.

5.1.6. Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

“Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için neler yapılabilir?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde öğretmenler, Halk Eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için çeşitli tavsiye ve görüşler belirtmişlerdir.

Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için öğretmenlerin tavsiyelerinin incelendiği son soruda ise öğretmenlerin çoğunlukla liyakate vurgu yaptıkları ve yöneticilerin etik ilke değerleri benimsemiş, etik liderlik konusunda çeşitli eğitimler alması gerektiği dile getirilmiştir. Yöneticilerin şeffaf ve adil sınavlarla atanması, yetişkin eğitimi konusunda eğitim görmeleri ve kurumda adil olmaları da beklenen etik davranışlardandır. Ayrıca yöneticilerin asaleten görev yapmaları, kurumun denetlenip yöneticilerin izlenmeleri, yöneticilikte staj uygulamasının olması gerektiği de tavsiyeler arasındadır.

Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada, öğretmenlerin yaygın eğitim yöneticilerinden beklediği etik davranışlar şu şekilde sıralanabilir: Gerçek manada etik ilke ve değerlere önem veren, herkese eşit ve adil yaklaşan, kararlarında adil olan ve karar süreçlerinde demokratik tavırlar sergileyen, öğretmenlerin duygu ve düşüncesine değer veren, karar alma konusunda herkese danışan ve bu kararları etik açıdan değerlendiren, ortak kararları etkili bir biçimde uygulayan, personelin psikolojisini bilen ve ona göre davranan, başta öğretmenler olmak üzere herkesle güzel iletişim kurabilen, etik dışı davranışlardan uzak kalan bir etik lider olarak görmek istemektedirler. Araştırma bulgularında da buna benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

5.2. ÖNERİLER

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak varılan sonuçlardan hareketle her bir araştırma sorusuyla ilgili öneriler benimsenmiştir. Ancak araştırma yöntemi ve sınırlılıkları göz ardı edilmemelidir.

5.2.1. Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler

-Yöneticiler çeşitli zamanlarda ve durumlarda karar vermektedirler. Yöneticiler karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılımını teşvik etmeli ve bu kararları uygulamaya da koymalıdır.

- Halk Eğitim Merkezleri, toplumun her kesimine hizmet veren yaygın eğitim kuruluşlarıdır. Bu kurumlarda çeşitli nitelikte personel görev yapmaktadır. Değişik yaş gruplarına yönelik kültürel, sportif, mesleki kurslar açılmaktadır. Bu kurslarda kadrolu öğretmenler ve geçici usta öğreticiler görev almaktadır. Halk Eğitim Merkezlerinin topluma kaliteli hizmet vermeleri için yöneticilerin öğretmen görüşlerine önem vermesi, katılımcı yönetim örneği sergilemeleri ve alınan kararların adaletli bir şekilde herkes için geçerli olması gerekir.

5.2.2.İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler

- Yaygın eğitim kurumlarında her kesimden vatandaşlar hizmet gördüğünden yöneticilerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için yöneticilere iletişim seminerlerinin verilmesi önerilebilir.
- Bazı kurumlarda yöneticilerin iletişim konusunda başarılı, bazı kurumlarda ise yetersiz olduğu sonucundan hareketle yetersiz olan yöneticilerin tespit edilerek eğitilmesi bu eğitime rağmen başarılı olamıyorsa görevlendirilmemesi gerekmektedir.

5.2.3.Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler

- Yöneticilerin, çalıştığı kurumda öğretmenlerin psikolojisini dikkate alması öğretmenleri memnun ettiğinden yöneticiler bu durumu önemsemeli ve katı kuralcı olmamalıdır.
- Yöneticilerin, çalışanların psikolojisini anlamasına katkı sağlamak için yöneticilere insan ilişkileri, doğru davranış kuralları hakkında hizmetiçi eğitimler verilmesi önerilebilir.

5.2.4. Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler

- Yöneticiler, çalışanlar tarafından dikkatle izlendiğinden yöneticilerin herkese karşı iyi örnek olmaları ve yanlış davranışlardan kaçınması tavsiye edilebilir.
- Çalışanlarına olumlu örnek olan yöneticilerin tebrik edilmesi ve amirlerince ödüllendirilmesi önerilebilir.

5.2.5.Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler

- Yöneticilerin etik davranış ve kurallara titizlikle uyduğu kurumlarda öğretmenlerin bu yöneticilere saygı duyduğu sonucundan hareketle yöneticilerin etik dışı davranışlardan uzak durmaları gerekmektedir. Etik dışı davranan yöneticilere gerekli yaptırımların uygulanması önerilebilir.

- Etik ilkeleri çiğneyen yöneticilerin olduğu ortaya çıktığından kurumların ve yöneticilerin şeffaf bir şekilde denetlenmesinin faydalı olacağı söylenebilir.
- Yöneticilerin bazen istemeden başka sebeplerle amirlerinin veya siyasilerin etkisiyle etik dışı davranma mecburiyetinde kaldıkları sonucundan hareketle yöneticilere liyakatine göre kadro verilerek yetki ve sorumluluklarının artırılması önerilebilir.

5.2.6. Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Öneriler

- Yaygın eğitim yöneticilerinin etik dışı davranışlardan kaçınması için kurumlarda kurulan etik komisyonlarının etkin olması ve gerekli takiplerin yapılması, etik dışı davranışların tespit edilerek gerekli yaptırımların uygulanması gerekir.
- Yaygın eğitim yöneticilerinin atanma süreçlerinde şeffaf ve adil bir sistem oluşturulup liyakat sahibi olanların görevlendirilmesi yapılmalı bu doğrultuda mülakatın kaldırılıp yazılı sınav veya merkezi bir sınavın uygulanması ve objektif değerlendirme süreçlerinin işletilmesi gerekir.
- Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olmaları için bakanlık ve milli eğitim müdürlüklerinin yöneticilere etik konulu kurs ve seminerler vermesi gerekir.
- Yaygın eğitim yöneticilerinin yetişkin eğitimi konusunda donanımlı olması için yöneticilere staj uygulaması getirilip yeterli olanların görev alması sağlanmalıdır.
- Yaygın eğitim yöneticilerinin görev yaptığı kurumlara belli kriterler dahilinde karne verilmeli ve başarısız olanların görevine son verilmelidir.

5.2.7. Araştırmacılara Öneriler

- Yaygın eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken etik liderlik ve etik değerlere ilişkin daha ayrıntılı çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırma şanlıurfa’da bulunan 13 Halk Eğitimi Merkezinden 6 tanesinde yapılmıştır. Tüm Halk Eğitimi Merkezlerinde yapılması halinde daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.
- Bu araştırma şanlıurfa’da bulunan 13 Halk Eğitimi Merkezinden 6 tanesinde 30 kadrolu öğretmenle görüşülerek yapılmıştır. Usta öğreticiler, kursiyerler ve diğer personelle de görüşülerek çalışma yapılabilir.
- Bu araştırma yaygın eğitim kurumlarından Halk Eğitimi Merkezlerinde yapılmıştır. Diğer yaygın eğitim kurumlarında da (Mesleki Eğitim Merkezi, Olgunlaşma Enstitüsü vb.) yapılabilir.
- Bu araştırmada nitel yöntem tercih edildiğinden kapsamlı olması için nicel yöntemle de yapılabilir

KAYNAKLAR

Adair, J. (2003). *Esin veren lider*. İstanbul: Dharma Yayınları.

Akdur, R., ve Aydın, E. (2003). *Tıbbi etik ve meslek etiği*. Ankara: Songür Yayıncılık.

Akiş Toduk, Y. (2004). *İçimizdeki lider*, Ceo's, (14), 3.

Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 1. Baskı

Aktaş, K. (2014). Etik-ahlâk ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32.

Aktoy, B. (2010). *İlköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.) Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Şanlıurfa.

Altinkurt, Y, Yılmaz, K. (2012). Öğretmen adaylarının öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışlar ile ilgili görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,1(22),113-128.

Arda, B., Kahya, E. ve Gül,T. Başağaç, (2004). *Bilim etiği ve bilim tarihi*. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Argon,T. (2016). *Kastamonu Eğitim Dergisi*,24(1), 233-250.

Arıkök, M. (2017). *Etik liderlik ve tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.

Aronson,E.(2003).Integrating leadership stylesand ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.

Atlar, Y. (2015). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*, Yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.

Aydın, İ. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aydın, İ. (2015). *Eğitim ve öğretimde etik*, Ankara: Pegem Yayınları.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

Aytürk, N. (2016). *Hız. Muhammed'in yönetim ve liderlik sırları*, Ankara: Akçağ Yayınları.

Babaoğlan, E, Yılmaz, F. (2013). İlköğretim okullarında karara katılma. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (3), 1-12.

Bakan, i., ve Büyükbeşe, Ö. G. T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.

Bakioğlu, A, Demirel, S. (2014). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38(38),9-36.

Bal,H. (2016). *Nitel araştırma yöntem ve teknikleri*, Bursa: Sentez Yayınları.

Balay, R. (2012). *2000'li yıllarda sınıf yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi.

Başaran, İ.E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*, Ankara: Yargıcı Matbaası.

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.

Bedir, G. (2017). *Özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi*, Yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Bilgen, M. (2016). *Liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: güvenin aracı rolü*, Yüksek lisans tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Rize.

Brown, M.,E., D., Harrison. and L, Trevino.(2005).Ethical Leadership, A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, Organizational Behavior And Human Decision Processes, Newyork, (97), 117-134.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Üniversite Basımevi.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1),172.

Büyükgökçe, S. (2015). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Erkan Akgün,Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel,F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.

Can, N. (2014). *Öğretmen liderliği*, Ankara: Pegem Yayınları.

Celep, C. (2003). *Halk eğitimi*,Ankara: Anı Yayıncılık.

Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş*, (2.Baskı). İstanbul: Paradigma.

Cevizci,A. (2014). *Etik ahlak felsefesi*, Ankara: Say Yayınları.

Çakıroğlu, K.(2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *CÜ İktisadi ve idari bilimler dergisi*, 6(2).

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem A Yayınları.

Çelikten, M. (2001). Etkili Okullarda Karar Süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.

Çengelci,E. (2014). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Afyonkarahisar.

Çetin, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisi*, Yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.

DeGraffenreid,J.G.(2004). *The Relationship Between Character Education Implementation and The Middle Level Administrators Perceptions of Character Education*, A Project Presented to The Faculty of The Graduate School of Saint Lois University InPartial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Education.

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. (Yayımlanmamış YL tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Drucker, P., F. (1992) *Gelecek için yönetim*, çev. Fikret Üçcan, Ankara: Kültür Yayınları.

Durmuş, M. (2015). *Kamu kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çalışan algısı yönüyle incelenmesi*, Yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.

Ekiz,D. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Anı Yayıncılık,2015.

Elgin, T. (2006). *Meslek etiği ve etik kodu*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Emirbey, A. R. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*, Yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uşak.

Ensari, H. ve Gündüz Y. (2006). *İlköğretim okullarında yönetim ve kalite*, Ankara: Morpa Yayınevi.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdoğan, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi*, Yüksek lisans tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Van.

Erdoğan, İ. (2002), *İletişimi anlamak*, Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Erdoğan. İ. (1991). *İşletmelerde davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi yayın no, 242.

Eren,E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ertürk, S. (1997). *Eğitimde program geliştirme*, Ankara: Edge Akademi Yayıncılık.

Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme*, Ankara: Pegem Akademi.

Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma arasındaki iş etiğini etkileyen faktörler, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.

Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki*, Yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uşak.

Haban, M. M. (2018). *Ortaöğretim kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin bir karma yöntem çalışması*, Doktora tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.

<http://www.etik.gov.tr/wpcontent/uploads/2019/06/egitimogretimhizmeti.pdf>.24.04.2019. adresinden edinilmiştir.

Ilgaz, S. ve Bilgili, T. (2010). Eğitim ve öğretimde etik. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14),199-210.

İnal,K. (1996). *Sosyalist etik. Gelecek dergisi*,1(3), 43.

İrfan, E. (2002). Okul yönetimi öğretim liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kalaz, M. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*, Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Kara, Y. (2006). *Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi*,Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6 (16), 113-129.

Karaköse, T. ve Oğuz, A. (2007). Okul yöneticilerinin etik liderliği, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 338.

Karslı, M. D. (1997). *Yönetmel Etkililik*, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları.

Kayaalp, İ. (2002). *Eğitimde İletişim Dili*, İstanbul: Bilge Kültür Sanat.

Keskin, J. ve Ayyıldız, N.A (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), 729-754.

Kılavuz, R. (2002). *Yönetmel etik ve halkın yönetmel etik oluşumuna etkileri*. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 26 (2), 255 266.

Kılıç, T. (2017). *Etik ve sosyal sorumluluk*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Kılınç, S. (2017). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizme etkisi*, Yüksek lisans tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Nevşehir.

Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2008). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik.

Kolçak, M. (2016). *Meslek etiği*, Bursa: Ekin Yayınevi.

Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Van.

Kurt, T. (2007). Okul yönetiminde insan ilişkileri. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve ahlak, benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi*, 81(463-464), 225-249.

Mertler, B. Z. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri*, Yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Minaz, M.B. (2017). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının yolsuzluk bağlamında incelenmesi*, Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Moorhouse, R.(2002).Desired Characteristics Of Ethical Leaders İn Business Educational,Political And Religious Organization From East Tennessee.Unpublished Doctoral Thesis, Tennessee State University, Tennessee.

Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 501-524.

Örenel, S. (2005). *Öğretmenlerin mesleki etik ilkeleri kapsamındaki davranışlarının ilköğretim ve ortaöğretim öğrencilerinin algılarıyla değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Örkmez, V. B. ve şancı, S. (2003). Kütüphanelerde etik kurallar, Ankara:ÜNAK'03: *Bilgiye Erişimde Değerşen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu Bildiri Kitabı*, 293-398.

Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *ZKÜ sosyal bilimler dergisi*,7,179.

Özden, Y. (2005). *Eğitim ve okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özer, A. (1997). *Gerçekçi yönetim*, İstanbul; Varlık Yayınları.

Özmen ve Güngör, İnönü *Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15).

Özmuş, M. (2018). *Çağdaş okul yönetimi bazı kuramsal temeller*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Sakallı, N. (2001). *Sosyal etkiler: kim kimi nasıl etkiler*, İmge Kitabevi.

Su, A. (2015). *Başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Afyonkarahisar.

Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik, *Bilim ve Aklın Aydınlığında*

Şentürk, C. Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 29-43.

Şirin, H. (2007). Okul ve özellikleri. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayını.

Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. 5. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Tarakçıoğlu, S. (2003). Yönetici etik davranışlarının değerlendirilmesinde cinsiyet faktörü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ankara, S.2, s.180-219.

Taymaz, H. (2005). *Okul yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

TDK (Türk Dil Kurumu). (2015). *Büyük Türkçe Sözlüğü*. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

Tekin,S. (2010). *Sihirli liderler*, İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Teyfur,M .Beytekin, Ö. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*,21, 84-106.

Tombak, N, Bakan, H. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik: Muğla ili örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 95-121.

Tosun,K. (1992). *İşletme yönetimi genel esaslar*. Ankara: Savaş Yayınları.

Töremen, F, Yasan, T . (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,28(28),27-39.Retrievedfrom<http://dergipark.org.tr/pauefd/issue/11115/132906>

Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elâzığ.

Tutkun, B. (2017). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kahramanmaraş.

Uğurlu, C. T. (2008). Lise son sınıf öğrencilerinin öğretmenlerinin etik davranışlarına ilişkin algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 367-378.

Uzun, Y. (2011). Kamu idarelerinde etik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, (80), 41.

Ünverdi, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna ile ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim*, İstanbul: Rota Yayınları.

Yatkın, A. Etik düşünce davranışın yerel yönetimlerde hizmet verimliliğinin artırılmasında rolü ve önemi, Fırat Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, Elazığ, 1(18), 211-232.

Yatkın, A. (2014). *Kamuda etik yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

Yıldırım, A, Şimşek, H. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yıldırım, A, Şimşek, H. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yıldız, B. (2016). *Mesleki ve teknik Anadolu lisesi okul müdürlerinin etik liderlik gösterme düzeylerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Yılmaz, E. (2005). *Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması*. Denizli XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli, Turkey, 28-30 Eylül.

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

Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Journal of World of Turks/Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2(1).

Yoldaş, A. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet alguları üzerine etkilerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Yüceleri A., (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya, 22,446-457.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim*, İstanbul: Rota Yayınları



EKLER

EK-1: ARAŞTIRMA İZİN ONAYI



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-44-E.24580040
Konu : Anket İzni (Mehmet AKBAŞ)

20.12.2018

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 14.11.2018 tarihli ve 9965 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Mehmet AKBAŞ'ın tezi kapsamında "Yaygın Eğitim Yöneticilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi" konulu anket çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı tüm Halk Eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlere uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;

Söz konusu çalışmanın sonuçlarının Müdürlüğümüzce paylaşılması ve anket çalışmasının eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Şerafettin TURAN
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres:
Elektronik Ağ:
e-posta:

Bilgi için: Mehmet TOSUN
Tel:
Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden db6b-160e-31c6-ad72-bfd0 kodu ile teyit edilebilir.

EK- 2: KİŞİSEL BİLGİ FORMU VE GÖRÜŞME SORULARI

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE YAYGIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ KONULU ARAŞTIRMADA KULLANILACAK GÖRÜŞME SORULARI

Sayın Öğretmenim,

Bu araştırma, Öğretmen Görüşlerine Göre Yaygın Eğitim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi konusunu içermektedir. Yaygın Eğitim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının belirlenmesine yönelik çalışmada sizin görüşleriniz oldukça önemlidir. Lütfen her soruyu dikkatli ve özenli bir şekilde cevaplayınız. Araştırmada toplanacak veriler sadece bilimsel bir araştırmada kullanılacak olup hiçbir kişi, kurum veya kuruluş ile paylaşılmayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Mehmet AKBAŞ

Harran Üniv.Eğitim Fak. SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

mehmetakbas63@mynet.com / Tel:05418150446

KİŞİSEL BİLGİLER

1-Cinsiyetiniz ()Kadın () Erkek

2-Branşınız

3-Çalıştığınız Kurum

4-Eğitim Düzeyiniz ()Lisans ()Ön lisans ()Lise ()Diğer

(Belirtiniz.....)

5-Kıdeminiz ()1-5 Yıl ()6-10 Yıl ()11-15 Yıl ()16-20 Yıl ()

Diğer (Belirtiniz.....)

6-Liderlik konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı ()Evet () Hayır

GÖRÜŞME SORULARI

1. Yaygın eğitim yöneticilerinin karar verme durumlarında eşit ve adil davranışları ne durumdadır?
- 2-Yaygın eğitim yöneticilerinin iletişim kurma konusundaki etik liderlik davranışları ne durumdadır?
- 3-Yaygın eğitim yöneticilerinin iklimsel etik boyutunda ortamın psikolojisini bilme ve ona göre davranma konusundaki davranışları ne durumdadır?
- 4-Yaygın eğitim yöneticilerinin iyi davranışlar sergileyip örnek olma konusundaki davranışları ne durumdadır?
- 5- Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışları nelerdir?
- 6- Yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olması için neler yapılabilir?