

**T.C**  
**HARRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK**  
**DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**  
**(Şanlıurfa İli Örneği)**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Refik BALAY**

**Hazırlayan**  
**Birsel AKTOY**

**ŞANLIURFA**

**2010**

**T.C**  
**HARRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ**  
**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**  
**(Şanlıurfa İli Örneği)**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Refik BALAY**

**Hazırlayan**  
**Birsel AKTOY**

**ŞANLIURFA**  
**2010**

Doç. Dr. Refik BALAY danışmanlığında, Birsal AKTOY'un hazırladığı "İlköğretim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma" konulu bu çalışma ..../..../ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç Dr. Refik BALAY



Üye : Yrd.Doç.Dr. Celil ABUZAR



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA



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



Prof. Dr. Abuzer PINAR

Enstitü Müdürü

**Not:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki Hükümlere tabidir.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar DİZİNİ.....	
iiiiv	
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	v
KISALTMALAR.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	7
1.3. Araştırmanın Önemi.....	8
1.4. Varsayımlar.....	9
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	10
1.6. Tanımlar.....	10
BÖLÜM II.....	11
KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
2.1. Lider Kavramı.....	11
2.2. Yönetici Kavramı.....	12
2.3. Liderlik Kuramları.....	14
2.3.1. Özellikler Kuramı.....	15
2.3.2. Davranışsal Kuram.....	16
2.3.2.1. Ohio Liderlik Çalışması.....	17
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	18
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Şebeke Modeli.....	18
2.3.2.4. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri.....	20
2.3.3. Durumsallık Kuramları.....	20
2.3.3.1. Yol-Amaç Kuramı.....	21
2.3.3.2. Fiedler'in Liderlik Kuramı.....	23
2.3.3.3. Vroom ve Yetton' un Normatif Durumsallık Kuramı.....	24
2.3.3.4. Reddin Etkili Liderlik Kuramı.....	25
2.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	26
2.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları.....	27
2.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik.....	27
2.3.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	28
2.3.4.2. Vizyoner Liderlik.....	29

2.3.4.3. Karizmatik Liderlik.....	30
2.3.4.4. Etik Liderlik.....	31
2.4. Etik Kavramı.....	31
2.4.1. Etik ve Ahlak Kavramları Arasındaki İlişki ve Farklılıklar.....	33
2.4.2. Etik Çeşitleri.....	36
2.4.2.1. Mesleki Etik.....	37
2.4.2.2. Örgütsel Etik.....	38
2.4.2.3. Yönetimsel Etik.....	40
2.4.2.3.1. Yönetimde Etik İlkeler.....	40
2.4.2.3.2. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar.....	43
2.4.3. Etik Kuramları.....	45
2.4.3.1. Yararcı Kuram.....	45
2.4.3.2. Temel Haklar Kuramı.....	46
2.4.3.3. Bireysellik Kuramı.....	47
2.4.3.4. Adalet Kuramı.....	48
2.5. Etik Lider.....	48
2.5.1. Okul Yönetiminde Etik Liderlik.....	51
2.5.2. Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Davranışları.....	54
2.5.2.1. Okul Yöneticisinin Bireysel Boyuttaki Etik Davranışları.....	55
2.5.2.2. Okul Yöneticisinin Karar Verme Sürecindeki Etik Davranışları.....	56
2.5.2.3. Okul Yöneticisinin İletişim Sürecindeki Etik Davranışları.....	57
2.5.2.4. Okul Yöneticisinin Örgüt İklimi Oluşturma Sürecindeki Etik Davranışları.....	58
2.5.3. Okul Yöneticilerinin Etik İkilemi.....	59
2.5.4. Etik Yönetimin Sonuçları.....	60
2.6. İlgili Araştırmalar.....	61
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	61
2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	65
BÖLÜM III.....	68
YÖNTEM.....	68
3.1. Araştırmanın Modeli.....	68
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	68
3.3. Veri Toplama Araçları.....	70
3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği.....	70
3.3.2. Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	71
3.4. Verilerin Toplanması.....	76
3.5. Verilerin Analizi.....	76
BÖLÜM IV.....	78
BULGULAR VE YORUM.....	78
4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	78

4.2. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	79
4.3. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Etik Liderlik Boyutlarında Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	82
4.3.1. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre Sonuçları.....	82
4.3.2 Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Sonuçları .....	84
4.3.2. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Durumlarına Göre Sonuçları.....	87
4.3.3. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Hizmet Sürelerine Göre Sonuçları.....	89
4.3.4. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Sonuçları .....	91
4.3.5. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Sonuçları .....	93
BÖLÜM V.....	96
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	96
5.1. Sonuçlar.....	96
5.1.1. Etik Liderlik Boyutlarında Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	96
5.1.2. Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Sonuçlar .....	96
5.2. Öneriler.....	98
KAYNAKLAR.....	106
ÖZET.....	113
SUMMARY .....	114

## Tablolar Dizini

	<b>Sayfa</b>
1. Araştırmanın Evrenine İlişkin Bilgiler.....	69
2. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bilgiler.....	69
3. Etik Liderlik Ölçeğinin Beşli Likert Derecelendirme Biçimi ve Puan Aralıkları.....	71
4. Etik Liderlik Ölçeği'nin Faktör Analizi Sonuçları.....	72
5. Faktör Analizi Sonucunda Ölçekte Yer Alan Maddelerin Faktör Yükleri.....	74
6. Etik Liderlik Ölçeği'nin Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları.....	75
7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	78
8. Öğretmenlerin Etik Liderlik Boyutlarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri.....	79
9. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Göre T Testi Sonuçları.....	83
10. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	85
11. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	87
12. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Hizmet Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	89
13. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	91
14. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	94

## Şekiller Dizini

### Şekiller

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1:</b> Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	18
<b>Şekil 2:</b> Blake ve Mouton'un Yönetmel Şebeke Modeli .....	19
<b>Şekil 3:</b> Yol- Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki.....	22



## KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
ELÖ	: Etik Liderlik Ölçeği
SPSS	: Statistical Package for Social Siences ( Sosyal Bilimler İçin İstatistik paketi)
Ed.	: Editör
M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı

## ÖNSÖZ

Okullar, günümüz dünyasının etkileşimli ortamında, etik kurallara uygun davranmamanın bedelinin çok yüksek olacağını farkında olmalıdırlar. Okul yöneticilerinin olumlu imaj oluşturmaları ve personel ile iyi ilişkiler kurmaları yöneticileri, etik davranmaya ve çalışanlarıyla ilişkilerinde daha duyarlı olmaya zorlamaktadır.

Etik ilkeler, etkili bir okul yönetimi için ön koşul taşıyan davranışlardır. Bu davranışları gösteren okul yöneticileri daha arzu edilebilir sonuçlara ulaşır. Etiksel yönelimli okullarda hedefler bir düzene konur. Bu okullarda yönetici, güçlü bir etiksel yönelim gösterir, öğretmenleri ile daha güvenli ilişki kurabilir.

Bu araştırmada ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Tezimin oluşmasında bilgisi, tecrübesi ve önerileri ile rehberliğini esirgemeyen danışman hocam, Sayın Doç.Dr. Refik BALAY'a, araştırma anketlerinin uygulanması ve toplanması konularında yardım eden öğretmen arkadaşlarıma, yüksek lisans eğitimim süresince sevgi ve destekleriyle arkamda manevi gücünü hissettiğim aileme teşekkür ederim.

ŞANLIURFA, ARALIK 2010

Birsel AKTOY

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” konulu araştırmanın, problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada geçen bazı kavramların tanımları yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Bir toplum için en önemli kaynak insandır. Çünkü toplumların varlığını sürdürmesi, geliştirmesi ve kültür yapısının oluşması insanla olur. İnsan ise bu amaçları gerçekleştirmek için eğitime ihtiyaç duyar.

Eğitim, bireyin toplumda hak ettiği yeri bulabilmesi, amaçlarına ulaşmasında yararlanabileceği bilgi, davranış ve yeteneklerle donatılması olarak tanımlanabilir. Ülkelerin bugününü ve geleceğini, eğitimin niteliği ve yapısı etkilemektedir. Toplumsal ve ekonomik kalkınmayı hızlandıran ve gelişmişlik düzeyinin en önemli göstergelerinden birisi olan eğitim, insan davranışlarını topluma uydurmayı ve toplumsallaşmayı sağlayacak şekilde değiştirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bireylerin, iyi bir üretici ve tüketici olma bilinci vermekle birlikte ülkenin siyasal, ekonomik, toplumsal düzeninin sağlanması için nitelikler kazandırmayı amaçlamaktadır (Küçükkaraduman, 2006: 1).

Eğitim sisteminin amacına ulaşması okullar yoluyla olur. Eğitim kurumu, doğduğunda toplumsal hiçbir davranışı olmayan insanı, toplumsallaştırarak, bireyselleştirerek ve üretkenleştirerek toplumun etkin bir üyesi durumuna getirir. Dolayısıyla eğitim kurumlarının, toplumdaki bireyleri, yetenekleri doğrultusunda eğiterek onları toplumsallaştırmak ve böylece onların toplumun kalkınmasına katkıda bulunmasını sağlamak gibi çok önemli bir misyonu vardır (Karaköse ve Oğuz, 2007: 27).

Öğrenciyi eğitime ve öğrenci davranışlarını geliştirme, okulların öncelikli amacıdır. Okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde yöneticilerin ve öğretmenlerin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Özellikle yöneticiler, hem insanın biyolojik yapısının işleyişini

çok iyi anlamalı, hem de ahlak ve etik konularında davranış değişikliğinin biyo-psiko-sosyolojik süreçleriyle ilişkili eğitiminden geçmek zorundadır. (Karaköse ve Oğuz, 2007: 28).

Okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Ensari ve Gündüz, 2006: 30). Okul eğitiminin nitelikli olması okulların iyi yönetilmesi ile doğrudan ilişkili görülmektedir ve bu konuda birinci sorumlu olan kişi okul yöneticisidir.

Okul yöneticisi okulun etkili ve verimli çalışmasını sağlamakla görevli olan kişi olarak tanımlanır (Koçak, 2009: 65). Okul yöneticisinin okulun eğitim - öğretim açısından nerede olduğuna ve nereye gideceğine karar vermek gibi liderlik davranışlarını göstermek hak ve yükümlülüğü vardır (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009: 276). Okul yöneticilerinin özellikle son yıllarda liderlik niteliklerine sahip olmaları ve yönetimde verimlilik için liderlik yönünden kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Yönetim bilimindeki gelişmeler, beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise dönüşümcü lider rolleri ile bütünleşmiştir. Son yıllarda ise yöneticilerin etik liderlik rolüne dikkat çekilmiştir. Okul yönetimi ile ilgili alan yazında okul yöneticisinin altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yönetici, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcıdır (Töremen, 2002: 1).

Okul yöneticisinin liderlik rolü okul örgütünde önemlidir. Yapılan bir çalışmada liderliğin dürüstlük, saygı duymak ve saygı görmek gibi erdemler ve etik uygulamalarla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Okul yöneticisinin en önemli liderlik rollerinden birisi, okulda etik davranışlar sergilemesi ve etik değerleri yaşatacak bir yönetim anlayışı benimsemesidir (Karaköse ve Oğuz, 2007: 27).

Okul yöneticilerin yasaları uygularken etik liderlik davranışlarını sergilemeleri hem bireysel hem de toplumsal bir sorumluluktur. Ahlaki değer yargıların yok olmaya yüz tuttuğu, insanların neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda ikilem yaşadığı bu dönemde, etik değerlerle yönetim şarttır. Nitekim insanlara okul ortamında ahlak konusunda en iyi örnek olabilecek kişiler öğretmenler ve yöneticilerdir.

Etik yönetim, etik ilkelere ve kurallara bağlılığı sıkı sıkıya takip etmeyi gerektirir. Etik yöneticiler başarıyı amaçlarken, adaleti sağlamak için dürüstlük ve etik standartlar içerisinde iş yapmayı araştırırlar. Etik yöneticiler genellikle yasaların gerektirdiğinin üzerinde daha iyi çalışmalarını gerektiğini kabul ederler (Özdemir, 2003: 156). Yöneticilerin davranışlarının etik değerlere dayalı olması gerekir. Özellikle karar verirken seçme sürecinde belli bir ölçüt kullanarak, değerlerin aracılığıyla yargıda bulunmalıdır.

Eğitim yönetiminde etik ilke ve değerler, yönetici ve öğretmenlerin davranışlarına yansır. Eğitim yöneticilerinin liderlik rolünü kazanabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin büyük rolü vardır (Pehlivan, 2010: 85). Etik değerleri yeterince özümsemeyen bireyler, toplumsal anlamda da saygınlığını oluşturamaz. Bireylerin toplumsal anlamda statüsünü, benliğini, güvenilirliğini, diğer bir ifadeyle onların toplumsal anlamda kabul edilip edilmemesini, bireylerin etik anlamda sahip oldukları ilke ve değerler belirlemektedir (Kılavuz, 2002: 261). Bir yöneticinin uyması gereken etik ilkeler aşağıda yer almaktadır (Taymaz, 2003: 53):

- Eşitlik
- Dürüstlük
- Tarafsızlık
- Sorumluluk
- İnsan hakları
- Bağlılık
- Hukukun üstünlüğü
- Sevgi

- Saygı
- Hoşgörü
- Tutumluluk
- Laiklik
- Demokrasi
- Hak ve özgürlükler
- Emeğin hakkını verme
- Olumlu insan ilişkileri
- Açıklık
- İnsancıl çabalar
- Yasalara uyma

Okul yöneticisi toplumun birçok kesimiyle ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu ilişkilerde birçok farklı kesimin değişik beklenti ve istekleri olabilmektedir. Bu beklenti ve istekler okul yöneticilerini etik sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır.

Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken verdikleri kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerinde ve insanlarla ilişkilerinde kimi zaman bilerek, kimi zaman da bilmeyerek bir takım etik dışı davranışlarda bulunabilmektedirler. Eğer işgörenler yöneticilerinin etik dışı davranışta bulunduğunu düşünürlerse, yönetici başarısı için kritik öneme sahip olan güven ortamı zedelenir. Güven ortamının zedelenmesi sonucunda da güvenilirlik yitirilir, iletişim zarar görür, özsaygı kaybolur, bağlılık duygusu yok olur, sadakat yitirilir ve gerek yönetici ve gerekse okul büyük zararlara uğrar (Tarakçioğlu, 2008: 2). Aşağıda yöneticilerin sergiledikleri bazı etik dışı davranışlara yer verilmiştir (Taymaz, 2003: 53-54):

- Ayrımcılık
- Kayırma
- Rüşvet
- İhmal
- Sömürü
- Bencillik
- Yıldırma-korkutma
- İşkence-eziyet
- Şiddet
- Yaranma
- Yolsuzluk
- Savurganlık
- Saldırganlık
- Hakaret
- Bedensel taciz
- Yetkiyi kötüye kullanma
- Dedikodu
- Zimmet
- Dogmatik davranış

Yöneticilerin düşünce, tutum ve davranışlarını belirlemede etik değerler çok önemlidir. Okul ortamında rahat ve huzurlu iklimin olması, verimli bir çalışma ortamının oluşması için öğretmenlerin davranışlarının da doğru değerlere dayanması gerekir.

Öğretmenlerin çoğu yöneticilerinin tutumlarını, eylemlerini ve yaklaşımlarını taklit etme eğilimindedirler. Öğretmenler okulda biçimlenen ideallerini, tutumlarını, inançlarını topluma taşımakta ve aileleri, arkadaşları ve etkileşim içine girdikleri diğer bireyler yoluyla da yaymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında etik değerlerle yönetilen örgütün toplumsal rolünün önemi iyice anlaşılabilir (Tarakçıoğlu, 2008: 8). Ayrıca önderler, ahlaki anlamda olgun oldukları zaman onların önderlik ettiği insanlar daha yüksek ahlaki nitelikli bir muhakeme davranışı gösterirler (Celep, 2004: 86).

Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin gönüllüğünü (moral) düşüren en önemli etkenlerden biri yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır. Dürüstlükten sapmalar, kısa sürede alt düzeydeki yöneticilerin de ahlaki bozulmaya uğramalarına ve örgüte yolsuzluğun girmesine neden olmaktadır. Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ve çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. İş arkadaşlarının ve astların yöneticinin etik değerlerini kabul etmesi, yöneticiyi eylem ve işlemlerinde dürüstlüğüne tartışılmasından ve bazı imalardan korur (Pehlivan, 1998: 86).

Etik okul yöneticiliği, tarafsız ve hoşgörülü olmayı, ayrıca doğruları benimsemeyi ve uygulamayı gerektirir. Bu amaçla yöneticiler, okul yönetiminde eşitlik ve adalet ilkesini göz önünde bulundurarak buna göre davranış geliştirmelidirler. Okul yöneticilerinin personeli değerlendirirken objektif davranmaları, bununla birlikte kurumdaki herkesin kişilik haklarına saygı göstererek, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmaları kurumsal etik açısından önemlidir (Karaköse ve Oğuz, 2007: 26).

Okullarda etik davranışların sadece sözlü veya yazılı olarak ifade edilmesi yeterli değildir. Bu amaçla, okul yöneticilerinin çalışanlara karşı eylemlerinde ve söylemlerinde tutarlı, dürüst olması ve aynı zamanda etik davranışların tüm sosyal paydaşlar tarafından yaşanarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Onun için yöneticiler öncelikle belirli açık etik standartlara göre davranış geliştirmeli, etiksel davranış kalıplarını benimsemeli ve etik davranmaya gönüllü olmalıdır (Karaköse ve Oğuz, 2007: 27).



Yöneticinin sağlam bir değer sisteminin olabilmesi için, her şeyden önce güçlü bir mesleksi yetiştirmeyi gerektirir. Çünkü bireylerin kötü eğilimlerini engelleyecek ve düzeltecek en güvenilir araç, eğitimidir. Yöneticinin karar sürecinde bir değer sistemine dayanması, kararlarında dış etkiler altında kalmadan etik sonuçlara ulaşmasını sağlar (Pehlivan, 2010: 85).

Bu araştırmanın problemi, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bazı değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğidir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi ve bu davranışların çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir. Araştırmamızda bu genel amaçlar doğrultusunda şu sorulara cevap aranacaktır:

1) Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışını gösterme düzeyi nedir?

2) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

3) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

4) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, branşlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

5) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışını gösterme düzeyine ilişkin

öğretmen görüşleri, okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

6) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, meslekteki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

7) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Okul yöneticilerinin birincil görevi, okullarını amaçlarına ulaştırmaktır. Okul yöneticilerinden beklenen roller, liderlik kuramlarının varsayımları ile ilişkili olduğundan, farklı liderlik kuramlarında belirtilen liderlik özelliklerine okul yöneticileri sahip olmalıdır. Her şeyden önemlisi yöneticiler “ etik liderlik” özelliklerini taşımalıdır (Yavuz, 2006: 658).

Okulun başarısında yöneticilerin önemi büyüktür. Okulların başarılı olabilmesi güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilere bağlıdır. Etkili yöneticilerin esnek, yeniliği destekleyen ve okulun amaçlarını oluşturan kişiler olması gerekir. Ancak bu özelliklere sahip olmak, yöneticileri tek başına başarıya götürmez. Yöneticilerin olumlu bir okul iklimi oluşturabilmeleri, okulun kendine has değerlerini ortaya koyabilmeleri, öğretmenlerin güvenini ve saygısını kazanabilmeleri için “etik davranışlar “ sergilemeleri gerekir.

Drake ve Roe’e göre, eğitim yöneticisinin liderlik biçimi, her gün yüz yüze geldiği durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin yansımalarıyla görülür. Günlük kararlarda bilinçaltında yer alan ahlaki eğilimler davranışları etkilemektedir. Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin moral gücünü düşüren en önemli etkenlerden biri yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır. İşe yeni başlayan yöneticilere verilen en önemli öğüt, dürüstlüklerini korumak için kendi etik ilkelerini geliştirmeleri ve davranışlarında bu ilkeleri bir yol

gösterici olarak kullanılmalarıdır. Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ve çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar (Pehlivan, 1998: 86).

Etik değerler okul yaşamının önemli bir parçasıdır. Okul yönetiminde iyi tanımlanmış değerler yanlış davranışları azaltır. İyi düzenlenmiş eylemler, yenilikleri destekler. İşgörenlere pozitif bir enerji yükler. Öğretmenlerin güdülenmesini, okula bağlanmasını, tükenmişlik ve yabancılaşma duygularından uzaklaşmalarını, yöneticiye güven duymasını sağlar (Uğurlu, 2008: 368).

Okullarda zaman zaman karşılaşılan usulsüzlük, kayırmacılık ve adaletsizlik gibi etiğe aykırı davranışlar okul ortamında oldukça dikkat çekecektir. Bu durum, yöneticileri daha duyarlı olmaya itmektedir. Okul yöneticilerinin olumlu imaj oluşturmaları ve personel ile iyi ilişkiler kurmaları onları, etik davranmaya ve paydaşlarıyla ilişkilerinde daha duyarlı olmaya zorlamaktadır (Kızıldağ ve Saygılı, 2007: 232).

Bu araştırma okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını öğrenmeleri ve etik dışı davranışlardan kaçınmalarını sağlamak açısından önemlidir. Ayrıca yöneticiler, kendi davranışlarını sorgulama ve öğretmenlerin kendileriyle ilgili düşüncelerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmanın kurgulanması, yürütülmesi ve sonuçlandırmasında şu varsayımlardan hareket edilmiştir.

1) Araştırmada kullanılan “Etik Liderlik Ölçeği” öğretmenlerin tutumlarını tespit etmede yeterlidir.

2) Öğretmenlerin “Etik Liderlik Ölçeği”ne verdikleri cevaplar samimi ve kendi düşüncelerini yansıtmaktadır.

3)Yapılan istatistiksel işlemler geçerli ve güvenilirlerdir.

## 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1) Bu araştırma, Şanlıurfa il merkezinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

2) Bu araştırma, Şanlıurfa il merkezinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlayan “Etik Liderlik Ölçeği” ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

*Liderlik:* Grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Çelik, 2007: 1).

*Etik:* Bireyler arasındaki ilişkilerin temelini oluşturan, hangi davranışların iyi-kötü ya da hangilerinin doğru-yanlış olduğunu anlatan bir kavramdır (Karaköse; Oğuz, 2007: 25).

*Etik Liderlik:* Etik değerlere ve ilkelere dayalı ilişkileri sürdürmeyi ve bunları ön planda tutmayı ön gören bir liderlik kuramıdır (Erdoğan, 2002:48).

*Yönetici:* İlköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

*Öğretmen:* İlköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleridir.

*İletişim Etik:* Bireyler arası ilişkilerde hoşgörü, saygı, saydam olma, dürüstlük, içtenlik ve doğruluk gibi etik değerlerin işe koşulmasıdır.

*İklimsel Etik:* Örgüt yönetiminde etik ilkelerin sergilenmesidir.

*Karar Vermede Etik:* Karşılaşılan durum ve sorun karşısında seçenekler arasında en etik olanı seçmek ve uygulamaya koymaktır.

*Davranışsal Etik:* Davranışlarında sevgi, doğruluk, iyilik, özgürlük, birlik sağlama, hoşgörülü olma, sorumluluk gibi etik değerleri ölçüt almaktır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Lider Kavramı

Bireylerin birlikte yaşadıkları ve eylemde buldukları her yerde liderlik söz konusudur. Birlikte yapılan her türlü eylemin sonuçları ile lider davranışları arasında ilişki kurulmuş, başarı ve başarısızlık lidere atfedilmiştir (Cemaloğlu, 2007: 167).

Geçmişte, liderlik yeteneğinin “sonradan kazanılan” değil “doğuştan gelen bir yetenek” olduğuna inanılıyordu. Liderliğin sanat yönü kabul edilse bile, liderlik sonradan kazanılan bilgi ve tecrübelerle daha güçlü hale gelmiştir (Leblebici, 2008: 63).

Liderlik üzerine çok fazla araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda liderlikle ilgili farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Bir tanıma göre liderlik, *izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma; grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek, enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmedir* (Durmuş, 2001: 4). Başka bir tanımda liderlik, *potansiyeli gerçeğe dönüştürme sürecidir*. Nasıl ki, gizemli bir madde tırtılı potansiyel olarak sahip olduğu kelebeğe çeviriyorsa, lider de örgütün potansiyellerini değerlendirerek onu başarıya taşır (Leblebici, 2008: 63). Moore’ e göre liderlik, “ İnsanları, istenen biçimde hareket ettirme yeteneği”; Urwick ‘e göre “İnsanların niteliğidir”. Morphet ve arkadaşları ise liderliği “Bir toplumsal sistemde, bir aktörün, o sistem içinde işbirliği yapmayı kabul eden öteki aktörleri etkilemesi” olarak tanımlamaktadırlar (Aydın, 2005: 138).

Liderlik ile ilgili tanımlarda ortak nokta, *liderliğin etkileme gücü ve amaçların başarılması için diğerlerini ikna edebilme, etkileyebilme ve güdüleme yeteneği* olduğudur (Leblebici, 2008: 64). Liderlik sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmaktır (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009: 276).

Lider, grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Liderin ana amacı, belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır (Aydın, 2005: 139). İnsanları peşinden sürüklemek ve onların örgütsel ve grup amaçları doğrultusunda

çalışmalarını sağlamak, belirleyici özelliğidir. Bu yeteneğe sahip kişiler grubun en değerli üyeleri olarak bilinmelidir (Özden, 2005: 177).

Liderler için gerekli görülen özellikler genellikle soyut kavramlardır. Soyut kavramların ölçülmesi çok zordur. Ama, bir insanın lider olabilmesi için bazı kişilik özelliklerinin olması gerekmektedir. Bir liderde bulunması gereken özellikleri araştırma sonuçlarına dayanarak şöyle sınıflandırmak olanaklıdır (Başaran, 1992: 57):

- 1) Lider, zeki olmalıdır.
- 2) Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve ilişki kurabilmelidir.
- 3) Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- 4) Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir.
- 5) İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Liderde zeka, sosyal olgunluk, içsel motivasyona sahip olma, başarı yönelimli olma, insan ilişkilerinde başarılı olma, kişisel kontrole sahip olma, çalışkanlık, cesaret, sadakat gibi özelliklerin öne çıktığı vurgulanmıştır. Liderde bulunması gereken özelliklere ilişkin bu yaklaşımlar ilk bakışta lider ve yönetici ayrımını keskinleştirici gibi görünmektedir (Leblebici, 2008: 64).

## **2.2. Yönetici Kavramı**

Yönetici, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değil, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Eraslan, 2004: 162).

Yine bazı yazarlara göre yöneticilik, planlama, örgütleme, kontrol gibi klasik yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken, liderlik bir işin yapılmasının beşeri yönleri üzerinde duran, insanları güdüleme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir kavramdır (Leblebici, 2008: 63).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, yöneticilerin örgütlerinde daha etkin olabilmeleri için liderlik niteliklerine sahip olmaları ve diğer kişileri peşlerinden srkleyebilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle yönetimde verimlilik için yöneticilerin liderlik yönünde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Durmuş, 2001: 7).

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede alışılmış uygulamaları aşabilmesi gerekir (Memişoğlu, 2001: 88).Yönetici ile lider arasındaki farklılıklar şöyle sıralanabilir:

1) Yönetici, başkalarını çalıştıran kişidir. Lider ise resmi yetkiye sahip olmadan, kendi kişisel özelliklerine dayanarak, başkalarını etkileyen kişidir. Her lider bir yönetici olmayabilir ve her yönetici de liderlik yeteneklerine sahip olmayabilir (Baykal, 1994: 3).

2) Lider kendi koyduğu hedeflere hizmet eder. Yönetici ise durağandır; yalnız bugünle ilgilenir; sahip olunan vizyonu hayata geçirmekten sorumludur (Yiğit, 2002: 18).

3) Yöneticiler astlarıyla güçlü duygusal tepkiler yaratabilecek iletişim kurmaktan ziyade dolaylı yollardan iletişim kurarlar. Oysa liderler, yoğun insan ilişkilerine ve dolayısıyla duygusal iletişime önem verirler (Aydın, 2005: 6).

4) Yönetici, sistemler ve yapı üzerinde durur; liderse kişilerin üzerine eğilir. Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir; yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir (Leblebici, 2008: 63).

5)Yöneticiler, amaçlara karşı kişisel olmayan bir tutuma girme eğilimindedirler. Liderler, amaçlar konusunda kişisel bir tutum benimseyip, amaçlara şekil verirler (Durmuş, 2001: 6).

6) Yöneticilerin sorunlara ilişkin seçim alternatifleri sınırlıdır. Liderler ise sorunlara yönelik yeni yaklaşımlar ve çözümler geliştirirler. Böylece fikirlerini insanları heyecanlandıran, erişebilecek hayallere (vizyon) yansıtmaya çalışırlar. Bunun yanı sıra, yöneticiler için risk almak çok kolay değildir. Oysa liderler yüksek risk alma eğilimindedirler (Durmuş, 2001: 7).

Yöneticilik ve liderlik, dayandığı otorite kaynağı ne olursa olsun belirli bilgi, beceri ve tecrübeyi içinde barındırmak zorundadır. Aksi takdirde, yöneticinin pozisyonu biçimsel olmaktan öte bir anlam taşımayacak, yönetici başta örgütteki insan kaynakları olmak üzere, örgütün kaynaklarını eşgüdüm içinde kullanmada ve insanları güdülemede başarısız olacaktır.

### **2.3. Liderlik Kuramları**

İnsanlık tarihi boyunca insanlar ve toplumlar birlikte hareket etme ve yaşama ihtiyacı hissetmiştir. Çünkü yalnız başına insan zayıf, güçsüz ve korkaktır ve insanın kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaçları vardır. Bu yüzden ilk çağlardan itibaren insanlar gruplar oluşturmuş, bunları yönetecek ve belirlenen hedeflere ulaştıracak liderlere ihtiyaç duymuşlardır. İnsan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi ise her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna kabiliyeti gerektirmektedir (Reeves, Simith ve Louse, 1999: 23).

Son asırlarda özellikle de 21. asırda insanlığın tamamen yerleşik düzene geçmesi ve dünyanın küreselleşmesinden sonra örgütsel yapı ve bunun sonucunda sosyalleşme daha çok ön plana çıkmıştır. Örgütlerde veya toplumlarda bulunan insanlar (izleyenler, işgörenler) arasında yönetsel açıdan birlikteliğin sağlanması ihtiyaç olarak görülmüştür (Garcia, 2003: 41).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda liderliğin kapsamı ve liderin özellikleri konusunda çok farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarında hangi liderlik davranışının daha etkili olduğu konusunda ortak bir görüş birliği sağlanamamış ve etkili olacağı savunulan liderlik davranışları, liderlik kuramlarına göre farklılık göstermiştir (Akçay, 2003: 20).

Liderlik konusunun ve liderlik davranışlarının açığa kavuşturulmasına yönelik kuramların genel olarak literatürde özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı olmak üzere üç grupta sınıflandırıldığı görülmektedir (Avcı ve Caferoğlu, 2009: 6). Fakat, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra iş çevresi ve çalışma ortamında yaşanan hızlı değişimler, liderlerin yeni ve farklı davranış kuramları ile birlikte değerlendirilmesine neden olmuştur. Birçok teorisyen liderlik davranışı ile ilgili yeni yaklaşımlar üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucu, liderlik davranışları ile ilgili dönüşümcü



liderlik, öğretimsel liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ve etik liderlik gibi yeni liderlik davranışlarından bahsedilmiş ve bu tür liderlik davranışları üzerine çok sayıda çalışma yapılmış/yapılmaktadır. Bu çalışmaların hemen hemen tamamının ortak amacı, çalışanların daha iyi motive edilmesi, işe yönlendirilmesidir (Baysal, 1996: 201). Bu çalışmada eski ve yeni liderlik kuramlarına yer verilmiştir.

### 2.3.1. Özellikler Kuramı

1. Dünya Savaşı'nın başlangıcında ABD ordusu Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikoloğu askeri personel seçimi ve elenmesinde görevlendirmiştir. Psikologların çalışmaları sonucunda, alfa zeka testi olmak üzere birçok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer tekniklerin de endüstride kullanılmaya başlanmasıyla özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2009: 32).

1930'ların liderlik tanımlamalarında *özellikler kuramının* etkileri iyice belirginleşmiştir. Bu dönemde yapılan bir tanıma göre, Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir (Akçay, 2003:161).

Özellikler kuramında temel görüş, *liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı* şeklinde özetlenebilir (Zel, 2001: 94). Sözkonusu lider, bulunduğu toplulukta diğer bireylerden farklıdır ve onu farklı kılan özellikler onun liderlik davranışlarını ve başarısını etkileyen temel faktör olarak kabul edilir (Avcı ve Caferoğlu, 2009: 6).

Bu kuramda liderlerin entelektüel, duygusal ve sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Fiziksel özellikler olarak boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk, sağlık durumu, yakışıklılık gibi özellikler belirlenmiştir (Aydın, 2005: 437) . Kişisel özellikler olarak da Ghisell' in öne sürdüğü zeka, kendine güven, girişim, yönetim kabiliyeti ve mesleki düzey kabul edilmiştir (Baysal, 1996: 203).

Stodgill'e göre grubun liderliğini ele alan bireylerin genel olarak hakimiyet, dışa dönüklük, sosyal olma, başarı hırslı, sorumluluk, dürüstlük, kendine güven, duygusal kontrol, diplomasi ve ortak hareket etme gibi kişisel özelliklere sahip olması gerekir (Zel, 2001, 97). Liderlik; belli özelliklere sahip olmakla ilgili değildir, bulunduğu grupta aktif

katılımı sağlama yolu ile grup üyeleri arasında işleyen bir ilişkiler ağının kurulması ve işbirliği dahilinde işlerin tamamlanmasının sağlanması ile ilgilidir (Uzun, 2005:15).

Coxce ve Cooper, başarılı yöneticilerin ortak kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda 12 ortak kişilik özelliği tespit etmişlerdir. Bunlar, kararlılık, hırslılık, içe dönüklük, risk alabilirlik, işine bağlılık, güdülenme, planlılık, pragmatiklik, analitiklik, iletişim becerisi kuvvetli olma ve yenilikçiliktir (Zel, 2007: 97).

Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenilirliği de tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla ilgilidir. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili lider olmaları mümkün değildir. Özellik kuramının izleyenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin görece önemini açıklığa kavuşturmaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması önemli sınırlılıklarını oluşturur (Çelik, 2007: 8-9).

### **2.3.2. Davranışsal Kuram**

Davranış bilimcilerine göre liderlik, gruptaki bireyin oynadığı rol ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır (Zel, 2007:101).

Bu kuram liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir (Aydın, 2005: 208). Liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesi önemlidir. Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır (Zel, 2007: 101). Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetkiyi devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 5). Araştırmacılara göre, davranış kuramının özellik kuramına göre üç faydalı yönü bulunmaktadır. Bunlar (Avcı ve Caferoğlu, 2009: 5):

•Liderlerin davranışlarının gözlenmesi, bireysel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır.

• Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

• Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir.

Davranışsal kuramı, faydalarına rağmen gerçek davranışları saptama gücü, en etkili olan liderlik tipi hakkında görüş birliğinin olmaması, çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmiştir (Korkut, 1973: 96).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Maut Yönetim Diyagram Modeli Çalışması, Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri' dir (Tengilimoğlu, 2005: 4-5).

### **2.3.2.1. Ohio Liderlik Çalışması**

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesi'nin çalışmaları liderin kişiyi dikkate alma ve girişimcilik ruhu özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Kişiyi dikkate alan liderler üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Girişimcilik ruhu yüksek olan lider, işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grup üyeleri arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını artırmaktadır (Aydın, 2005: 438-450).

Ohio Liderlik Çalışmasında elde edilen sonuçlara göre liderde görülen belli liderlik tarzları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu liderlik tarzları Şekil 1' de görülmektedir:

Yoğun ilgi düşük yapıyı harekete geçirme 1	Yoğun ilgi yüksek yapıyı harekete geçirme 2
Az ilgi düşük yapıyı harekete geçirme 3	Az ilgi yüksek yapıyı harekete geçirme 4

**Şekil 1.** Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı (Zel, 2007: 102).

Şekil 1’ de görüldüğü gibi, dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre, ikinci bölümdeki lider grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken, dördüncü bölümdeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir (Zel, 2007: 102). Ohio State Çalışmalarının bulgularına göre, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı artar ve devamsızlık azalır (Baykal, 1994: 26).

### **2.3. 2. 2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları kişiye yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki önemli liderlik davranışını ortaya koymuşlardır (Uzun, 2005: 23). Kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. İşe yönelik lider ise grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterme eğilimindedir (Korkut, 1973: 96).

### **2.3.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetsel Şebeke Modeli**

Blake ve Mouton, modellerinde iki temel boyutu dikkate almaktadırlar. Boyutlardan biri işgörene ilgi, ikincisi ise üretime ilgidir. Şekil 2’ de bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak beş türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir:

Çok	1,9							9,9	
İşgörene İlgi									
					5,5				
Az	1,1							9,1	
	Az	Üretime İlgi					Çok		

**Şekil 2.** Blake ve Mouton'un Yönetimsel Şebeke Modeli (Çelik, 2007: 15).

Şekil 2'deki Yönetimsel Şebeke Modeli ve buna ilişkin liderlik tipleri şu şekilde açıklanabilir:

*1.1. Yönetim (arkadaş tipi lider).* Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır (Uzun, 2005: 24). Liderin gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve gerekse yönettiği grubun arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almak bakımından çok yetersiz kaldığı sadece örgüt içinde kalabilmek ve hatta tutunabilmek için asgari çaba gösterdiği ifade edilebilir (Baysal, 1996: 210).

*1.9 Yönetim (kulüp lideri):* Lider, üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir (Uzun, 2005: 32).

*9.1. Yönetim (Görev Liderliği):* Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır (Zel, 2007: 106).

*5.5. Yönetim (Orta Yolcu Önder):* Lider hem işe hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır. İşe ve insana dönük davranış, üyelerin moralini yüksek düzeyde tutma ve yapılması gereken işleri planlayıp örgütlenme durumudur (Eren, 2006: 106).

9.9. *Yönetim (Ekip Liderliği)*: Lider, işe ve kişiye en üst düzeyde yönelme gösterip, örgütün ortak amacı etrafında, sosyal ilişkileri en yüksek düzeyde tutar ve üyelerin iş başarımının da yüksek olmasını ister (Baykal, 1994: 36).

Blake ve Mouton' un kuramı lider davranışının yönelimini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, lideri izleyenlerin özelliklerini ve durumsal faktörleri dikkate almaması, bu kuramın temel sınırlılığını oluşturmaktadır (Çelik, 2007: 16).

#### **2.3.2.4. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri**

Bu modelde, liderlik davranışı çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktadır ve iki eksenle (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına karar merkeziliği (katılımcılık) boyutunu da ilave ederek çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Zel, 2007: 106). Modelin amacı, bir tarafta liderlik davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenleri ile diğer tarafta olan işgörenlerin verim ve iş tatmini arasındaki bağımlılığı göstermektedir (Baysal, 1996: 214).

#### **2.3.3. Durumsallık Kuramları**

1950' lerden itibaren araştırmacılar, ilgilerini lider ve grubunu çevreleyen ortamsal etmenlere çevirmeye başlamışlardır. Bu kurama göre lideri ortam yaratır ve lider ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar (Baykal, 1994: 14). Durumsallık kuramları, değişik koşulların, değişik liderlik tarzını gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır ve her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur ( Karagöz, 2008: 49).

Durumsallık kuramına göre liderlik vasfı, grup üyelerinin birbirinden farklı yapıya sahip olmasından ya da liderin sahip olduğu olağanüstü özelliklerden kaynaklanmamaktadır. Bu kurama göre liderlik olgusu, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, liderlik çoğu zaman bireylerin içinde buldukları şartlar ve zaman değişkeni tarafından biçimlendirilen bir süreçtir (Zel, 2007: 49).

Bu kuramda liderlik biçiminin grubun olgunluk düzeyi açısından karşılaştırılması önemlidir. Ancak bu kuram, performans geliştirme üzerinde yeterince durmamıştır.

Durumsal liderlik kuramına göre lider, grubun olgunluk düzeyini geliştirmeye yönelik özel bir görevi üstlenmektedir. Liderin hedefi bireysel ve grupsal olarak yetenek, bilgi, beceri, sorumluluk, güdülenme ve güveni geliştirmektir. Lider davranışı olarak, grubu geliştirme etkinlikleri büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2007: 31).

Durumsallık liderlik kuramı, esas olarak iki noktayı vurgulamaktadır. Bunlar, örgüt üyelerinin yetkinlik düzeylerinin zamanla geliştirilebilmesi ve örgüt üyelerin yetkinlik düzeyleri geliştikçe ya da yükseldikçe etkili liderlik biçiminin ortaya çıkmasıdır (Aydın, 2005: 307). Bu kurama göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler ise şunlardır (Zel, 2007: 13):

- 1) Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- 2) Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- 3) Liderin içinde bulunduğu örgütün özellikleri
- 4) Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri

Durumsal liderlik kuramı önemli bir soruna açıklık getirmektedir. Bu sorun, liderin genellikle izleyenleri, olduklarından daha yetersiz algılaması ve onları sürekli olarak yönlendirme gereği duymasıdır. İzleyenleri yetiştirmeyen ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin grubun performansını artırması mümkün değildir (Çelik, 2007: 31). Aşağıda bazı durumsal liderlik kuramlarına yer verilmiştir:

### **2.3.3.1. Yol-Amaç Kuramı**

Bu kuram House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır ve esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Zel, 2007: 11). Bu kurama göre birey, belirli ihtiyaçların tatmine yönelecek ve bu ihtiyaçları tatmin etme olasılığını yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir (Baykal, 1994: 41).

Genellikle liderlik davranışı liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Bu izleyiciler grubunun farklı yapı ve özellikte olması onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar (Eren, 2006: 442). Yol- Amaç Kuramı, liderlik davranışının işgörenlerin güdülenme, iş doyumunu, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal

faktörlerin işgörenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Çelik, 2007: 17). Şekil 3’ te Yol- Amaç Kuramında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiye yer verilmiştir (Eren, 2006: 443):

<b>Nedensel Değişkenler Lider Davranışı</b>	<b>Etkileyen Değişkenler İzleyenlerin Özellikleri</b>	<b>Çıktı Değişkenleri</b>
Emredici	Kişisel ihtiyaçlar	İzleyenlerin iş doyumuna
Başarı yönelimli	Yetenekler	İzleyenlerin güdülenmesi
Destekleyici	İhtiyaçlar ve güçlükler	Performans
Katılımcı	Çevresel özellikler	Lideri kabullenme
	Görev yapısı	
	Biçimselleştirme	
	Çalışma gruplarının normları	

**Şekil 3.** Yol- Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki (Eren, 2006: 443).

Şekil 3’te görüldüğü gibi Yol-Amaç Kuramında üç önemli değişken vardır: Nedensel, etkileyen ve çıktı değişkenleri. Nedensel değişkenlerde lider davranışlarına, etkileyen değişkenlerde izleyenlerin özelliklerine ve çıktı değişkenlerinde izleyenlerin iş doyumuna, güdülenmesine, performanslarına ve lideri kabullenmelerine yer verilmiştir.

Diğer yandan Yol- Amaç Kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. Özellikle House ve Mitchell’ in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Çelik, 2007: 17):

*Emredici Liderlik.* Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini ve özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.

*Başarı Yönelimli Liderlik.* Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörelere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.



*Destekleyici Liderlik.* Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve işgörenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.

*Katılımcı Liderlik.* Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

Liderin davranışının izleyicilerce kabul dilmesi, ancak bu davranışının derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna yani ödüle götürme olasılığına bağlıdır (Baykal, 1994: 42).

Liderler örgütsel amaçlarla işgörenlerin amaçlarını bağdaştırmak zorundadırlar. İşgörenler ya da izleyiciler örgütsel amaçlara hizmet edip onları gerçekleştirdikçe, lider örgütsel amacı arzulama derecesini artırmak için işgörenleri daha fazla ödüllendirerek örgütsel amaçlara daha çok hizmet ettirmelidir. Liderler izleyicilere yol göstererek onları eğitip yönlendirerek örgütsel amaçlara ulaşmanın onları kendi bireysel amaçlarına da ulaştıracağına ikna etmelidir (Eren, 2006: 442).

### **2.3.3.2. Fiedler'in Liderlik Kuramı**

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez kullanan Fred Fiedler, liderlik davranışından kastın, grup üyelerinin işlerini eşgüdümleme ve yönlendirme işi ile meşgul olması olduğunu açıklamıştır (Akçay, 2003: 162). Fiedler kuramında, lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğine vurgu yapılmaktadır. Lider ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır (Uzun, 2005: 45). Buna göre Fiedler yaptığı çalışmalar sonucunda liderlik tarzlarının hangi durumlara uyabileceğini ortaya çıkarabilmek amacıyla grupları sınıflandırarak, liderliği belirleyici üç değişken olduğunu öne sürmüştür (Zel,2007: 112):

*Lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler.* Liderler grup üyeleri ile iyi ilişkiler içinde iseler, onlar tarafından sayılıyorsa ve güvenlerini kazanmışlarsa daha fazla güç ve etkileme imkanına sahiptirler (Baysal, 1996: 219).

*Görevin yapısal özellikleri.* İşin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için

olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır (Korkut, 1996: 97).

*Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi.* Liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak, işgal edilen makama bağlı resmi otoriteyi ifade etmektedir. Bu otorite, ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eder (Zel, 2007: 112).

Fiedler' in Durumsallık Kuramına yönelik olarak yapılan bazı araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır (Çelik, 2007: 21):

1) İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.

2) Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile, izleyenlerden yüksek verim sağlamaktadır.

3) Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

4) Bir grubun etkililiği, kritik durumlarda liderine el verişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.

5) Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.

6) Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi liderlik biçimi yoktur.

### **2.3.3.3.Vroom ve Yetton' un Normatif Durumsallık Kuramı**

Çağdaş liderlikte temel sorun, karar verme sürecine katılmadır. Lider açısından sorun, her durumun özelliklerinin çözümlenmesi ve sonuca göre en etkili biçimde davranılmasıdır. Buna göre bu kuramda belirli koşullarda etkili olabilmek için liderlerin nasıl davranmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır (Aydın, 2005: 31). Belirli durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan liderlik davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır (Baykal, 1994: 44). Vroom ve Yetton'un modelinde iki

durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesidir. İkinci ise liderlik biçimidir (Çelik, 2007: 23). Bu kuramda tüm koşullarda “en iyi” nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Vroom- Yetton’ a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır (Zel, 2007: 113):

*Kararın Niteliği.* Çalışanların iş başarımını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

*Kararın Kabul Edilebilirliği.* Liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir.

*Vaktinde Davranmak.* Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları örgütler için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Vroom, çalışanların eğitimine önem verir ve eğitimle insanların görevlerini, çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer. Çünkü, Vroom’a göre insanlar değişken varlıklardır. Bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilemesini, içinde bulunulan duruma veya ortamın gereksinmelerine göre değişebileceğini belirtir. Bu kuramın ileri sürdüğü, belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçiminin her durum için geçerli sayılamayacağıdır (Baykal, 1994: 44).

Bu kuramın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bir ülkenin kültürel normları, karar verme sürecine etkide bulunabilir. Yöneticinin kabul etmesi ve istemesine bağlı olarak astlar karar verme sürecine katılmaktadır. Dolayısıyla bu kuramda liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı temel belirleyici olmaktadır (Çelik, 2007: 25).

#### **2.3.3.4. Reddin Etkili Liderlik Kuramı**

Bir yöneticinin yaptıklarının değil, sonuç olarak ortaya koydukları bu kuramda önemlidir. Etkililik, kişisel bir yetenek değil daha ziyade yöneltilen durumun doğru kavranması ve bu durumu yöneticinin etkilemesidir (Aydın, 2005: 231).

Yönetici, hem bireye hem de göreve önem veren, ilişki ve görev boyutunu dengeleyen bir yönetim anlayışını simgelemektedir (Aydın, 2005: 234). Yöneticinin tek görevi yaptığı işte başarılı olmaktır. *Görev yönelimli liderler*, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir (Çelik, 2005: 32). *İlişki yönelimli lider*, kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri, haberleşme kanallarını açarak, astlara sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Eren, 2006: 430).

### **2.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı**

Lider grubu bir bütün olarak değil, bireylerin olgunluk düzeylerini de ayrı bir şekilde değerlendirmek zorundadır. Çünkü grup üyelerinin psikolojik olgunluk düzeyleri farklıdır (Çelik, 2005: 24). Burada olgunluk, yapılacak iş açısından yeterliliği ifade etmektedir (Aydın, 2005: 306).

Bu kuramda düşünürlerin dikkat çektikleri noktalar, eğer astlar az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astlarınkinden daha farklı olmaktadır (Eren, 2006: 403). İzleyicilerin ihtiyaçlarının anlaşılması da önemlidir, bireyler işlerinde olgunlaştıkça liderden bekledikleri davranışlar da değişmektedir (Baysal, 1996: 237).

Durumsal liderlik kuramında dört çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Durumsal liderlik kuramına göre ortaya çıkan dört liderlik biçimi şunlardır (Çelik, 2005: 30):

*Emir Verici Liderlik Biçimi.* İşgörenlerin güdülenme ve yeterlik düzeyleri düşük olduğu durumlarda bu liderlik biçiminin kullanılması etkili olmaktadır.

*Eğitici Liderlik Biçimi.* Bu liderlik biçimi, işgörenlerin yüksek bir güdülenme düzeyine, ancak düzey bir yeterliğe sahip oldukları zaman, yüksek- görev ve yüksek- ilişkiye dayalı bu liderlik biçiminin etkili olacağını yansıtmaktadır.

*Destekleyici Liderlik Davranışı.* Bu liderlik biçimi, işgörenlerin güdülenme düzeyleri düşük olduğu zaman, düşük-görev yüksek-ilişki biçimini etkili olacağını vurgulamaktadır.

*Yetki Devredici Liderlik.* Yönetici bu aşamada destekleyici ve cesaretlendirici davranışlarını azaltabilir; ast artık kendi kendine yetebilmektedir ve yol gösterici davranışlara ihtiyacı yoktur.

#### **2.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları**

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yeni liderlik anlayışında, değişime açık olma, koalisyonlar oluşturma, vizyon desenleme, misyon ve strateji belirleme, izleyenlerini amaca güdüleme, ahlaki değerlerle yönetim gibi beceriler ve etik davranışlar ön plana çıkmaktadır (Akçay, 2005: 160). Dönüşümcü, karizmatik, vizyoner ve etik lider olarak tanımlanan bu liderlerin, izleyiciler üzerinde ve örgütsel performansı geliştirmede güçlü etkileri vardır. Liderlik alanında son zamanlarda geliştirilen kuramlardan dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve etik liderliğe bu bölümde kısaca değinilmiş, etik liderlik kuramı ise diğer bölümde geniş bir şekilde ele alınmıştır.

##### **2.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, liderin vizyonunu gerçekleştirme için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi eylem birliğine dönüştürme yeteneğidir. Dönüşümcü liderliğin öğeleri ise; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme ve örgütsel öğrenme olanakları sağlamadır (Cömert, 2004: 2). Gary Yukl'a göre dönüşümcü liderlik, *örgütün amaçlarına karşı bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir.* Bass ise dönüşümcü liderliği, *izleyicilerin ilgi alanlarını artırma, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlama ve izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçirme* olarak tanımlamıştır (Öcalp ve Özal, 2000: 21).

Dönüşümcü lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, örgütlerinin üstün performansa ulaşmasını, izleyenlerinin ilgilerini ve kişisel hedeflerini değiştirebilmesini sağlarlar (Bolat ve Seymen, 1996: 66). Çünkü dönüşümcü liderler kendilerini değişim ajanı olarak görürler, isteklendiricidirler ve insanlara inanırlar. Yaşam boyu öğrenmeye çalışır, karmaşıklık,

belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine sahip geniş görüşlü insanlardır (Aydın ve Şan, 2006: 326).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların hemen hepsinde belirtilen konu; amaçları ulaşılabilir kılma ve model davranış oluşturmaktır (Lussier ve Fachua, 2010: 20). Dönüşümcü lider özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerleri, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcar (Zel, 2007: 153). Zira dönüşümcü liderliğin temelini, izleyenlerini nasıl etki altına alacağı hususu oluşturmaktır.

İnsanlararası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahip olma, dönüşümcü lideri tanımlar. Bireysel kazanç sağlamak için güç kullanmaktan kaçınır; yüksek ahlak standartları sergiler. Böylelikle izleyenler üzerinde olumlu etki bırakarak onların kendileriyle özdeşleşmesini sağlar. Bu önderler, görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır (Aydın ve Şan, 2006: 326).

#### **2.3.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Bass, dönüşümcü liderliğin boyutlarını karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak vurgulamaktadır (Cömert, 2004: 2).

*Karizma veya İdealleştirilmiş Etki.* Birinci boyut olan karizmatik liderlik, model olarak davranan, ortak vizyon duygusu geliştiren, gurubu işleyen ve engelleri aşmada destekçilerine inanan liderlerdir. Bu boyut aynı zamanda idealleştirilen etki olarak tanımlanmıştır (Tombul, 2009: 87).

*Esinlenmiş Motivasyon (İlham Verme, Telkinle Güdüleme):* Esinlenmiş motivasyon bir başka anlamıyla, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir (Cömert, 2004: 2). Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda da liderler, izleyenleri güdüleyerek ve onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını, onu kavramalarını sağlarlar (Cemaloğlu, 2007: 80).

*Entelektüel Uyarım:* Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda teşvik ederler. Dönüşümcü liderler, yaratıcı

düşünce ve sezgiyi teşvik eden bir örgüt kültürü, iklimi yaratırlar. Entelektüel liderler, astlarının gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler. Entelektüel uyarım, problemlerin daha fazla farkına varılması, farklı ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmeleri için takipçileri etkileyebilme sürecidir (Cemaloğlu, 2007: 80).

*Bireysel Destek:* Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenerek, kişisel gelişimlerini sağlar. Bunun için, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket eder. Davranışsal düzeyde, çarpıcı ve güçlü bir biçimde diğerlerine önemli mesajlar iletmek için gerekli sosyal koşulları yaratmaya çalışır. Bu psikolojik ve davranışsal müdahaleler, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme sürecinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Öcal ve Özalp, 2000: 213).

#### **2.3.4.2. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik, örgütlerin geleceğe yönelik belirsizliklerini gidermesine önemli katkılar sağlamaktadır. İçinde bulunduğumuz yüzyıldaki hızlı değişim sürecinden önemli ölçüde etkilenen örgütlerin, varlıklarını etkili olarak sürdürebilmeleri için örgütleri, paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıma becerisini gösteren vizyoner liderlere ihtiyaç vardır (Gümüşeli, 200: 537).

Vizyon, kelime anlamıyla *görü- görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü* gibi anlamlara gelmektedir. Bir diğer tanıma göre vizyon, *bir örgütün, gelecekte alacağı "ideal" durum* olarak da tanımlanabilir (Durukan, 2003: 278). Vizyoner liderlik ise *insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı* olan bir liderliktir. Geleceğin yaşayan örgütleri olabilmenin yolu güçlü ve vizyon sahibi bir lidere sahip olmaktan geçmektedir. Çelik (1999)'e göre vizyoner liderin en temel özelliği yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak yani yol açmaktır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 278). Vizyoner liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır.

Vizyon sahibi liderler toplumlarının, örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi, insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Aksu, 2009: 2339).

### 2.3.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik yaklaşımın temelini oluşturan karizma kavramı, 1980’li yıllardan sonra liderin, küçük grup yerine büyük grupları etkilediği yaklaşımının kabulüyle, örgütsel alanda kullanılmaya başlanmıştır. Max Weber, karizma kelimesini *makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin liderde olağan dışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları* şeklinde tanımlamıştır (Zel, 2007: 151). Bass’ a göre karizma, *örgütsel ortamdaki bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsurdur*. Öyle ki bu durumda lider, astlarının yoğun hislerini kendi üzerine çekmekte ve izleyenleri, kendisiyle özdeşleşmektedirler (Aslan, 2009: 258).

Hodouuse’ a göre karizmatik önderler, kendi kişilik gücüyle izleyenler üzerinde derin ve olağanüstü etkiler yaratma gücü olan kişilerdir. Bu kişiler, yüksek bir özgüvene, yüksek etkileme ve baskın olma gereksinimine ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna dair yüksek bir inandırma gücüne sahip bireylerdir. Bu saydığımız kişilik özelliklerine sahip olan karizmatik önderlerin davranışları House’a göre şöyledir (Aydın ve Şan, 2006: 323):

- İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama.
- İzleyicilerle yüksek beklenti içinde iletişimde bulunma.
- İzleyicilere örnek ya da model olma.
- Güdülerini canlandırma.
- Risk alma.
- Kendini dava için feda etme.
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma.
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme.
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme.
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması.



#### 2.3.4.4. Etik Liderlik

Etik liderlik, liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesi olarak belirtilir. Bu liderlik kuramında insanların karakter yapılarına bakmaksızın ve önyargı olmaksızın onların bireysel farklılıkları ve inançları kabul edilir. Etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dahil etme ve bu sistemi oluşturma önemli liderlik becerileridir (Yılmaz, 2006: 29). Bu kuramda lider, işe ve izleyenlere ahlaki bir bakış açısına sahiptir. İzleyenleri etkilemede gücünü ahlaki değerlerden alır. Kendisi ahlaki kurallara uyduğu gibi izleyenlerinin de uymasını sağlar. Ahlaki ilkelerini güçlü vizyon, misyon ve değerlere dayandırır (Şişman, 2004: 9).

#### 2.4. Etik Kavramı

İnsanlar günlük hayatta, iyi yaşamın nasıl olduğunu saptamak amacıyla, belli türdeki eylemlerimiz ve uygulamalarımız arasındaki bağıntıları görmemiz için iyilik, dürüstlük, adalet, erdem, suç ve kabadayılık gibi kavramlardan oluşan akılcı bir çerçeve kurma eğilimindedirler ve bu çerçeveden yola çıkarak, toplumsal uzlaşma yoluyla genel iyi ve kötü davranış kuralları koyarlar (Haynes, 2002: 21).

“Bu adam iyidir?”, “Şu kötü bir adamdır”, “Neyi yapmak zorundayım?” ya da “Benim için bunun gibi bir şeyi yapmak yanlış olur” şeklindeki önermeleri tartışmak etiğin işidir (Elmalı, 2007: 59). Çünkü özellikle tüm insan eylemleri etik değerler kapsamında değerlendirilemeyeceği gibi etik değerlerle ilgisi olmayan herhangi bir insan etkinliğinden de söz etmek bir hayli güçtür (Pehlivan, 1998: 13).

Etiğin kendine özgü bir konusu vardır. Bu konu alanı, insanın tutumu ve davranışlarıdır. İnsan iyi ile kötü, doğru ile yanlış arasında mücadele eden ahlaki (etik) bir varlıktır. Diğer yandan etik, doğru ve yanlış olan davranış kurallarına ilişkin felsefi çalışma alanıdır. Bu bağlamda etiği kısaca, insan tutum ve davranışlarının iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesi olarak tanımlayabiliriz (Yatkın, 2008: 3).

Etik kökenleri 2500 yıl öncesine kadar uzanan bir psikoloji kavramıdır. Etik kavramının literatürümüze yerleşmesi 1980’li yılların sonlarına uzanır. İngilizce’de etik kavramını ifade eden iki sözcük bulunmaktadır: *ethics* ve *morality*. (Ateş ve Oral, 2003: 57). ‘etik’, köken olarak Latince’deki ‘ethos’ sözcüğünden gelmekte olup, iki farklı

kullanımı söz konusudur. İlk kullanımı, *alışkanlık*, *töre*, *görenek* anlamlarını taşır. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarının daha özel ve felsefi anlatımıdır (Pehlivan, 2010: 7). İkinci kullanımı ise, *toplumdan aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulayarak, üzerinde düşünerek, talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme* biçimidir (Güngör ve Özmen, 2008: 9). Morality ise, Latince’de *davranış*, *alışkanlık* anlamına gelir. Tükçe’de etik kavramı, Arapça’dan “hulk” kelimesinden türemiş olan *ahlak* kelimesiyle ifade edilmektedir (Cevizci, 2003: 2000).

Hem düşünsel boyutta, hem de uygulama alanında etik değişik şekillerde tanımlanmaktadır:

1) Etik genel olarak, iyi ve kötü hakkında bir bilim ya da belirli bir grup veya her insan için geçerli eylem kurallarının geneli olarak yorumlanabilir (Cevizci, 2003: 151).

2) Bir başka tanımda etik, “İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru- yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini” şeklinde tanımlanmıştır (Jacops, 2007: 352).

3) Etik, “ödev”, “yükümlülük”, “sorumluluk”, “gereklik”, “erdem”, “doğruluk” ya da “yanlışlık”, “iyi” ve “kötüyle” ilgili ahlaki yargıları ele alan, “ahlaki eylemin” doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan felsefenin bir dalı olarak tanımlanmaktadır (Kılavuz, 2002: 256).

4) Etik, bir davranışın iyi veya kötü olduğu yargısına nasıl varıldığını, insan eylemlerinde etkin olan istekleri ve onların arkasında duran niyet ve amaçları sorgular (Cevizci, 2003: 151).

Etik, bazı yazarlar tarafından da tanımlanmıştır. Mark Pastin’e göre, etik sistem; doğru kararlara varmak için, bireylerin geliştirdiği çerçeve kuralların bütünüdür (Pehlivan, 2010: 10). Russell’a göre bir topluluğun ortak isteklerini bireylere benimsetme girişimidir (Pehlivan, 2010: 9). Solomon’a göre etik, belli grup ya da toplumların tutumlarını, karakterini birbirinden ayıran özellikler üzerinde yoğunlaşan felsefe dalıdır (Celep, 2004: 32). Moore’e göre iyi davranışın ne olduğunu belirlemeye çalışan felsefe disiplini (Elmalı, 2007: 56). Hanson, Sokrat’tan esinlenerek, etik kavramını aşağıdaki gibi tanımlamıştır (Pehlivan, 2010: 18)

Etik, her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir.

Etiğin başlıca amacı, insan davranışlarını ahlaki niteliği bakımından aydınlatma ve ahlaki eylemi insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığı, aksine insan olarak varlığına ilişkin vazgeçilmez bir niteliğin ifadesi olduğunu gösterebilmesidir. Etiğin dayandığı temel konu “iyi niyet” dir. İyi niyet burada, kişinin iyi olarak kabul edilen fiilen kendi eylemi ilkesi haline getirmesi anlamına gelmektedir. Etik, mevcut iletişim ve eylem biçimleri sorumluluklarının bilincinde bir birey olarak ötekilerle birlikte insanca şekillendirmek ve iyileştirmek isteyen topluluk üyesi herkesi ilgilendirir (Yatkın, 2008: 3).

Solomon’a göre etik, iki temel konu ile ilgilidir: Bunlardan birisi iyi insan olmanın gerektirdiği özellikler, diğeri bireyin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan kuralların neler olması gerektiğidir (Celep, 2004, 21). Moore da etik ile ilgili olarak kendisinin yapmaya çalıştığı şeyi iki başlık altında toplamaktadır: Hakkında soru sorduğumuz şeyin, “kendinde iyi”, “kendinde değer” ya da kendiliğinden var olup olmadığını sorgulamak, diğeri ise hakkında konuştuğumuz eylemin tam olarak ne olduğunu, onu yapmak zorunda olup olmadığımız ya da onun doğru eylem veya ödev olup olmadığını sorgulamaktadır (Elmalı, 2007: 56).

İyinin ne olduğunun ortaya konması, etik’in tanımlanmasında en zorunlu ve en temel noktadır (Elmalı, 2007: 56). Bu yüzden iyi davranışın ne olduğunu incelerken, belli sınırlar konulmalıdır. Bu yüzden etik kuralların açık ve belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir. Örneğin, sanat etiği, siyaset etiği, tıp etiği, hukuk etiği, eğitim etiği, çevre etiği, biyoetik, medya etiği vb. alanlar için ortak ilkeler söz konusu olmakla birlikte, daha çok kendilerine özgü ilkeleri içerirler (Pehlivan, 2010: 8).

#### **2.4.1. Etik ve Ahlak Kavramları Arasındaki İlişki ve Farklılıklar**

Etik, insanlar arasındaki davranış standartlarını belirlemeye çalışan felsefe çalışmasıdır. Etik olarak adlandırılan ahlak felsefesinin çalışmalarına konu olan tutum ve davranışların genel özelliği, aynı zamanda ahlakın da temel özelliğidir. Etik, çalışma alanı

olarak kendine baskı olmadan yapılan eylemleri seçmiştir (Bayraktaroğlu, Kutanis ve Özdemir, 2005 : 212).

Etiğe göre, eylemde bulunan ve davranan kişi, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulamadan uygulamayıp; aksine, kavrayarak ve üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir. Etik ahlak üretmez, ahlak üzerine konuşur (Eser, 2007:3).

Etik' sözcüğü bazen ahlâk anlamında, yani belirli bir grupta ve belirli bir zamanda yeralan kişilerin birbirleriyle ilişkilerindeki değerlendirmelerini ve eylemlerini belirleyen davranış normları anlamında kullanılır (Kuçaradi, 1996: 8). Ahlak, bir sosyal bilim dalı olarak toplum içerisinde oluşmuş örf ve adetlerin, değer yargılarının, normların ve kuralların oluşturduğu sistem bütününcü inceler. Bu sistem bütününcü, bir bireyin, bir grubun ya da tüm toplumun doğru ve yanlış davranışlarını belirler ve yönlendirir (Eser, 2007: 4).

Toplumsal yaşamdaki yargı ve tutumların kaynağını incelemekte işlev sahibi olan etik, beraberinde bireysel yaşamın amacı ile birey-toplum ilişkilerinin eylemsel gerekliliklerinin özünü de ortaya koymaktadır (Gül ve Gökçe, 2003: 378). Etik ilişki, insanlararası ilişki türlerinden bir tanesi ve en temelde olanı, belirli bütünlükte bir kişinin belirli bütünlükte başka bir kişiyle ya da en geniş anlamda insanlarla yüz yüze geldiği veya gelmediği insanlarla değer sorunlarının söz konusu olduğu ilişkisidir, eylemde bulunarak her yaşadığıdır (Kuçaradi, 1996: 13). Etiği doğrudan doğruya ilgilendiren, değerlilik değersizlik yaşantılarıdır. Etik, insanların, eş, arkadaş, ebeveyn, vatandaş, öğretmen vb. kendilerini buldukları birçok durumda nasıl hareket etmeleri gerektiğini söyleyen davranış standartları olarak da ifade edilmektedir (Güngör ve Özmen, 2007: 237 ).

Yaşamak eylemde bulunmayı, eylemde bulunmak karar almayı ve değerlendirmeler yapmayı gerektirmektedir. Eylemde bulunmanın ve karar almamanın da sonuçta bir karar alma olduğu, hiçbir şey yapmamaya karar veren bir kişinin de bir şeye karar verdiği ve eylemsizliği seçtiği düşünülürse, değerlendirme ve doğru eylemle ilgili sorunların bütün insanların sorunu olduğu görülür. Görüldüğü gibi etik, insan eylemlerini konu alan bir kavramdır. Ancak salt bir eylem kuramı şeklinde ele almak hatalı olabilir. Zira etiğin konusunu her türlü insan faaliyeti ve eylemi değil, öncelikle ahlaki eylemler oluşturur. Etik, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sormakta ve bu bağlamda, ahlaki iyi, ödev, gereklilik ve izin gibi kavramları ele almaktadır (Özdemir,

2003: 153). Etik için önemli olan; insan ve yaşayan kişiler olarak *eylemlerimizin* ve yapmamız *gerekenin* (eylemlerimizin *doğru* ve *değerli*, yani etik değere sahip eylemler olabilmeleri için yapmamız gerekenin) kaynakları üzerinde düşünceler ve bilgiler ortaya koyabilmektir. (Demirdöven, 2006: 215).

Ahlakın etkisi, yaptırımı, zorlayıcı gücü, insanın vicdanıdır. İnsan duygusunu, düşüncesini, davranışını, tutumunu, eylemini “vicdanının sesine” kulak vererek doğru-yanlış, güzel-çirkin, iyi-kötü, olumlu-olumsuz olarak değerlendirir. Bu da Moore’a göre insandaki etik duygunun varlığını gösterir. Bizi olumsuz eylemlerden sakındıran ve olumlu eylemlere yönelten güçlü bir etik duygunun varlığına inanmakta ve bu duygunun doğru eylemleri yerine getirme sırasında kötü bir eylem yapma durumu söz konusu olduğunda da iyilik içgüdüsünü öne çıkardığını düşünmektedir (Elmalı, 2007: 167).

Bir toplum düzeni içinde başkalarıyla birlikte varolan bir birey fail olarak, ahlaki hayatı şahsen yaşar, içinde bulunduğu toplumun ahlaki ilke ve değerlerini eylemleriyle cisimleştirir. Fakat o bununla da kalmayıp, taşıyıcısı olmaya veya hayata geçirmeye çalıştığı değerlerin anlamı üzerinde düşünmeye başladığı, kullandığı ahlaki kavramların gerçekte ne olduklarını ve ne anlam ifade ettiklerini araştırmaya; ahlaklılığın unsurlarını tartışmaya ve bu ve benzeri konularda düşündüğü ve hissettiği şeyleri dile getirmeye, başkalarına aktarmaya başladığında, normal ahlaklılık düzeyini aşmış, etik yoluna gider (Pehlivan, 2010: 118).

Bireylerin düşünce, tutum, davranış ve faaliyetlerinin şekillenmesinde değerlerin ve özellikle ahlaki değerlerin önemli rol oynadığı görülmektedir. Her ne kadar etik kavramı en üstün ve kutsal değerler olan ahlak, hukuk ve dini değerleri temel alan belirleyici bir olgu olmasına rağmen etik, ahlakla aynı kavram ya da olgu olarak görülmemelidir (Baş, 2006: 267) Buna göre aşağıda etik ve ahlak kavramları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir:

1) Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışları ve bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler ve geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir (Pehlivan, 2010: 8). Etik ise, hem daha soyut kavramlara dayalıdır hem de bu soyut kavramların anlaşılmasını sağlar. Ahlak, daha çok uygulamaya dayalı, somut ve özel durumlarla ilgilidir.

2) Ahlak, etiğin yaşam pratiğine yansıyan bir kurallar demetidir. Yani ahlaki anlamda “ben” etik anlamda “biz” in bir parçasıdır. Diğer bir ifadeyle ahlak, toplumsal anlamda varolan davranış ve inançları yönlendiren bir değerler sistemidir. Etiğin kuramsal bakış açısının tersine ahlak, bireylerin günlük yaşam içerisinde nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içinde pratik açıdan düşünür (Kılavuz, 2002: 256).

3) Ahlaki kavramlar ve değer sistemleri açısından bireyler birbirlerinden farklılık gösterirler. Bireylerin neyin ahlaki neyin ahlak dışı olduğuna ilişkin değerlendirmesi onların dinsel inançlarından, bireysel felsefelerinden ve güdülerinden kaynaklanır. Bir toplum içinde farklı ulusal, dinsel, etnik, cinsel kimlikler olması, farklı ahlak anlayışlarını gündeme getirir (Celep, 2004: 86). Diğer yandan etik açısından durum önemli farklılık arz eder. Buna göre etikte “istenilir iyi” kavramı söz konusudur ve bu istenilir iyiler coğrafya farklılıklarından, inanç, etnik, cinsel farklılıklardan etkilenmez. Çünkü “istenilir iyiler” daha evrenseldir ve genel anlamda kabul görürler (Kılavuz, 2002: 256).

4) Etik, ahlak ilkesini ya da ahlakiliği öngören eylemleri yargılama ölçütünü sorgular, ya da ahlaki norm ve değerlerin, geneli bağlayan nitelikteki koşullarını araştırır. Ahlak ise doğrudan yapılan eylemler ve bunların normlara uygunluğu ile ilgilidir (Cevizci, 2003, 2004).

Sonuç olarak etik, günlük yaşantıda “ahlak” ile aynı anlamda kullanılmakla birlikte felsefenin alt dalı olan bir bilimdir. Dolayısıyla neyin yapılıp, neyin yapılamayacağını ortaya koyarak, insanların toplum içindeki davranışlarını ve aralarındaki ilişkileri düzenler ve insanlara yol gösterir. Ahlak ve etik, insanı fazilete ulaştırmaya çalışır, bu nedenle aralarında çok yakın bir ilişki olmakla birlikte birbirinden farklı şeyler ifade ederler (Elgin, 2006: 19).

#### **2.4.2. Etik Çeşitleri**

İnsan, yaşamda etik kurallardan kaçamaz, etik her yerde ve daima vardır. Ancak etik kurallar, informal işleyişini karmaşıklaşan toplum yapısı içerisinde formal bir yapıya büründürmüştür. Zaman içerisinde mesleki etik, örgütsel etik, yönetsel etik gibi alt kavramlar olarak çeşitlenmiştir (Uğurlu, 2008: 369).

### 2.4.2.1. Mesleki Etik

Kimi mesleklerde karşılaşılan etik sorunların artmasının ya da artan sorunların farkına varılmasının sonucu meslek etikleri ortaya çıkmıştır. Tıp etiği, hukuk etiği, çevre etiği, işletme etiği, spor etiği, basın etiği, eğitim etiği gibi meslek etiklerini sıralamak olanaklıdır. Meslek etiği mesleki davranışla ilgili neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar topluluğudur (İşgüden, 2005: 63). Buna göre bütün ilişkilerde dürüst olma, sözünde durma, doğaya ve insanlara saygılı olma, hakça davranma ve haksızlıklara karşı çıkma temel mesleki kurallardır.

Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin belli davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır. Bununda temelinde insanlar ile ilişkiler yatar (Pehlivan, 2010: 25). Günümüzde meslekler arası farklılıkların olmasına rağmen meslek etiği ile ilgili olarak belirlenen kurallar genel olarak şu şekildedir (Akt. Pelit ve Güçer, 2008: 98):

- Meslek mensuplarının yasaların öngördüğü düzeyin üzerinde bir davranışta bulunmaları ve bu seviyeyi her zaman korumaları gerekmektedir.
- Belirlenecek etik kurallar dürüst davranmaya ve kamuoyunda olumlu bir izlenim bırakmaya yönelik olmalıdır.
- Meslek grupları belirlenen etik standartlara ters düşecek tüm davranışları yasaklamalı ve buna yönelik cezai müeyyide uygulamalıdır.

Durkheim'e göre meslek etiği o mesleği icra edenler tarafından oluşturulur. Bir mesleğe ilişkin ahlak kuralları mevcutsa, onu oluşturacak bir gruba ihtiyaç vardır. Bir meslek grubu ne kadar güçlü kurulmuş ise ona ait kurallar da o kadar güçlüdür ve vicdanlar üzerinde de o kadar etkilidir. Meslek grupları ne kadar sağlam ve düzenli ise ona ait meslek etiği de o oranda gelişir ve ona uyma davranışı da o kadar güçlü olur (Yıldırım, 2001: 35).

Meslek etiği bakımından bir davranışın etik dışı bir davranış olup olmadığına dair aşağıda verilen soruların meslek mensubu tarafından yanıtlanması, kişiye genel bir izlenim sunabilir (Güçer ve Pelit, 2008: 100):

- Yaptığım şey, doğru, adil ve yasal mıdır?
- Bu benim kendi isim olsaydı aynısını yapar mıydım?
- Bu yaptıklarımı rahat bir şekilde esimle, arkadaş veya en yakınımdaki kişilerle paylaşabilir miyim?
- Bu davranışlarımla kimler, nasıl haksız yere zarar görebilir?

Mesleki etiğin en ayırt edici özelliği, mesleği yerine getirirken işlenen kusurların, meslek çevresi dışında çok fazla tepki görmemesi, kamu vicdanının bu tür kusurlara ilgisiz kalmasıdır. Kamu vicdanının bu kusurlara ilgisiz kalmasının nedeni ise bu ilkelerin toplumun bütün organları arasında ortak olmamasıdır. Etik ilkeler, herkesin görmediği görevleri düzenler, onun için herkes bu görevlerin ne olduğunu, ne olması gerektiğini bu görevleri yerine getiren bireylerin özel ilişkilerinin ne olması gerektiğini bilemez (Pehlivan, 2010: 25).

Bir mesleğin sürdürülebilmesi için gerekli olan yetenek ve yeterlilikle birlikte meslek onurunun korunması açısından da mesleki etik kuralları gereklidir. Örneğin tıp bilgisi olmayan bir kimsenin hekimlik yapması meslek etik ve meslek onuru ile bağdaşmayacağı gibi, meslek onuru, bireyin yürüttüğü mesleğe karşı kendisinin ve toplumun gösterdiği saygınlık duygusu olup, mesleğe karşı sorumluluk duygusu olmadan da meslek onurundan söz etmek yersiz olmaktadır (Çevikbaş, 2006: 78).

#### 2.4.2.2. Örgütsel Etik

Örgüt, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları açık bir sistemdir. Örgütler içinde buldukları toplumun değerlerini, kültürel özelliklerini taşır ve ondan etkilenir. Bu değerler, sistemli bir şekilde düzenlenerek uyumlaştırılır ve içselleştirilir. Bu sistem içinde, davranışları yönlendiren önemli faktör, içselleştirilmiş olan bu değerlerdir (Kızıldağ ve Saygılı,2004: 236).

Örgüt yönetiminde bir etik hiyerarşisinden bahsetmek mümkündür. Hiyerarşinin ilk basamağında yöneticilerin “*bireysel ahlak*” yapıları yer almaktadır. Bireysel ahlak, yöneticinin kendi öznel geçmişi tarafından biçimlendirilmektedir. Örneğin, aile etkisi, dini inancı, kültürel ve toplumsal değerler etkisi ve bireysel tecrübeler yöneticinin ahlaki



yapısını belirleyen etkenlerdir. Hiyerarşinin ikinci basamağında mesleki etikdir. Mesleki etik ise, yöneticinin görevini yaparken, mesleğin gerektirdiği normlar çerçevesinde davranmasıdır. Üçüncü basamakta ise “*örgütsel etik*” bulunmaktadır (Özdemir, 2005: 183).

Örgütsel etik, yasal bir çevrede işgörenlerde aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sağlarken bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkeler dizisidir (Pehlivan, 1998:5). Örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve işgörenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları belirler (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 236).

Örgütlerde etik ilkelerin yerleşmesi ve kabul edilmesi farklı yollardan olabilir. Etik ilkelerin geliştirilmesinin temel amacı farklı kültürlerden gelen üyelerin aynı tür davranışları göstermelerini sağlamaktır. Hatta örgütlerin sosyal sorumluluk amacını yerleştirmek için örgüt içerisinde sadece bu konularla alakalı kurullar ve komisyonlar kurulmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008: 381).

Örgüt yönetimine hakim olması gereken belli başlı etik ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür. Öncelikli olarak yöneticiler ve işgörenler yasalara ve örgütün misyonuna karşı sorumlu olmalıdır. İkinci olarak yönetici, kamu çıkarını sağlamaya yönelik tutum ve davranış içerisinde olmalı ve yöneticinin sahip olduğu kimi yetkiyi kendi çıkarı için işe koşmamalıdır. Diğer yandan yöneticilerin kendilerini kamu yararını gerçekleştirmeye adanmaları ve bunu yaparken, adil, dürüst, açık ve hoşgörülü olmaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin yapmış oldukları eylemlerin sorumluluğunu üzerlerine alabilmeli ve demokratik değerlere saygılı olmaları da önem kazanmaktadır. Bunun dışında yöneticilerin etik değerleri, örgütsel yaşamın tümüne egemen kılmaları ve kararlarını ahlaki değerleri referans alarak vermeleri örgütsel etiğin yerleştirilmesi için çok önemlidir (Özdemir, 2008: 183).

Örgüt yönetiminde iyi tanımlanmış değerler yanlış davranışları azaltır. İyi düzenlenmiş eylemler, yenilikleri destekler. Üyelerine pozitif bir enerji yükler. Örgütün, kimliğine ilişkin verdiği sözler, çalışanlarının müşterilerinin örgüte karşı güvenini artırır

(Uğurlu, 2008: 368). Ayrıca örgüt içinde ortaya çıkabilecek çatışmaları yönetmek yöneticilerin sorumlulukları arasındadır. Her yönetici etik liderlik sorumluluğuyla hareket ettiği ölçüde bireyler arası çatışmalar en alt düzeyde görülür ( Karaköse, 2007: 27).

#### **2.4.2.3. Yönetimsel Etik**

Yönetimsel etik, örgüt yönetiminde kişilerin birbirleri ile ve çalıştıkları kurumlar arasındaki normları ve davranış standartlarını inceler. Bu boyutlarıyla yönetimsel etiğin temel görevi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak, etik ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak, yapıya uygun davranışlar geliştirmek olarak açıklanabilir (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 233).

Yöneticiler, mesleki ve toplumsal değişimler neticesinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Etik değerler ve ilkeler, bir kimsenin gerçekte neye inanması gerektiğini söyler ve inandığı davranışların oluşmasında sağlam bir temel oluşturur (Uğurlu; 2008: 77).

Yönetimsel etik, göreceli bir kavram olan ahlakın, belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurullarla beslenerek ortaya çıkmış biçimindedir. Etik, yalnızca doğrunun yanlıştan, iyinin kötüden ayrılması ile değil, aynı zamanda doğru ve iyi olanı kesin yapma kararlılığı ile de ilgilidir. Bu anlamda yönetimsel etik, bir yandan yöneticilerin ahlak dışı davranışlarda bulunmamları ile ilgilenirken, diğer yandan yöneticilerin karşılaştıkları çıkar çatışmaları ve ikilemlerin çözümünde onlara yardımcı olabilecek ilke ve standartların oluşturulmasıyla da uğraşır (Tarakçıoğlu, 2008: 7). Bu yönü ile yönetimsel etik örgütlerdeki bireylerin ahlaki karar almalarını ve ahlaki kararların amaçlanmasını sağlamaktadır (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 233).

##### **2.4.2.3.1. Yönetimde Etik İlkeler**

Yönetimde etik ilkeler; adalet, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, bağlılık, tutumluluk, açıklık, emeğin hakkını verme, hoşgörü, olumlu insan ilişkileri, demokrasi, hak ve özgürlükler, yasa dışı emirlere karşı direnme, zarar görmekten kaçınma şeklinde sıralanmaktadır. Bu ilkeler, yönetim açısından aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Husu ve Tirri, 2000):

*Adalet:* Adalet ilkesinde amaç, bireylerin haklarını korumaktır. Kişi, başkaları ile olan işlerinde dürüst olmaya gayret gösterdiğinde ortaya çıkar. Bir yöneticide olması gereken asgari ön koşuldur. Dağıtım adaleti, bir toplumla üyeleri arasındaki ilişkilerde gündeme gelir. Belirli bir toplumun yarar ve yüklerinin, üyeler arasında adil bir dağıtımını talep eder. Tahsis edici adalet, geçmişte yapılan yanlışları düzelterek şikayetleri gidermeye çalışır. Sosyal adalet ise, her bireyin toplumun ortak esenliğine katkıda bulunmasını talep eder. Yönetici genel olarak etiğe uygun olarak davranmak istiyorsa, bu alandaki sorumluluğunun bilincinde olmalıdır (Kınay, 2006: 37).

*Dürüstlük ve Doğruluk.* Doğruluk, tüm yaşamın ve eylemlerin gerçekler üzerine kurulmasını gerektirir. Dürüstlük ise doğruluğu içerir, ancak farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük söze bağlı kalmaktır (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 234).

*Tarafsızlık:* Tarafsızlık ya da nesnellik, insanın bireyleri ya da nesnelere oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesidir (Kara, 2006: 27).

*Sorumluluk.* Belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 234).

*Bağlılık:* Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleridir (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 234).

*Tutumluluk.* Tutumlu olmak, örgüt kaynaklarının amaçlara uygun tüketilmesini, donanım ve araç-gereçlerin kullanışlı, ekonomik ve işlevsel olanlardan seçilmesini gerektirir (Kara, 2006: 27).

*Açıklık.* Açıklanması gereken bir durumun gizlenmemesi gereğini ifade etmektedir. Bu ilke özellikle kamu sektöründe kamu faydasının gözetilmesi ve kamuoyunun bilme hakkı çerçevesinde değerlendirilmektedir (Uğurlu, 2007: 20).

*Emeğin Hakkını Verme.* Emek, işgörenin örgütsel edimini elde etmek için harcadığı kafa ve kol gücüdür. İşgörenin emeğinin hakkı, örgütün yapacağı ödeme ile evrilir. Ödeme, işgörenin üretim içinde örgüte harcadığı emekle yarattığı değer artışından hak ettiği değerini kendisine döndürülmesidir (Kara, 2006: 27).

*Hoşgörü.* Diğerlerinin düşüncelerine ve eylemlerine toleranslı olmak anlamına gelmektedir. Bu ilkenin iş yaşamına yansması fedakarlık, hümanist olma ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi temel kavramlarda kendini göstermektedir (Uğurlu, 2007: 2008).

*Olumlu İnsan İlişkileri.* Yönetimde olumlu insan ilişkileri, hem amaçlanan üretimin gerçekleşmesi, hem de işgörenlerin doyumunun sağlanması açısından gereklidir.

*Demokrasi.* İnsana bir değer olarak önem veren ve insan kişiliğinin özgürce ve eksiksiz olarak gelişmesine olanak sağlayan bir yönetim biçimidir. Örgüt içinde demokratik bir ortam oluşturulmasında, yönetici tutumlarının büyük bir rolü vardır. Demokratik tutumların öğrenilebileceği en temel kurumlardan biri de okuldur. Yöneticinin demokratik tutumları eğitsel ve yönetsel açılardan çok büyük bir önem taşımaktadır. Öğrencilere demokrasi ve demokratik tutumların öğretilmesi için öncelikle rol modeli olan yönetici ve öğretmenlerin bu yaklaşımı benimseyerek, bir tutum haline getirmeleri gerekir. İkinci olarak, okul, örgüt yapısı gereği uzmanlardan oluşması nedeni ile katı bir hiyerarşi gerektirmez. Ayrıca okul, amaçlara ulaşabilmesi için katılmalı yönetimi gerekli kılar (Kınay, 2006: 44).

*Hak ve Özgürlükler.* Örgütlerde işgörenlerin sahip oldukları hak ve özgürlükler vardır. Yöneticiler, yasa dışı eylem ve işlemler için yetkilerini kullanarak işgörenleri zorlayamazlar. İşgörenlerin belli özgürlük alanları olmalıdır. Ayrıca işgörenler, örgütten ve yöneticilerden bazı şeyleri isteme hakkına sahiptirler (Kara, 2006: 27). Yasa dışı emirlere karşı direnme bunlardan biridir. Yasalarda açıkça belirtilmesine karşın, kamu görevlileri zaman zaman yasa dışı ancak, üstler tarafından yerine getirilmesi istenen emirlerle karşı karşıya kalmakta ve bunları yerine getirmektedirler. Oysa hukuken suç teşkil eden emirlerin yerine getirilmemesi konusunda yöneticiler kesin bir tavır içinde olmalıdırlar (Kara, 2006: 27).

*Zarar Görmekten Kaçınma.* Kimyasal ya da biyolojik silah üretiminden kaçınma, tütün gibi insanlara zarar veren sanayi alanlarında yatırım yapmama gibi kararlarla işletmenin zarar görmesinin engelleneceğini ifade etmektedir (Uğurlu, 2007: 2008).

#### 2.4.2.3.2. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar etik dışı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma, korkutma, ihmal, istismar, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet, bağınazlık olarak sıralanır. Bu davranışların bir kısmı aşağıda incelenecektir (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 235):

*Ayrımcılık.* Ayrımcılık genellikle iki türde ortaya çıkmaktadır. Açık ayrımcılık, cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkarken, kurumsal ayrımcılık, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile kadınların ya da azınlıkların örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesidir. Önyargılı tutumlarla davranmaktır. Önyargı bir duygu, ayrımcılık ise eylemdir (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 235).

*Kayıрма.* Para veya mal gibi ekonomik güçler yerine aile, akrabalık bağları, particilik, hemşehricilik, yakın arkadaşlık gibi maddesel olmayan etkileme araçlarının kullanılarak, görev yetkilerinin bazı kişilere, yürütülen işlemlerde ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanılmasıdır (Tarakçıoğlu, 2008: 10)

*Rüşvet.* Rüşvet, belli bir maddesel karşılık sonucunda şahsa özel yapılan ayrımcılığı ifade eder. Bütünlemeye kalmış bir öğrencinin ailesinden alınan maddesel değer karşılığında sınıfı geçmesi eğitim yönetiminde alınan rüşvetin örneğidir (Kara, 2006: 27).

*Yıldırma- Korkutma.* Kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astların yıldırılmaya çalışılması etik dışı bir davranıştır. Kabadayılık yolu ile işgörenler üzerinde güç gösterisi yapmak yöneticinin özenle kaçınması gereken bir davranış olmalıdır (Kınay, 2006: 44).

*Şiddet-Baskı-Saldırganlık.* Genellikle iki tür şiddetten söz edilebilir, birincisi şiddetin araç olarak kullanılması; ikincisi dışavurum olarak şiddet kullanımınıdır (Kızıldağ ve Saygılı, 2004: 235).

*Bedensel ve Cinsel Taciz.* Cinsel taciz, aciz olana söz atma, el kol hareketi yapmakla başlayan geniş bir yelpaze içinde yer alan haksız ve kötü niyetli davranışları çağrıştırır. Cinsel taciz iki şekilde meydana gelebilir. Bunlardan bir tanesi devam etmekte olan bir mevki ile ilgili olarak; çalışanın olumlu bir değerlendirme, terfi ya da işiyle ilgili somut bir yarar sağlayabilmek için açık veya kapalı imalara pozitif cevap vermesi sonucunda oluşan taciz şeklini ifade eder. İkincisi ise, yine bulunduğu mevki ile ilgili somut yararlarla dayanan, fakat ispatlanmayan ve zorlama, gözünü korkutma şeklinde baskılarla gerçekleşen taciz şeklidir (Kınay, 2006: 44).

*Görev ve Yetkilerin Kötüye Kullanımı.* Yetkinin verilmiş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Toplumsal ve kurumsal yozlaşmaların temelinde etik davranışların zayıflaması ve buna karşılık etik dışı davranışların güçlenmesi yatmaktadır. Etik davranışların yeterince teşvik edilmemesi ve buna karşın etik dışı davranışların ise yeterince cezalandırılmaması, sosyal çevrede etik dışı davranış ve uygulamaların uygun ortam bularak gelişmesine neden olmaktadır (Çevikbaş, 2006: 270).

*Yolsuzluk.* En genel anlamıyla yolsuzluk, bir çıkar karşılığında yetkilerin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanabilir. Burada sağlanması amaçlanan kazançlar, maddi ya da parasal olmayan özel amaçlara yönelik olabilir (Tarakçıoğlu, 2008: 10).

*Hakaret ve Küfür.* Sözlü taciz olarak değerlendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözel bir şiddet göstergisidir ve tüm şiddet göstergileri gibi, saldırganlık içerir. Basmakalıp sözcüklerle başkalarının kişiliklerine yapılan saldırı olarak kabul edilebilir (Tarakçıoğlu, 2008: 10).

*Yobazlık ve Bağnazlık.* İnanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler. Yöneticinin bağnaz tutumu işgörenlerin gelişme ve yenileşmesini engeller (Kara, 2006: 27).

*Şiddet-Baskı-Saldırganlık.* Şiddet sözcüğü, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı nitelendirir. Saldırgan davranışlar, kaba kuvvet, beden gücünün kötüye kullanılması yakan, yıkan, yok eden eylemler şiddetin kapsamındadır. Yönetici, önünü tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için şiddet kullanmamalıdır. Yöneticinin şiddet içeren eylemleri, engellediğini düşünen nesne ya da

bireyin doğrudan kendisine yapıldığı gibi, hiç ilişkisi bulunmayan birey ya da nesnelere de yönelebilir. Örneğin üstlerine kızan yönetici, bu engellenmişliğini şiddet olarak olayla hiç ilişkisi olmayan işgörenlere yöneltebilir (Kınay, 2006: 44).

### **2.4.3. Etik Kuramları**

Günlük hayatta aklını kullanan ve bazı sıkıntılı durumlarla karşılaşılın herkes bir bakıma etik filozofudur. Etik ile uğraşınlar şu temel sorulara yanıt ararlar (Erdoğan, 2006: 6):

- 1) Ahlakın dayanakları nelerdir ?
- 2) Hangi eylemler gerçekte doğrudur ve hangilerine izin verilebilir?
- 3) Ahlak kodları/kuralları nesnel mi yoksa görece midir?
- 4) Doğru ve yanlış ne anlama gelir?

Bu tür sorular ve düşünceler, etik kuramları meydana getiren ham malzemeyi oluşturur. Zira bütün etik kuramlar insanların ya kendi kişisel hayatlarından ya da içinde yaşadıkları dünyadan hoşnut olmadıkları için ortaya çıkmıştır (Bourke, Campel, Long ve Stroll, 2008: 46).

Etik kuramları genel olarak Yararcı Kuram, Temel-Haklar Kuramı, Bireysellik Kuramı ve Adalet Kuramı olarak ele almak mümkündür. Bu çalışmada etik kuramlarına kısaca değinilmiştir.

#### **2.4.3.1. Yararcı Kuram**

Yararcılığın merkezinde niceliksel zevkler değil, mutluluğun niteliği yer alır ve en büyük mutluluk ilkesine gönderme yapılır (Pehlivan, 2010: 20). Bu ilke, daha fazla insanın mutluluğa ulaşma kapasitesinin artırılması çabasıdır. Faydacılığın özü, bir eylemin sonuçlarının vurgulamasıdır. Eğer bir eylem, zararlı olanlardan ziyade, faydalı sonuçlar ortaya çıkarırsa o zaman doğrudur; tersi olursa doğru değildir (Bourke, Campel, Long ve Stroll, 2008: 26).

Yararcılığın iki temel savı vardır. Bunlardan biri, etik olarak doğru eylem, en yüksek yarar ya da iyiyi sağlayan eylemdir. İkincisi ise yararın anlamıyla ilgili olan “en yüksek iyi nedir?” sorusudur (Elmalı, 2007: 122- 124).

Yararcılık kuramı, bir kimsenin yaptığı davranışların tüm bedellerini bildiğini ve bunları belirlediğini varsayar. Gelecekteki net faydaların karşılaştırılması önemli her dolaylı etkiyi de kapsamaktadır. Bir davranış, onu yapan kimse de dahil olmak üzere bundan etkilenen herkesin elde edeceği en fazla yararı verdiği zaman doğrudur. Yararcılık, kişiyi davranışın birçok kimse açısından yapacağı etkileri gözden geçirmek zorunda bırakır (Biçer, 2005: 10)

Bu kuramı kullanan bir kişi, ilk önce tüm seçeneklerin konu ile ilgisi olan insanlar üzerindeki etkilerini ayrı ayrı belirleyecektir. Sonraki aşamada ise en fazla sayıda insana en yüksek faydayı sağlayan alternatifi seçecektir. Çoğunluğun çıkarlarına uygun olmayan alternatifler bu karar alma sürecinde devre dışı bırakılmaktadır. Ana ölçüt çoğunluk için fayda yaratabilmektir. Bu kuramın başarıya ulaşmasındaki temel etken kararı alacak olan kişinin, karar ile ilgili tüm alternatifleri ve bu alternatiflerin diğer insanlar üzerindeki etkisini doğru tespit edebilmesidir (Erdoğan, 2006: 10).

Bir eylemin ne kadar mutluluk (yani haz) getirdiğinin nasıl belirleneceği konusunda hem kuramsal hem de pratik olarak güçlükler vardır. Yararcılıkta bir eylemin doğru ya da yanlış olduğunu belirlemeden önce, sonuçların toplam sayısının hesaba katılması gerektiği varsayılmıştır. Eğer sadece mevcut haz ve acı miktarı ölçülürse yanılabilir, çünkü uzun vadeli etkiler farklı sonuçlar doğurabilir. Eğer bir eylemin doğruluk ya da yanlışlığını o eylemin bütün sonuçlarını bilene kadar asla takdir etmeyeceksek, o zaman sınırsız sayıda sonuç olabileceği için, eylemin doğru ya da yanlış olduğunu belirtmeden önce sonsuza kadar beklemek zorunda kalınır (Bourke, Campel, Long ve Stroll, 2008: 121).

#### **2.4.3.2. Temel Haklar Kuramı**

Haklar kuramı eşitliğe dayanır ve merkezinde adalet anlayışı vardır. Bir davranış biçimine karar verirken bireysel haklar açısından olaya bakar. Bu haklar yasal, politik ve etik olanları kapsar (Pehlivan, 2010: 21).



18. yüzyılda İmmanuel Kant ve bazı düşünörlere göre insanı diğerlerinden ayıran özellik, insanın kendi hayatlarında ne yapmak isterse bunu özgürce seçme hakkına sahip olmasıdır ( Biçer, 2005: 12). Kant' a göre yapılması gerekeni özgür irade belirleyebilir. Kendi koyduğumuz kanun, başkasının değildir. Özgür irade, seçme özgürlüğüdür. Kişi kendi isteğiyle bir eylemde bulunuyorsa, daima tanımlanabilir bir kişisel ilke ya da kurala göre eylemde bulunur (Frankena, 2007: 65). Daft (1997), bir karar alınırken dikkate alınması gereken temel hakları, aşağıdaki gibi açıklamıştır (Akt. Erdoğan, 2006: 12 ):

1) Hür irade ile davranma hakkı; bu hakka göre, bireyler davranışlarını hür iradeleri ile gerçekleştirmelidirler.

2) Özel hayatın dokunulmazlığı hakkı; bireylerin iş hayatı dışında kalan zamanlarını nasıl geçireceklerini seçebilmelerini ve kendi özel yaşamları hakkında olan bilgileri başkalarına söylememe hakları olduğunu savunmaktadır.

3) Vicdan hürriyeti; bireylerin ahlaki ve dini inançlarına aykırı olan bir talimatı yerine getirmeme hakkı olduğunu savunmaktadır.

4) İfade özgürlüğü hakkı; bireylerin, diğer insanların davranışlarını etik ve kanuni ölçütlere göre özgürce eleştirebilme hakkı olduğunu savunmaktadır.

5) Adil yargılanma hakkı; bireylerin yansız ve adil bir şekilde yargılanma hakları olduğunu savunmaktadır.

6) Güvenli ve sağlıklı bir şekilde yaşama hakkı; bireylerin sağlığını ve güvenliğini tehlikeye düşürmeden yasayabilme hakkı olduğunu savunmaktadır.

#### **2.4.3.3. Bireyselcilik Kuramı**

Bireyselcilik kuramında insanlar kendi bireysel yararlarını ilke haline getirilmelidir anlayışı yer alır (Bourke, Campel, Long ve Stroll, 2008: 121). Etik birey ahlaki bir özne olarak düşünüldüğünde bireyin tek ve temel yükümlülüğünün, kendi adına, kötüye kıyasla mümkün olan en büyük oranda iyiye ulaşmak olduğu savunulur. Birey, ahlaki yargılarda bulunurken bile kendi yararına göre hareket etmelidir, diyebilir ya da birey, bu tür

yargılarda bulunurken konuştuğu ya da hakkında konuştuğu kişinin yararına göre hareket etmelidir (Frankena, 2007: 21).

Bireysellik kuramı uzun dönemli kişisel çıkarı ölçüt olarak alır ve temel olarak, bir kişinin kısa vadede kazanç elde etse de etik dışı davrandığı zaman uzun vadede başarılı olamayacağını savunur. Bu nedenle, birey, uzun vadeli kişisel çıkarlarını düşünüyorsa, tüm hareketlerini ahlaka uygun olarak yapmak zorundadır (Erdoğan, 2006: 11).

#### **2.4.3.4. Adalet Kuramı**

Adalet, insanlarla liyakat ve değerleri açısından ilgilenmektir. İnsan varlıklarına, iyiyi ve kötüyü eşit olarak dağıtmak anlamında, her insana eşit davranmaktır. İnsanların ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate almak gerekir (Elmalı, 2007: 99). Eşit olmayan bir davranış söz konusu olduğunda, bu eşitsizlik savunulabilir birtakım ölçütlere dayanmalıdır (Özmen ve Güngör, 2008: 138).

Temel insan haklarının gözetildiği bir örgüt veya toplum, gözetilmediği bir örgüt veya topluma göre, adalet kuramına daha yatkın olacaktır. Toplumun geneline bakıldığı vakit, adalet yaklaşımına göre etik davranış, toplumda mevcut olan gelirleri ve serveti, insanlar arasında adilce dağıtmak olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütsel yapı içerisinde ise adalet kuramı, ulaşılan sonucun elde edilmesi için kimlerin ne ölçüde çaba gösterdiği ve bunun karşılığı olarak ödüllerin kimlere ve nasıl dağıldığını incelemektedir (Akt. Erdoğan, 2006: 13).

#### **2.5. Etik Lider**

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Etik liderlik, özellik ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşımakla birlikte etik liderliğin bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, onu özellik kuramıyla bütünleştirmektedir (Pehlivan, 1998: 32).

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

Etik liderlik liderde genellikle iyi huy ve karakter olarak düşünölmektedir. Doğru değerlere veya iyi bir karaktere sahip olarak etik lider, diğör bireylere güzel bir örnek oluşturabilir ve iş hayatı boyunca karşısına çıkabilecek durumlara göğüs gerebilir. Fakat etik liderde bulunması gereken özellikler çok daha fazlası ve bundan çok daha karmaşığıdır (Freeman ve Stewart, 2006). Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şunlardır (Göltekin, 2008: 32):

- *Değerleri ve etik bilinci oluşturmak.* Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.

- *İnsanlara sorumluluk vermek.* Bu liderler kendilerini ve diğör insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.

- *Başkalarına örnek olmak.* Bu liderlerin “özü ile sözü bir olduğı” için başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır.

- *Değerler çerçevesinde karar vermek.* Bu liderler karar alma aşamasında diğörlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.

- *Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek.* Bu liderlerin liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikileme karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.

- *Değerler ve etik konusunda eğitim vermek.* Bu liderler insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

- *Algılara dikkat etmek.* Bu liderler meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğör herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.

- *İstikrarlı ve hızlanan bir değışime odaklanmak.* Bu liderler pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur. *Etik değerlere sahip insanları işe almak ve*

*yükseltmek*. Bu liderler örgüte insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.

- *Etik prensipler oluşturmak*. Örgütün kültürüne göre farklılıklar gösterse temelde güven, saygı, sorumluluk, adalet ve eşitlik prensipleri ortaya koymak yeterli değildir. Sürekli değişim içinde bulunun bir çağda yaşanıldığından bu prensiplerde, değişmelere uygun olarak güncellenmelidir.

Sergiovanni'ye göre etik liderlik, geleneksel liderlik kavramından farklı olarak inanç temeline dayanır. Etik liderlikteki sorun, liderlik ile düşünceler arasındaki ilişkileri tanıma başarısızlığı ve teknik rasyonel yetkinin moral yetkiyi kabul etmemesidir. Etik liderlik, sadece hedeflere ulaşmak için üstlenilen basit bir görev değildir, aynı zamanda belli bir durumda en değerli hedefleri belirleme davranışıdır (Çelik, 2007: 114). Bu hedefler çerçevesinde etik liderler örgütlerinde amaçlarını, vizyonlarını ve değerlerini somutlaştırırlar. Örgüt dışındaki ve içindeki bireylerle örgütün hedefleri arasındaki bağlantıyı kurarlar (Evin, 2005: 107).

Carlson ve Perrewe, etik liderliği işgörenlerin etiksel davranışlarını değerlendirme ve bu becerilerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesini sağlama olarak değerlendirmektedir. Etiksel yönelimli örgütlerde lider, davranışlarında dürüstlük ve bütünlüğü sağlaması, izleyenlerle daha güvenli ilişki kurabilmesi gibi güçlü bir etiksel yönelim gösterir (Çelik, 2000: 91).

Liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve kavramsallaştırması, etik lider olmaya doğru adım attığını gösterir. Böyle bir durumda lider, açık olmalı; etik ilkeleri bozacak hiçbir davranışta bulunmamalıdır. Eğitimsel, estetik, ekonomik, yasal, politik ve dini konularda diğer personel ile olan ilişkilerinde ve vereceği önemli kararlarda belli bir moral ilkesi olmalıdır. Çünkü moral ilkeler, bütün moral etkinliklere uygulanabilir. Bu ilkeler, belli düzenlemeler için mantıksal açıdan normatif bir çerçeve oluşturabilir (Çelik, 2007: 101). Liderin amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik bileşenlerine de sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekir. Lider, bu bileşenlere bir bütün içinde önem vermeli, sadece biri veya birkaçı üzerine yoğunlaşmamalıdır (Karagöz, 2008: 32).

Etik lider, İnsan olmanın değerinin bilgisine sahip olan, her eylem ve tutumunda bunu hesaba katan kişinin dürüst, saygılı, eşitlikçi, dolayısıyla özgür olmak gibi özellikler

ve etik değerlere sahiptir (Kılavuz, 2002: 2595). Etik bir lider kendi değerlerini, kendi davranışlarını tartma becerisine sahip olduğu gibi, isteği ve gücü diğerlerinin davranışlarını, değerlerini ve karakterlerini etkilemektedir (Moorhouse, 2002).

Çalışanlara karşı adil davranmak, saygı göstermek ve takdir etmek, etik liderin önemli özelliklerindedir. Ayrıca etik liderlik en iyi çalışanların ortaya çıkarılmasında en büyük etkidir. Etik, çalışanların performanslarını artırmak için bir araç olarak da kullanılabilereği gibi motivasyon, iletişim, ve eğitim fonksiyonlarının işler hale getirilmesini de mümkün kılmaktadır (Karadağ ve Saygılı, 2004: 248- 249).

Etik liderlikte, iyi bir karakter yapısına sahip olma, teknik yeterlilikten daha çok önem taşımaktadır. Eylemleriyle, kişiliği, düşüncesi ve yaptıklarıyla insanlarda güven oluşturmak zorunda olan etik lider, çalışanlarına karşı yargılayıcı olmamalı, onları hor görmemelidir. Katı yargılarından kurtulmalı ve bunun yolunun da şefkatli olmaktan geçtiğini bilmelidir. İlkelerinden vazgeçmemeli ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamalıdır (Yılmaz, 2006: 32). Çünkü, örgütler açısından etik bir kurum olmak, saygınlığın güçlenmesi için gerekli bir ölçüttür. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde ise etik değerleri temel alan bir yaklaşımla yönetilen kurumda çalışmak, işğörenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarını ve örgütte daha kolay özdeşleşmelerini sağlar ( Karaköse, 2007: 26).

### **2.5.1. Okul Yönetiminde Etik Liderlik**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Yılmaz, 2006: 35). Okul yöneticisi, okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kamu görevlisidir. Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir (Akçay, 2003: 2). Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesi için etkili okul yöneticilerine ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009: 276).

Okul yönetiminde liderlik, önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik sorunları cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmek ile olur. Nitekim günümüzün okul yöneticisinin, sahip olması gereken özellikler aşağıda verilmiştir (Celep, 2004: 120):

- Kapsamlı bilgiye ulaşma
- Etkili iletişim becerilerine sahip olma
- Liderlik özellikleri taşıma
- Anadilini doğru ve güzel kullanabilme
- Felsefe, mantık ve uygarlık tarihi okumuş olma
- İletişim teknolojisine hakim olma
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı olmaktır.

Okul yönetiminde başarılı olmak için yukarıda sayılan liderlik özelliklerinin yanı sıra yeterliklere dayalı ahlaki inançlar ve ölçütler setinin belirlenmesi gerekir (Çelik; 2007: 68). Bu da yöneticinin görevlerini yerine getirirken varolan yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmalarını gerektirir (Taymaz; 2003: 55). Bu nedenle etik değerler ve ilkeler yönetici davranışlarının biçimlendirilmesinde sağlam bir temel oluşturur. Okul yönetiminde etik değerler okul yöneticilerini, eğitim yöneticilerini tartışmalı kararlardan ve uygulamalardan uzak tutar ve yanlış uygulamalardan haberdar olmalarını sağlar (Evin, 2007: 107).

Okul yöneticisinin etik bir lider olarak görevi, okulda kolektif bir anlayış geliştirmektir. Eğitimle ilgili tarafların işbirliği içerisinde çalışması, okulun görevlerini yerine getirmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Okul yöneticisi, bu işbirliğini ve sinerjik anlayışı oluşturmak için, etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturmalıdır (Örenel, 2005: 54).

Okul yöneticisinin eylemleri, demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı kültürlere ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul

edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir (Pehlivan, 1998: 87). Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. İş arkadaşlarının ve astların, yöneticinin etik değerlerini kabul etmesi, yöneticiyi eylem ve işlemlerinde dürüstlüğünün tartışılması ve bazı imalardan korur (Kara, 2006: 30).

Okul örgütünde öğretmen ve öğrencilerin ahlaki davranışlar yönünden model aldıkları kişi okul yöneticisidir. Buna göre okul yöneticisi, iyi bir değer eleyicisi olmalıdır. Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerler, okul ortamında yaşayamaz. Okul yöneticisi etik değerleri kurtarıp davranışa dönüştürebilmeyi başarmalıdır (Örenel, 2005: 44).

Okulun ve okulu idare edenlerin ahlaki sorumluluğu topluma karşıdır. Okul, esasen toplum tarafından hususi bir iş yapmak için -toplumun refahını yükseltmek ve toplumun devamını sağlamak için kurulmuş bir müessesedir. Bu gerçeğin, kendisine ahlaki bir mesuliyet yüklediğinin farkında olmayan bir eğitim sistemi yapmak zorunda olduğu işi yapmıyor demektir (Kınay, 2006: 23). Bu yüzden, okul yöneticisi okul ortamında olduğu kadar, okul dışında da tutarlı bir etik liderlik davranışı sergilemek zorundadır. Çünkü toplum, öğretmenden beklediğinden daha fazlasını okul yöneticisinden beklemektedir. Aynı toplumsal çevre, okul yöneticisinin toplumun ahlaki kurallarına göre hareket etmesini istemektedir. Bu durumda okul yöneticisi, çok hassas bir denge kurmak zorundadır. Okul yöneticisi bir taraftan kendi etik ilkeleri, bir taraftan okulun etik ilkeleri ve diğer taraftan toplumun etik ilkeleri arasında bir denge kurmaya çalışmalıdır. Okulun örgütsel etiğinin tamamen çevreye taşınması sorun oluşturabileceği gibi, toplumun etik ilkelerini olduğu gibi okula taşımak da sorun oluşturabilir (Çelik, 2007: 104).

Okul yöneticileri etik liderliğin bir gereği olarak öğretmenlik rolünü etkili bir şekilde oynamalıdır. Bu rol öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimlerini izleyerek onlara rehberlik etmekle de ilgilidir. Okul yöneticisinin etik davranabilmesi için, öğrencilere yönelik karar verme ve uygulama etkinliklerinde temel değerlere uymalı, mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirmeli; politik, sosyal, dini ve ekonomik alanlarda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınarak bütün örgütsel sözleşmelere bağlı kalmalıdır (Karaköse, 2007: 28). Bunun dışında okul

yöneticisinin etik açıdan lider olabilmesi için şu davranışları göstermesi gerekir (Eker ve Gümüşeli, 2001: 544):

- 1) Bireysel ve mesleki açıdan ahlaki standartlara uygun davranışlar sergileyerek çalışanlara ve okul toplumuna örnek olmak.
- 2) Herkesi yüksek edime yöneltecek değer, inanış ve tutumları sergilemek yönetsel uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate almak.
- 3) Okul etkinliklerinin sorumluluğunu üstlenmek.
- 4) Makamın etki ve gücünü kişisel çıkarlardan ziyade okulun çıkarları için kullanmak.
- 5) Bireylerarası ilişkilerde duyarlı, saygılı, adil, eşit ve tutarlı olmak.
- 6) Personel ve öğrencilerin hak ve mahremiyetlerini korumak.
- 7) Okul toplumunu oluşturan farklı grupların görüş ve düşüncelerine değer vermek, onlara hassasiyetle yaklaşmak.
- 8) Başkalarının yasal yetkilerini tanımak ve saygı göstermek.
- 9) Okul toplumunda yer alan herkesin bütünlük içerisinde ahlaki davranışlar sergilemelerini teşvik etmek.
- 10) Okulu kamu denetimine açmak.
- 11) Yasa, tüzük ve yönetmelikleri adil bir biçimde ve okulun amaçları doğrultusunda kullanmak.
- 12) Öğrenci ve personelin başarılarını kutlamak.

### **2.5.2. Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Davranışları**

Okul yöneticisinin göstereceği etik liderlik davranışlarını, dört boyutta ifade etmek mümkündür. Bunlar; okul yöneticisinin kendi bireysel davranışlarındaki etik davranışları, okul iklimi oluşturmadaki davranışlar; karar verme ve iletişim sürecindeki etik davranışlarıdır.



### 2.5.2.1. Okul Yöneticisinin Bireysel Boyuttaki Etik Davranışları

Okullar, etik kurumlardır ve okul yöneticileri ise sosyal normları bina eden, kişiler üstünde etik kararlar vermek zorunda olan etik temsilcilerdir. Bu sebeple, yöneticiler kasıtlı olarak, etik davranışlar sergilemelidirler (Lashway, 1996: 8). Yönetici kişisel dürüstlük niteliğine sahip değilse, asla kendisini başkalarına örnek gösteremez. Liderlerin başarılı olmaları için, etik yönden olgun olmaları ve izleyenlerin de etik olgunluk düzeyini yükseltme yönünde arayış içerisinde olmaları gerekir. Örgüt yöneticilerinin belirli konularda karar alırken veya değerlendirme yaparken doğru-yanlış ve iyi-kötü olarak tutarlı ve güvenilir biçimde hüküm verebilmesi etik açıdan olgunluğa erişmiş olmasına bağlıdır. Yöneticinin etik lider olarak okuldaki çalışanlara model etik davranışları göstermesi hem liderlik davranışlarını geliştirir, hem de çalışanları etik davranışlara yöneltir (Karaköse, 2007: 28).

Kidder'e göre okul yöneticisinin davranışlarına sevgi, doğruluk, iyilik, özgürlük, birlik sağlama, hoşgörülü olma, sorumluluk ve yaşama saygı gibi etik değerler yön vermelidir. Okul yöneticileri, lider olarak kişisel dürüstlüğe önem veren bir kültür oluşturmalarıdır. Okul yöneticisi bunun için etik liderlik becerisiyle ve kişisel etik liderlik davranışlarıyla çalışanlarına öncülük etmelidir (Lashway, 1996: 7). Bunun yanı sıra okulun kaynaklarının doğru kullanımı, öğretmenlerin etkili bir öğrenme ortamı sunmaları, programların toplumsal gereksinimleri karşılama, öğrenci başarısı ve kendini gerçekleştirmelerinin sağlanması, ailelerin okula katılımı ve öğrenme sürecinde işbirliğinin sağlanması da okul yöneticisinin aşağıdaki etik liderlik davranışlarıyla gerçekleşir (Pehlivan, 1998: 91):

- 1) Bütün toplum üyelerine saygı duymak.
- 2) Farklı kültür ve düşüncelere hoşgörülü olmak.
- 3) Kaynakların eşit dağılımını sağlamak.
- 4) Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmek.
- 5) Güçlü bir etik liderlik gerçekleştirmek.
- 6) Ayrımcılığın ortadan kaldırmak.

- 7) Etkili öğretimin bir ödev olarak görülmesi.
- 8) Toplumla ilişkilerin geliştirilmesi.
- 9) Bireylerin eşitliğini sağlamak.
- 10) Bütün grupların hakları arasında denge kurulması.
- 11) Etik konularda cesaretin, eğitim yöneticisinin rollerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi.

#### **2.5.2.2. Okul Yöneticisinin Karar Verme Sürecindeki Etik Davranışları**

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Toprakçı, 2001: 117). Karar verme süreci, çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını dikkate almayı, grup görüşlerine başvurmayı gerektirir (İlğan, ve Kıranlı, 2005: 149). Örgütlerde karar verme, genel anlamda yöneticilere özgü bir durum olup, karar vermede çekimser kalanların mesleklerinde fazla ilerleyemeyecekleri düşüncesine dayanır. Karar verme sürecinde mevcut önyargılardan arınmak karar veren kişiye bağlıdır. Çünkü, karar verme sürecinde bireylerin izlediği yöntem ve kişilik özelliği önemlidir (Izgar, 2007: 352).

Okul yöneticisinin, etkin kararlar verebilmek için zamanlamayı ve süreci doğru uygulaması gerekir (Jacops, 2001: 52). Okul yöneticisi, bir lider olarak karar alma sürecinde şu adımları izlemelidir: Problemi tanımlamalı, eylem adımları için alternatifleri sıralamalı, her bir alternatif için çözümler geliştirmeli, sonuçları tahmin etmeli, alternatif çözümlerden iyi sonuç verenleri belirlemeli, iyi sonuç verenlerin iyisinden en iyi sonuç verenini seçebilmelidir (Freeman ve Stewart, 2006: 4).

Okul yöneticisi karar alma sürecinde; çözümler üretmede sistemli yaklaşması, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranış sergilememesi, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapması, okulda ortak alınan kararları etkili biçimde uygulaması, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesi ve davranışlarının sınırlarını bilmesi gerekir. Diğer tarafından, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda ve dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaması da okul yöneticisinin karar alma süresinde uyması gereken davranışlardandır (Yılmaz, 2006: 39).

### 2.5.2.3. Okul Yöneticisinin İletişim Sürecindeki Etik Davranışları

İletişim, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde bireylerin karşılıklı olarak, bilgi, duygu ve düşüncelerini ileterek birbirlerinin algılama yeteneklerini etkiledikleri dinamik bir süreçtir. Okul açısından örgütsel iletişim okulun işleyişini sağlamak ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla gerek okulu meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse okul ve çevresi arasında gerekli ilişkilerin kurulmasında olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu süreçte örgütlemeye kurulan yapının işletilmesinde yönetici en önemli kişidir (Toprakçı, 2001: 117).

Yöneticinin personel ile kuracağı iletişimin etki derecesi; personelin gereksinme duyduğu bilgileri personele iletme, olumlu bir iletişim geliştirme, başkalarının güvenini kazanma yeterliğine bağlıdır. Bir eğitim yöneticisinin öğretmen ve diğer personeli etkileme derecesi; öğretmen veya diğer personelin düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve davranışlarını kestirebilmesine dayanır (Celep, 2004: 352).

Bir ilköğretim içerisindeki yönetici öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirebilme, yönetici-öğretmen ve buna bağlı olarak yönetici öğretmen iletişimine bağlıdır (Celep, 2004: 351).

İyi ve etkili bir iletişim kurabilmek için, karşıdaki kişiye saygı duyulmalıdır. Bireyler arası ilişkilerde din, dil, ırk, statü, gelir, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi özellikler ne olursa olsun, iletişim sürecinde hoşgörülü ve saygılı davranmayı gerektirir. Aynı zamanda kişilerarası iletişimde saydam olma, dürüstlük, içtenlik, doğruluk gibi etik değerler önemlidir. Liderin kuracağı iletişim sürecinde, güven yaratmak en önemli unsurdur. Lider, çalışanlarına karşı açık sözlü olmalı, onlara önem verdiğini göstermeli ve güvenilir insan olduğunu onlara hissettirmelidir (Yılmaz, 2006: 39). Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkisi ne kadar açık ve demokratik olursa öğretmenler de o kadar okula bağlı olacaklar ve eğitim çalışmalarına istekli katılacaklardır. Okul yöneticisinin, öğretmenlerle iletişimde etik değerleri gözetmesi, okul iklimini değiştirdiği gibi öğretmenlerin yeterlilik duygularını da olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca iyi bir iletişim, daha büyük bir işbirliği ve dayanışmayı sağlar. Yanlış anlaşılma olasılığını azaltır. Dinlemeye değer biri olduğunuzu fark ettirir (Eagan, Pinnell ve Shirley, 2009: 62).

#### **2.5.2.4. Okul Yöneticisinin Örgüt İklimi Oluşturma Sürecindeki Etik Davranışları**

Genel anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan ve diğer kaynakların etkileştiği bir sistem; kendine özgü kültür ve iklimi bulunan bir ortam ve makam, pozisyon ve çalışanlar arasındaki yetki ve iletişimin somutlaştığı hiyerarşik bir yapıdır (Baloğlu, Karadağ ve Korkmaz, 2007: 60). Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır (Yüceler, 2009: 447). Bir okulun örgütsel iklimi, onu diğerlerinden ayıran ve okul üyelerinin davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisidir. Daha açık bir ifadeyle, okul iklimi, okul çevresinin nispeten kalıcı özellikleri olup okul üyelerinin düşünce ve davranışlarını etkiler. Aynı zamanda iklim, okulda özellikle yönetici, öğretmen ve öğrencilerin ortak davranış algıları üzerine kurulmuştur. Bu özellikler örgüte ayrı bir kimlik kazandırır (Özdemir, 2002: 40).

Okul yöneticisi nüktedanlığını etkili bir şekilde kullanarak bu dengenin oluşmasına katkıda bulunur. Ayrıca yöneticinin esnek, demokratik, personel ile yakın ve sıcak bir ilişki içinde olması, önerileri dinlemesi ve uygun olanları dikkate alması, teşekkür ifade eden bir yönetim politikası izlemesi, örgüt iklimine önemli katkılar sağlar (Özdemir, 2002: 41). Okul yöneticisinin etkili bir örgüt iklimi oluşturması için öğretmenleri teşvik etmesi, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışması, geleceğe dönük somut hedefler koyması, kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapması, öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlaması, öğrenme konusunda istekliliği, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesi, öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirmesi, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturması, tartışmalar için özgür ortamlar yaratması ve mesleki etkililiğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olması gerekir. Okul yöneticileri, bunları gerçekleştirdiği zaman, eğitim çalışanlarının rahat olacağı bir örgütsel hava oluşturmuş olacaklardır (Yılmaz, 2006: 39).

### 2.5.3. Okul Yöneticilerinin Etik İkilemi

Foster, etik düşünce ve eylemlerin önderlerin en önemli ve ilk sorumlulukları olduğunu belirtmektedir. Liderlik, herhangi bir toplulukta demokratik değerlerle yönlendirilen etik kodlara dayandırılmalıdır. Bu durum, okul kültürü ve yaşamında istenilmeyen özelliklerin dönüşümünde etik ve eleştirel uygulamaların kullanılmasını gerektirmektedir. Bu istenilmeyen özellikler ırk, sınıf ayrımı, cinsiyet sorunları, bireylerin dinsel seçimlerine ve yöresel farklılıklarına önyargılı bakışlar olabilir (Celep, 2004: 88-89).

Greenfield, “Okul müdürleri etik iklimlerle günlük olarak yaşamaktadırlar” der. O, “Topluma, çalışanlara, yönetim kuruluna ve öğrencilere karşı ahlaki yükümlülüklerle sahip olmak durumunda, çoğunlukla neyin doğru neyin yanlış veya ne yapılması gerekir veya hangi görüş açısı ahlaki olarak uygundur” sorularına kesin yanıt vermenin kolay olmadığını belirtmektedirler (Celep, 2004: 89).

Hem öğretmen özerkliğine, hem de öğrenci başarısına değer veren bir yönetici, öğretmen beklentilerini azaltacak bir politikayı harekete geçirmek isteyince, bir ikileme karşılaşacaktır. Etik ikilem, herhangi bir durum karşısında istenmedik iki veya daha fazla seçeneğin bulunması durumu olarak tanımlanabileceği gibi ahlaki ve değer yükümlülüklerinin çatışması olarak da ifade edilmektedir (Tosun, 2005: 18). Etik ikilem ile karşı karşıya kalınıyor olması, tüm alternatif karar ve davranışların etik açıdan zararlı sonuçlar yaratabilme potansiyelinin olduğu anlamına gelir. Bu tür durumlarda doğru ile yanlış ayırt etmek zordur. Doğru veya yanlış durum açık ve net bir şekilde ortaya konamaz. Tüm seçenekler, meydana getirebilecekleri olumsuz sonuçlar nedeni ile değişik insanlar tarafından sakıncalı görülebilirler. (Erdoğan, 2006: 47).

Okullarda yönetici ve öğretmenler farklıdır, bu nedenle prensipler de farklılık gösterebilir. Fakat buna rağmen okullarda herkese hitap eden genel prensipler bulunur. Bu prensipler özellikle bireylerin, kişisel ahlaki sorumlulukları ile toplumların etik talepleri arasındaki dengeyi ayarlamalarında çok önemli rol üstlenir. Bu durum yöneticileri etik ikilemlere karşı korur (Eagan, Pinnell ve Shirley, 2009: 49).

Okul yöneticisi, çocuk, öğretmen ve bütün okul personeli için verdiği keyfi kararlardan vicdani bir sorumluluk duyacaktır. Green, ahlaki düşünce için herkesin şairane bir vicdana ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Jacops, 2007: 352). Onun verdiği kararın en iyi

ya da en doğru karar olmasının bir garantisi yoktur. Karışık durumlarda bile okul yöneticisi, her çocuk için en iyi öğrenme ortamını hazırlamayı, her zaman okulun temel amacı olarak benimsemek zorundadır (Çelik, 2007: 101).

#### **2.5.4. Etik Yönetimin Sonuçları**

Okul yönetiminin özel bir alan olması etik liderliğe olan gereksinimi artırmaktadır. Okulların toplumsal sorumluluğu okul yöneticisinin liderlik rollerinin çeşitlenmesine yol açmaktadır. Eğitimin yapı taşı olan öğretmenlerin yükseköğretim almış kişilerden oluşması, okul yönetimindeki insan ilişkilerinin yapısını ve niteliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticisi gün boyunca karmaşık bir ortamda karar vermek zorundadır. Verilen bu kararların etik bir altyapısı bulunmalıdır (Karagöz, 2008: 90).

Etik değerlere sahip olan okullar aynı zamanda iyi bir görünüme sahiptirler. Bir okulun etik değerleri temel alan bir yaklaşım içinde olması, toplumda saygınlık sağlar. Okul yöneticisinin etik liderlik görevini yerine getirmesi okulun saygınlığını kazanması açısından önem taşır. Eğitim örgütlerinde verilen sözlerde samimi olmak, bu konuda kararlı ve tutarlı olmak okulun içteki ve dıştaki saygınlığını artırıcı bir unsurdur.

Çalışanlar birbirlerini ve yöneticilerini model alarak davranışta bulunurlar. Bu yüzden yöneticilerin okul içinde ve okul dışında etik davranışlar sergilemesi, öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurması, onlarda hata aramak yerine, olumlu davranışlarını pekiştirme yoluna gitmesi kişisel gelişimlerini ve öğrenmelerini pozitif yönde etkileyecektir (Karaköse ve Oğuz, 2007: 27). Bundan başka etik liderliğin eğitim açısından temel sonuçları aşağıda yer almaktadır (Çelik, 2007: 217):

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

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

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

4) Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne yerleştirmesi, etiksel lider olarak etkililiğini gösterir.

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

## **2.6. İlgili Araştırmalar**

Bu araştırma, ilköğretimde görevli öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Aşağıda konuyla ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Gözütok (1999), “Öğretmenlerin Etik Davranışları” adlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya, Talim Terbiye Kurulu üyeleri, MEB üst düzey yöneticileri, ilk ve ortaöğretim okul yöneticileri, üniversite öğretim üyeleri, emekli öğretmenler, branş öğretmenler, sınıf öğretmenleri, rehber öğretmenleri, Eğitim-Sen yöneticileri, öğretmen adayları ve lise öğrencileri katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlik meslek etiği kapsamına düşünülen davranışlarının tamamını öğretmenler etik olarak değerlendirmemişlerdir.

Ateş ve Oral (2003), “Kamu Yönetiminde Etik” adlı araştırmasında kamu yönetiminde etik tartışmalara bir başka boyut getirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla etik kavramının farklı anlamlarını tartışmışlar ve etik-kültür ilişkisini incelemişlerdir.

Bayraktaroğlu, Özdemir ve Kutanis (2005), tarafından yapılan “Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü” adlı çalışmada, devlet üniversitesinde görev yapan kadın ve erkek akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada, kadın

akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre daha etik davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kınay (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetsel Etik İlkelerine Bağlılık Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışmada, 2005-2006 eğitim-öğretim yılındaki Şanlıurfa ilindeki ilköğretim okulu ve müdürlerinin görüşlerine başvurmuştur. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin adalet, hoşgörü, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı boyutlarındaki etik ilkelere genellikle düzeyinde uygun davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yaş grupları arasındaki öğretmen görüşlerinde adalet, demokrasi, dürüstlük, sorumluluk ve hoşgörü boyutundaki etik ilkelerde anlamlı farklılık görülmüştür. Branşlarına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kıdemlerine göre öğretmen görüşleri arasında da adalet, hoşgörü, sorumluluk boyutundaki ilkelerin algılanmasında anlamlı farklılıklar vardır.

Küçükkaraduman (2006), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi” adlı çalışmada, Ankara ilinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşlerini ele almıştır. Araştırmacı, ilköğretim okul müdürlerinin okuldaki işlerinde ve davranışlarında hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı gibi etik davranış ilkelerine ne ölçüde uygun davrandıklarının ilköğretimde görevli öğretmenlerinin görüşlerine göre belirlenmesini ve bir okul müdüründe bulunması gereken etik ilkelerin neler olması gerektiğini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, ilköğretim okulu müdürleri etik ilkelere genellikle uygun davranmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri öğretmenlerin branşlarına, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Yılmaz (2006) “ Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırmasında okullardaki örgütsel güven düzeyinin, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya 2004-2005 öğretim yılında çeşitli bölgelerdeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Örgütsel güvenin ve etik liderliğin alt boyutları kapsamında bakıldığı zaman, örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, etik liderliğin davranışsal etik boyutu hariç tüm alt boyutları anlamlı bir düzeyde etkilemektedir. En fazla etkiyi iklimsel etik boyutu yapmaktadır.



Güçer ve Pelit (2006), “Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara ve Öğretmenleri Etik Dışı Davranışa Yönelten Faktörlere İlişkin Algılamaları” adlı bir çalışmada, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi’nde eğitim görmekte olan 1. ve 4. sınıf öğrencilerinin görüşlerini ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretme adayları öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan çalışmaları tasvip etmemektedirler. Ayrıca bayan öğretmen adayları ile erkek öğretmen adaylarının görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Kara (2006), “Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi” adlı bir çalışma yapmıştır. İstanbul ilinin Avrupa yakası sınırları içerisinde bulunan M.E.B’e bağlı 21 ilçeye ait 125 resmi ve 77 özel liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıyla yürütülen araştırma sonucunda, okulların örgütsel kültür yapılarının düzeyi ile okul yöneticilerinin etik davranışlarından hoşgörü, dürüstlük, adalet ve sorumluluk alt boyutları ile örgütsel kültür yapısının tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Cemaloğlu (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlere yönelik iş yeri yıldırmasının yordayıcısı olup olmadığını saptamaya çalışmıştır. Araştırmanın verileri 2005- 2006 eğitim-öğretim yılında random tekniği ile seçilen Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde devlete bağlı 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 500 öğretmenin anket sorularına verdikleri cevaplardan elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stillerini düşük düzeyde gerçekleştirdikleri, okulda öğretmenlerin orta düzeyde yıldırma mağduru olduğu, okul yöneticilerinin laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirdikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı sonucuna ulaşmıştır.

Erdoğan (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya İstanbul ili, Avrupa yakasında resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, müdürler ve ilköğretim müfettişleri katılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler okul müdürlerinin müdürlük yaparken etik ilkelere uygun davrandıklarını algılamaktadırlar. Müdürler, kendilerini tüm etik ilkelere uygun davrandıkları şeklinde algılamaktadırlar. Müfettişler ise müdürler ve öğretmenlerden farklı olarak müdürlerin etik

ilkelere uygun davrandıkları görüsüne az katılmaktadırlar. Yaş değişkenine göre her üç grupta da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kıdem değişkenine göre müdürlerin algılarında anlamlı fark bulunmazken öğretmen ve müfettişlerin algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Meslekte yeni olan öğretmenler ile müfettişler daha kıdemli olanlara göre müdürlerin etik ilkelere daha çok uygun davrandıklarını belirtmektedirler.

Kentsu (2007), “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerinde Etkisi” adlı çalışma yapmıştır. İstanbul ilinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarından küme örnekleme yöntemiyle seçilen 200 yöneticiyle yürütülen araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim gördükleri eğitim derecesi ile hoşgörü, adalet, dürüstlük ve sorumluluk etik boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Özdemir (2008), “Kamu Yönetiminde Etik” adlı araştırmasında kamu yönetiminin etiksel sorununu tarihsel bir perspektifle ele almıştır. Çalışmasında, kamu yönetiminde etik konusuna yönelik duyarlılığın ulusal sınırları aşır, uluslararası bir nitelik kazandığı ve devletlerin, kamu yönetiminde etik dışı davranışların önlenmesi konusunda büyük çaba içerisine girdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Kızıldağ ve Saygılı (2008), “Yönetmelik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz” adlı çalışmalarında, etik değerlerin oluşturulmasının işletmelerin paydaşları arasında güven ilişkisini, iç ve dış çevresinde ilişkilerin sağlıklı yürümesi açısından oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gül ve Gökçe (2008), “Örgütsel Etik Bileşenleri” adlı çalışmalarında, etik ilkelerin işletmelerin iç yapılarındaki tutarlılığı ve dış çevre etkileşimlerini kontrol altında tutabilmelerini sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Arslantaş ve Dursun (2008), “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmalarında, İstanbul Merter’de tekstil fabrikasında çalışan 115 kişinin görüşlerine başvurmuşlardır. Araştırmada, etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerinde doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gültekin (2008) “İlköğretim Okulu Yöneticilerin Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesini amaçlamaktadır. Konya ili merkez Selçuklu, Karatay ve Mera ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenler, araştırmaya dahil edilmişlerdir. Sonuç olarak; öğretmenlerin görüşleri göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderliğin alt boyutu olan “İklimsel Etik,” Örgütsel Karar Vermede Etik,” Davranışsal Etik” alt boyutlarında önlisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında; önlisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı farklılık vardır.

Uğurlu (2008), “Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlerinin Etik Davranışlarına İlişkin Algıları” adlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmada, Sivas ilinde M.E.B’ e bağlı genel, Anadolu, endüstri meslek ve özel liselerde öğrenim gören 560 öğrencinin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma sonucuna göre, erkek ile kız öğrencilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Karagöz (2008) tarafından “ İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerine İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki” adlı bir araştırma yapılmıştır. Bursa ilinde görev yapan 747 öğretmenle yürütülen araştırmada, elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ölçeğine ait duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık boyutlarının her birinin, yöneticilerin etik liderlik rollerine ait tüm faktörlerle pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

## **2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Pinnell ve Eagan (1995), “Etik Liderlik Araştırması” adlı araştırmasında etik davranışların öğrenilebilirliği üzerine vurgu yapılmıştır. Ayrıca, etik davranışların kazanımında üç temel öge bilgi, karakter ve davranış açıklanmıştır.

Reeves ve Jones (1999), “ What Drives Administrative Decisions Among School Administrators in the Claiborne County Public School System” adlı çalışmalarına göre, eğitim yöneticileri çalışanlarıyla ilgili hukuki kararlar verebilmektedirler. Etik karar verme kanuna uygun karar vermeden daha önemli olabilmektedir ve etik karar vermeye yöneticiler daha fazla eğilimlidirler.

Tirri ve Husu (2000) “ Uncovering a Relational Epistemology of Ethical Dilemmas in Early Childhood Education” adlı araştırmalarında, 26 anaokulu ve erken temel eğitim öğretmenlerince tanımlanan erken çocukluk eğitimindeki ikilemleri tartışmaktadırlar. Etik ikilem erdem epistemolojisinin kuramsal erevesi içinde sorgulanmaktadır. Araştırmada ğretmenlerin anlatımları ile ilişkili bir okuma yöntemi kullanılmıştır. Sonuçta ğretmenin sorumlu olduğu mesleki davranışın başarıya ulaşması çok zordur. Pek çok kez öğretmenlerin yaptığı tartışmalar istenen sonucu vermemektedir. Etik ikilemler öğretmenleri ahlak konusu ile ilgili olarak düşünmeye davet etmektedir.

Moorhouse (2002), “Desired Characteristics Of Ethical Leaders In Business Educational” adlı çalışmasında, Delphi Tekniği ile eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmada, kurumlar için beş etik değer ve okul yöneticilerde bulunması gereken yedi etik beceri tespit edilmiştir. Kurumlar için beş etik özellik şunlardır: Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve en son kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olmasıdır. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla örnek olma, güven atmosferi oluşturma, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma, takım oluşturma, etkili iletişim kurabilme ve vizyon oluşturabilmedir.

Garcia (2003), “A Case Study of a Holistic Model For The Professional Development of School Administration” adlı çalışmasında, etik liderlik ile ilgili etkinlikleri kapsayan bir programla okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmada devlet okullarındaki yöneticiler, etik liderlik becerilerini geliştirmek için, bir programa tabi tutulmuştur. Bu kapsamda 210 yönetici 6 ay eğitim görmüştür. Bu süreçte ve süreç sonunda yöneticilerin güven artıcı davranışlar sergilemeyle başladığı, inançlarında artış gösterdiği ve daha fazla etik değgerlere bağlı davrandığı tespit edilmiştir. Yine bu eğitim sürecinde etik liderlik becerisi kazanmaya başlayan yöneticilerin, yoğun iş yükü olmasına rağmen, izleyenlerine duygusal ve mesleki konuda daha fazla destek vermeye başladığı gözlenmiştir.

Brown, Trevino ve Harrison (2005), “ Ethical Leadership” adlı çalışmalarında etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçlamışlardır. Bu araştırmanın sonucunda, etik liderliğin; dürüstlükle, güvenirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla

ilişkili olduğu görülmüştür. Yine bu araştırmada; etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, kendini işe adanmasına, işle ilgili problemlerini çözmeye etkisi olduğu bulunmuştur.

Ponnu ve Tennakon (2009), “The Association Between Ethical Leadership And Employee Outcomes” adlı çalışmalarında etik liderlik davranışı ile işçilerin verimliliği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada, Malaysia firmasında çalışan 172 işçi denek olarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderlik davranışının işçiler üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve işçilerin lidere güvenini sağladığı ortaya çıktı. Ayrıca etik liderlik davranışı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel-ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar, herhangi bir olay ya da olguyu mevcut haliyle betimlemeyi amaçlarken, ilişkisel araştırmalar ise iki ve yada daha fazla olgu arasındaki ilişkiyi incelemeyi esas alan araştırmalardır (Karasar, 2005: 77). Bu bağlamda bu araştırma, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında, Şanlıurfa ili merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini betimlemeyi amaçlarken; aynı zamanda bazı değişkenlerin öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilişkisini saptamayı amaçladığından ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni Şanlıurfa ili merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Buna göre araştırmanın evreninde 58 resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 4306 öğretmen bulunmaktadır. Ancak, zaman ve ekonomik sınırlılıklar tüm evren üzerinde çalışmayı zorlaştırdığından örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Örneklem almada tabakalı-basit tesadüfi örneklem alma tekniği uygulanmıştır. Örneklem girecek okulların tespiti amacıyla öncelikle Milli Eğitim Müdürlüğü'nden okulların sosyo-ekonomik durumuna ilişkin bilgiler istenmiştir. Ancak, Milli Eğitim Müdürlüğü, okullara ait böyle bir bilginin olmadığını ifade etmiştir. Bunun üzerine Şanlıurfa ili merkezindeki tüm resmi ilköğretim okulların genel listesi alınmış ve bu okulların buldukları semtler ve bu semtlerdeki ev kira ücretleri ölçüt alınarak, okullar evreni kendi içerisinde benzeşik olan alt, orta ve üst sosyo-ekonomik çevredeki okullar şeklinde üç ayrı tabakaya ayrılmıştır. Buna göre aylık kira ücreti 300 TL' ye kadar olan çevredeki okullar alt sosyo-ekonomik tabaka, 300- 500 TL'ye kadar kira ücreti olan çevredeki okullar, orta-sosyo ekonomik tabaka, 500 TL ve üzerinde kira ücretleri olan çevrede bulunan okullar ise üst sosyo-ekonomik tabakaya ait sayılmıştır. Araştırmanın evrenine ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmanın Evrenine İlişkin Bilgiler

Okulun Bulunduğu Çevre	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Oran (%)
Alt Sosyo-Ekonomik Tabaka	38	2867	67
Orta Sosyo-Ekonomik Tabaka	10	787	18
Üst Sosyo-Ekonomik Tabaka	10	652	15
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>4306</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmanın evreninde yer alan öğretmenlerin %67’si (2867) alt sosyo-ekonomik çevrede, %18’i (787) orta sosyo- ekonomik çevrede, %15’i (652) ise üst sosyo-ekonomik tabakada yer alan okullarda görev yapmaktadır. Araştırmanın örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bilgiler

Sıra No:	Okul Adı	Tabakalara Göre Okul Sayısı	Tabakalara Göre Öğretmen Sayısı (n)	Tabakalara Göre Öğretmen Oranı (%)
1	Şanlıurfa İ.Ö.O.	Alt (8 okul)	175	58.4
2	Yavuz Selim İ.Ö.O.			
3	Sırrın İ.Ö.O.			
4	Ahmet Yesevi İ.Ö.O.			
5	Kanuni S.Süleyman İ.Ö.O.			
6	Hüsnü Hüseyin İ.Ö.O.			
7	Gap İ.Ö.O.			
8	Şehitlik İ.Ö.O.			
9	Bahçelievler İ.Ö.O.	Orta (8 okul)	71	23.6
10	Profilo İ.Ö.O.			
11	Hatice Gelener İ.Ö.O.			
12	Cengiz Topel İ.Ö.O.			
13	İhsan Özdemir İ.Ö.O.			
14	Adnan Yash İ.Ö.O.			
15	Karaköprü İ.Ö.O.			
16	Halide Nusret Zorlutuna İ.Ö.O.			
17	2002 Vakıflar İ.Ö.O.	Üst (5 okul)	54	18.0
18	Yunus Emre İMKB İ.Ö.O.			
19	Rasime Polat İ.Ö.O.			
20	Yenişehir İ.Ö.O.			
21	Ziyaeddin İ.Ö.O.			
	<b>TOPLAM</b>	<b>21</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmanın örnekleme alt sosyo- ekonomik tabakadan 8, orta sosyo-ekonomik tabakadan 8, üst sosyo-ekonomik tabakadan ise 5 okul olmak üzere toplam 21 okul ve bu okullarda görev yapan 300 öğretmen dahil edilmiştir. Buna göre araştırma verilerine ilişkin analizler 300 öğretmenden elde edilen öğretmen grubu üzerinde yapılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin kişisel nitelikleri ve meslekleriyle ilgili bilgiler için araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır (Ek: 2). Formda öğretmenlerin cinsiyeti, öğrenim durumları, branşları, okuldaki hizmet süreleri, meslekteki hizmet süreleri ve medeni durumlarına ilişkin 6 madde yer almaktadır. Diğer yandan ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır (Ek: 3). Veri toplama araçları birleştirilerek tek form haline getirilmiş ve birlikte uygulanmıştır.

#### 3.3. 1. Etik Liderlik Ölçeği

Etik Liderlik Ölçeği, Yılmaz ( 2005) tarafından geliştirilmiş olup, toplam 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler etik liderliğin boyutlarını ölçmek için oluşturulmuştur. Ölçek *iletişimsel etik*, *iklimsel etik*, *karar vermede etik* ve *davranışsal etik* olmak üzere dört boyutta değerlendirilmiştir. 44 maddeden oluşan ilk Etik Liderlik Ölçeği, ön uygulama için 120 öğretmene uygulanmış, bu uygulama sonucunda geçerlik ve güvenilirlik değerleri açısından yeterli değerleri vermeyen ve bu yüzden zayıf görünen 6 madde ölçekten çıkarılmıştır. Böylece Ölçeğin *iletişimsel etik* boyutu 21 maddeden, *iklimsel etik* boyutu 7 maddeden, *karar vermede etik* boyutu 5 maddeden, *davranışsal etik* boyutu 5 maddeden oluşmuştur. Ölçekte yer alan maddeler alt alta sıralanmıştır ve ifadeler, “1= Hiç Katılmıyorum, 2= Biraz Katılıyorum, 3= Orta Derecede Katılıyorum, 4= Çok Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Öğretmenlerin ölçme aracı maddelerine verdikleri yanıtların sınıflandırılması için önce dağılım aralığı hesaplanmıştır. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı = En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır (Sümbüloğlu, 1993: 9).



5' li likert ölçeği kullanıldığından, Dağılım aralığı=  $5 - 1/5$  formülünden 0.80 olarak hesaplanmış ve bu eşitliğe göre aralık sınır değerleri Tablo 3' de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Etik Liderlik Ölçeğinin Beşli Likert Derecelendirme Biçimi ve Puan Aralıkları

Beşli Derecelendirme	Puan	Puan Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 – 1.80
Biraz Katılıyorum	2	1.81- 2.60
Orta Derecede Katılıyorum	3	2.61- 3.40
Çok Katılıyorum	4	3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	5	4.21- 5.00

Tablo 3'te görüldüğü üzere, Etik Liderlik Ölçeği'nin Beşli Likert Derecelendirme Şekli, *hiç katılmıyorum* seçeneğinden *tamamen katılıyorum* seçeneğine doğru bir sıralama izlemiştir.

### 3.3.2. Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliği

Etik liderlik ölçeğinin kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliğine bakılmış, bu amaçla faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 44 maddelik deneme ölçeği formu için KMO Değeri .92, Bartlett testi sonucu ise 4732,820 (p:0.00) olarak bulunmuştur. Veriler üzerinde analiz yapılabilmesi için en az KMO değeri .60 olarak öngörülmektedir (Pullant, 2001). Bu durumda gözlenen .92' lik KMO değeri önerilen KMO değerinden yüksektir. Buna göre ölçeğin deneme formu ile elde edilen veriler üzerinde faktör analizi yapılması uygun görülmektedir. Ayrıca ölçekte yer alan her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği'nin (ELÖ) yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi ve sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 4' te verilmiştir.

**Tablo 4.** Etik Liderlik Ölçeği'nin Faktör Analizi Sonuçları

<b>Faktörler</b>	<b>Döndürme Öncesi Faktör Yük Değerleri</b>
1.Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	.482
2.Öğretmenleri teşvik eder.	.507
3.Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	.548
4.Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	.674
5.Kendi kendini değerlendirebilir.	.827
6.Hatalarını kabul eder.	.814
7.Bencil davranışlar sergilemez.	.678
8.Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	.597
9.Öğretmenlere adaletli davranır.	.696
10.Öğrenme konusunda isteklidir.	.604
11.Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	.631
12.Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	.642
13.Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	.646
14.Doğru sözlüdür.	.697
15.Dürüst davranır.	.747
16.Olaylar karşısında cesaretli davranır.	.746
17.Sabırlıdır.	.559
18.Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	.872
19.Alçak gönüllüdür.	.721
20.Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	.731
21.İnsanlara eşit davranır.	.419
22.Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	.321
23.Tüm koşullarda gerçeği söyler.	.586
24.İfadeleri gerçeğe yakındır.	.714
25.Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	.618
26.Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	.557
27.Bireysel hakları korur.	.552
28.İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	.503
29.Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	.284
30.Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	.600
31.Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	.630
32.Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	.575
33.Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	.467
34.Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	.419

35. Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.	.613
36. Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	.505
37. Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	.562
38. Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.	.472
39. Öğretmenlere içten davranır.	.531
40. Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	.221
41. Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	.545
42. Merhametlidir.	.627
43. Davranışlarının sınırlarını bilir.	.236
44. Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	.544

Tablo 4' incelenmesinden anlaşılacağı üzere, ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .22 ile .87 arasında değiştiği görülmektedir. Yapılan analizde herhangi bir maddenin ankette yer almasına karar verilirken faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olmasının seçim için iyi bir ölçüt olacağı belirtilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değerinin .30'a kadar indirilebileceği de ifade edilmektedir. Öte yandan bir maddenin yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olmasına dikkat edilerek, çok faktörlü bir yapıda birden çok faktörde yüksek yük değeri veren maddenin binişik bir madde olarak tanımlandığı ve bu yüzden ölçekten çıkarılması gerektiği açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2002, 118-119). Buna göre, analize alınan 44 madde içinde 21., 22., 29., 34., 40. ve 43. maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in altında olduğu görülmüştür. Bu maddelerden biri olan 34. madde ölçüm açısından önemli madde sayıldığı için ölçekte kalmasına karar verilirken, diğer maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Öte yandan 5. madde iki faktörde de aynı zamanda yüksek yük değeri verdiği için binişik madde olarak kabul edilmiş ve ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Böylece kalan 38 madde için Varimax Dik Döndürme faktör analizi tekniği uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçekte kalmasına karar verilen maddelerin faktörlere dağılımı ve yük değerleri Tablo 5' te verilmiştir.

**Tablo 5.** Faktör Analizi Sonucunda Ölçekte Yer Alan Maddelerin Faktör Yükleri

<b>Faktör</b>	<b>Madde</b>	<b>Döndürme İşlemi Sonrasında Faktör Yük Değerleri</b>	<b>Madde Toplam Korelasyonu</b>
<b>İletişimsel Etik</b>	02	.50	.68
	03	.56	.68
	09	.67	.67
	11	.64	.82
	12	.64	.77
	13	.65	.78
	14	.72	.79
	15	.76	.82
	16	.75	.79
	17	.57	.73
	18	.67	.73
	19	.74	.82
	20	.78	.76
	23	.65	.82
	24	.74	.77
	25	.65	.77
	26	.57	.83
	27	.56	.80
	28	.57	.79
	<b>İklimsel Etik</b>	30	.65
31		.75	.32
32		.67	.67
34		.53	.83
42		.58	.77
44		.53	.83
41		.55	.54
<b>Karar Vermede Etik</b>	01	.50	.58
	04	.59	.60
	06	.82	.58
	07	.72	.67
	08	.59	.67
<b>Davranışsal Etik</b>	35	.50	.78
	10	.50	.77
	36	.52	.75
	37	.51	.82
	38	.58	.31

Tablo 5’ te görüldüğü gibi döndürme işlemi sonrasında genel olarak ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .47 ile .82 arasında değiştiği görülmüştür. Buna göre döndürme işlemi sonrasında maddelerin yük değerleri, *iletışimsel etik* boyutunda, .47 ile .80 arasında; *iklimsel etik* boyutunda .53 ile .75 arasında; *karar vermede etik* boyutunda .50 ile .82 arasında; *davranışsal etik* boyutunda ise .50 ile .58 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, 38 maddeden oluşan Etik Liderlik Ölçeği’nin birbirinden bağımsız yapılardan oluşan ve farklı yapıları ölçebilen bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Dört faktörlü olarak belirlenen Etik Liderlik Ölçeği’nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu çerçevede madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Güvenirlik açısından madde toplam korelasyonları .30 ve üzeri olan maddeler ankete dahil edilmiştir. Tablo 5’ te görüldüğü gibi faktörlerde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları birinci faktörde .68 ile .83; ikinci faktörde .32 ile .83, üçüncü faktörde .58 ile .67; dördüncü faktörde ise .31 ile .82 arasında değişmektedir. Buna göre ankette yer alan maddelerin iyi derecede ayırt edici özelliklerle oldukları söylenebilir. Öte yandan Etik Liderlik Ölçeği’nin varyans oranları ve alfa iç tutarlık katsayıları Tablo 6’ da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Etik Liderlik Ölçeği’nin Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları.

Faktör	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa
İletışimsel Etik	56.8	.94
İklimsel Etik	4.9	.88
Karar Vermede Etik	4	.89
Davranışsal Etik	3.3	.87
<b>Toplam</b>	<b>68.5</b>	<b>-</b>

Tablo 6’da görüldüğü üzere, faktörlerin açıkladıkları varyans oranları, sırasıyla birinci faktör için %56.76, ikinci faktör için %4.9, üçüncü faktör için %4, dördüncü faktör için ise %3.3 olarak hesaplanmıştır. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans ise, %68.5 olarak bulunmuştur. Diğer yandan ölçekte yer alan faktörlerin alfa değerleri de yüksek bulunmuştur. Buna göre birinci faktör için hesaplanan alfa değeri .94 iken; bu katsayı, ikinci faktör için .88, üçüncü faktör için .89, dördüncü faktör için ise .87 olarak bulunmuştur.

Diğer yandan Etik Liderlik Ölçeği'nin dört faktörlü kullanımının yanı sıra, tek faktörlü olarak kullanılabilirliğini de değerlendirmek için ölçekte yer alan maddelerin açıkladığı varyans değerlerine bakılmıştır. Buna göre tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının kullanım için yeterli olduğu ileri sürülmektedir (Büyüköztürk, 2002: 119). Bu bağlamda ELÖ'nin tek faktörlü olarak açıklanan varyans değeri %68.5 olarak tespit edilmiştir. ELÖ'nin tek faktörlü olarak açıklanan varyans değerinin %30' dan yüksek olması, ELÖ'nin dört faktörlü olmasının yanı sıra tek faktörlü olarak da kullanılmasını da olanaklı kılmaktadır.

Diğer yandan Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik sınamasını yapmıştır. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) güvenirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısını .97 bulmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında yer alan 44 maddenin madde-test korelasyonunun ise .67 ile .86 arasında değiştiği saptanmıştır.

Karagöz (2008) de öğretmenler üzerinde uyguladığı ölçeğin alpha değerini .98 olarak bulmuştur. Yine Etik Liderlik Ölçeği'nin her bir boyuta ilişkin alpha değerleri ise; iletişimsel etik boyutunda .96, iklimsel etik boyunda .95, karar vermede etik boyutunda .90 ve davranışsal etik boyutunda .94 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca 44 maddenin madde-test korelasyonu .48 ile .88 arasında değerler almıştır. Elde edilen bu güvenirlik değerleri de Etik Liderlik Ölçeği'nin güvenilir bir ölçeme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırma verileri, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeğinin örneklem grubuna uygulanmasıyla elde edilmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, veri toplama aracı 21 ilköğretim okulunda toplam 315 öğretmene uygulanmıştır. Toplanan ölçekler incelenmiş, çeşitli hata ve eksiklik tespit edilen 15 ölçek değerlendirme dışı tutulmuş; geriye kalan 300 adet ölçek analiz edilmek üzere ayrılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Veri toplama aracıyla elde edilen verilerin analizi SPSS 11.5 for Windows (Statistical Package for Social Science) programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili

görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistik tekniklerine başvurulmuştur. Bu bağlamda veri analizinde öncelikle frekans, yüzde hesabı, standart sapma ve aritmetik ortalama değerlerine bakılmış, daha sonra öğretmenlerin görüşleri ile belirlenen değişkenler arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine, branşlarına, öğrenim durumlarına, okuldaki hizmet sürelerine, mesleki hizmet sürelerine ve medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi, tek yönlü varyans analizi testlerinden yararlanılmıştır. Veriler, bağımsız değişkenlerin iki düzeyli olduğu durumlarda t-testi kullanılarak, bağımsız değişkenlerin iki düzeyden fazla olduğu durumlarda ise tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir. Edilen bulgular 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerden ölçme aracı yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırma bulguları ve bu bulguların değerlendirilmesi üç ana başlık altında incelenmiştir.

#### 4.1.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 7 'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellik	Düzye	Frekans(f)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	132	44
	Erkek	168	56
	Toplam	300	100.0
Öğrenim Durumu	Öğretmen okulu (lisesi )	17	5.7
	2-3 yıllık yükseköğretim	44	14.7
	4yıllık yükseköğretim	232	77.3
	Lisansüstü eğitim	7	2.3
	Toplam	300	100.0
Branş	Sözel Branş	183	61.0
	Sayısal Branş	86	28.7
	Özel Yetenek Gerektiren Branş	31	10.3
	Toplam	300	100.0
Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 yıl	193	64.3
	6-10 yıl	73	24.3
	11-15 yıl	23	7.7
	16-20 yıl	4	1.3
	21 yıl ve üzeri	7	2.3
	Toplam	300	100.0
Meslekteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	131	43.7
	6-10 yıl	100	33.3
	11-15 yıl	35	11.7
	16-20 yıl	19	6.3
	21 yıl ve üzeri	15	5.0
	Toplam	300	100.0
Medeni Durum	Evli	197	65.7
	Bekar	100	33.3
	Ayrılmış	3	1.0
	Toplam	300	100.0



Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 132'si (%44) kadın, 168'i (%56) erkektir. Öğrenim durumlarına göre öğretmenlerin 17'si (%5.7) öğretmen okulu (lisesi), 44'ü (% 14.7) 2-3 yıllık yükseköğretim, 232'si ( %77.3) 4 yıllık yükseköğretim, 7'si (%2.3) ise lisansüstü eğitim almıştır.

Diğer yandan öğretmenlerin 183'ü (%61.0) sözel, 86'sı (% 28.7) sayısal, 31'i (%10.3) ise özel yetenek gerektiren branş öğretmenidir. Buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre öğretmenlerin 193'ü (%64.3) 1-5 yıl, 73'ü (%24.3) 6- 10 yıl, 23'ü (%7.7) 11- 15 yıl, 4'ü ( %1.3) 16-20 yıl, 7'si (%2.3) 21 yıl ve üstünde mesleki hizmet sürelerine sahiptir. Öğretmenlerin mesleki hizmet sürelerine bakıldığında ise, 131'i (%43.7) 1-5 yıl, 100'ü (%33.3) 6- 10 yıl, 35'i (%11.7), 11-15 yıl, 19'u (%6.3)16-20 yıl, 15'i (%5.0) 21 yıl ve üstünde hizmet sürelerine sahiptir. Son olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre, 197'si (%65.7) evli, 100'ü (%33.3) bekar ve 3'ü ( %1.0) ise ayrılmıştır.

#### 4.2. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla, etik liderlik boyutlarında yer alan her bir maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmaları (S) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 8 'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin Etik Liderlik Boyutlarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

İletişimsel Etik Boyutundaki Maddeler	N	$\bar{X}$	S
2.Öğretmenleri teşvik eder.	300	3.67	1.09
3.Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	300	3.56	1.13
9. Öğretmenlere adaletli davranır.	300	3.51	1.19
11. Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	300	3.68	1.01
12. Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	300	3.73	1.01
13.Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	300	3.72	1.06
14.Doğru sözlüdür.	300	3.87	0.94
15.Dürüst davranır.	300	3.80	0.98
16.Olaylar karşısında cesaretli davranır.	300	3.75	1.00
17.Sabırlıdır.	300	3.75	0.97

18.Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	300	3.48	1.21
19.Alçak gönüllüdür.	300	3.85	1.99
20.Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	300	3.75	1.04
23.Tüm koşullarda gerçeği söyler.	300	3.65	1.04
24.İfadeleri gerçeğe yakındır.	300	4.03	3.13
25.Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	300	3.78	0.95
26.Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	300	3.92	0.96
27 .Bireysel hakları korur.	300	3.82	0.98
28. İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir	300	4.00	0.87
33. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	300	3.87	0.93
39. Öğretmenlere içten davranır.	300	3.84	1.02
<b>Toplam</b>		<b>3.76</b>	
<b>İklimsel Etik Boyutundaki Maddeler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>
30.Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	300	3.89	0.98
31.Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	300	4.00	0.95
32.Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	300	3.73	0.99
34.Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	300	3.82	0.98
41. Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	300	3.83	0.98
42.Merhametlidir.	300	3.76	0.96
44. Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	300	3.87	0.99
<b>Toplam</b>		<b>3.84</b>	
<b>Karar Vermede Etik Boyutundaki Maddeler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>
1.Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	300	3.54	1.12
4.Kendi işlerini sorumluluklarını duygusu içerisinde yapar	300	3.78	1.00
6.Hatalarını kabul eder.	300	3.54	1.11
7.Bencil davranışlar sergilemez.	300	3.55	1.11
8.Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	300	3.53	1.14
<b>Toplam</b>		<b>3.60</b>	
<b>Davranışsal Etik Boyutundaki Maddeler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>
35.Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	300	3.74	1.00
10.Öğrenme konusunda isteklidir.	300	3.71	1.07
36.Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	300	3.82	0.96
37.Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	300	4.09	0.84
38.Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.	300	4.09	0.84
<b>Toplam</b>		<b>3.90</b>	

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin, *iletişimsel etik* boyutunda yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin genel olarak “çok katılıyorum” ( $\bar{X}= 3.76$ ) düzeyinde ve olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler, iletişimsel etik boyutunda yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu boyutta öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler; 24. Maddedeki “*ifadeleri gerçeğe yakındır*” ( $\bar{X} =4.03$ ) ve 28. Maddedeki “*içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir*” ( $\bar{X}=4.00$ ) ifadeleridir. Öğretmenler, 18. Maddedeki “*öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir*” ( $\bar{X} =3.48$ ) ve 9. Maddedeki “*öğretmenlere adaletli davranır*” ( $\bar{X} =3.51$ ) ifadelerine ise en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo 8’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, *iklimsel etik* boyutunda yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin genel olarak olarak “çok katılıyorum” ( $\bar{X}= 3.84$ )” düzeyinde ve olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler, iklimsel etik boyutunda yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu boyutta öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler 31. Maddedeki “*ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz*” ( $\bar{X} =4.00$ ) ve 30. Maddedeki “*dini konularda kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz*” ( $\bar{X}=3.89$ ) ifadeleridir. Öğretmenler, 32. Maddede yer alan “*tartışmalar için uygun ortam yaratır*” ( $\bar{X} =3.73$ ) ifadesine ise diğer maddelere göre en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Diğer yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin, *karar vermede etik* boyutunda yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin genel olarak olarak “çok katılıyorum” ( $\bar{X} = 3.60$ )” düzeyinde ve olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler, karar vermede etik boyutunda yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu boyutta öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri madde 4. Maddedeki “*kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar*” ( $\bar{X}=3.78$ ) ifadesidir. Öğretmenler, 8. Maddede yer alan “*öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlar*”  $\bar{X}(=3.53)$  ifadesine ise diğer maddelere göre en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Son olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, *davranışsal etik* boyutunda yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin genel olarak olarak “çok katılıyorum” ( $\bar{X} = 3.90$ )” düzeyinde ve olumlu olduğu görölmektedir. Buna göre öğretmenler, davranışsal etik boyutunda yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu boyutta öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler 37. Maddedeki “*kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir*” ( $\bar{X} = 4.09$ ) ve 38. Maddedeki “*öğretmenler arasında ara bozucu değildir*” ( $\bar{X} = 4.09$ ) ifadeleridir. Öğretmenler, 10. Maddede yer alan “*öğrenme konusunda isteklidir*” ( $\bar{X}=3.71$ ) ifadesine ise diğer maddelere göre en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Bu araştırmada gözlenen, öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin yurt dışında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla da benzerlik gösterdiği görölmektedir (Garcia, 2003). Aynı şekilde Türkiye’de yapılan araştırma sonuçlarında da öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin olumlu olduğu bulunmuştur (Gültekin, 2008; Kınay, 2006; Ergüç, 2002; Erdoğan, 2008; Karaduman, 2006).

### **4.3. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Etik Liderlik Boyutlarında Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**

Bu bölümde etik liderlik boyutlarında yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin onların cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, branşlarına, okuldaki hizmet sürelerine, meslekteki hizmet sürelerine ve medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

#### **4.3.1. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre Sonuçları**

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik boyutlarında (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) etik davranma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile tespit edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Göre T Testi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İletişimsel Etik	1.Kadın	132	3.73	0.83	298	0.719	.848
	2.Erkek	168	3.80	0.87			
İklimsel Etik	1.Kadın	132	3.85	0.79	298	0.227	.935
	2.Erkek	168	3.87	0.80			
Karar Vermede Etik	1.Kadın	132	3.50	0.90	298	1.248	.971
	2.Erkek	168	3.63	0.94			
Davranışsal Etik	1.Kadın	132	3.87	0.79	298	0.478	.441
	2.Erkek	168	3.91	0.77			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, iletişimsel etik boyutunda öğretmenlerin görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(298)}=0.719$ ,  $p>0.05$ ]. Bu bulguya göre kadın ( $\bar{X}=3.73$ ) ve erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.80$ ), yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olmamasına karşın, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerini iletişimsel etik boyutunda görece daha olumlu buldukları söylenebilir.

Öte yandan aynı tabloya göre, iklimsel etik boyutunda öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [ $t_{(298)}=0.227$   $p>0.05$ ]. Bu boyutta da erkek öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.87$ ), kadın öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.85$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Tablo 9’daki veriler incelendiğinde, karar vermede etik boyutunda da öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(298)}=1.248$ ,  $p>0.05$ ]. Bu boyutta da erkek öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.63$ ), kadın öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.50$ ) görece daha olumludur.

Son olarak Tablo 9’daki bulgular, davranışsal etik boyutunda, yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşlerinin cinsiyet göre anlamlı şekilde farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır [ $t_{(298)}=0.478$ ,  $p>0.05$ ]. Diğer boyutlarda olduğu anlamlı

bir fark oluşmamasına karşın, erkek öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X} = 3.91$ ), kadın meslektaşlarından ( $\bar{X} = 3.87$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Tablo 9'daki bulgulara göre tüm etik boyutlarında erkek öğretmenlerin görüşleri, kadın öğretmenlerin görüşlerinden görece daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, erkek öğretmenlerin, kadın meslektaşlarına göre okul yöneticileri ile daha sık ve rahat iletişim kurabilmelerine ve buna bağlı olarak onları daha yakından tanımalarına bağlanabilir. Çünkü öğretmenlerin değerlendirmeleri bir yerde yöneticileriyle iletişim içinde olmalarına bağlıdır. Yöneticisiyle iletişimi iyi olan öğretmenlerin yöneticilere ilişkin değerlendirmelerinde genellikle olumlu tutum içinde oldukları görülmüştür (Nartgün ve Menep, 2010: 12). Bu bulgulara göre erkek öğretmenlerin, yöneticileriyle diyaloglarının ve ilişkilerinin daha yakın olması ve birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı bulmaları, erkek öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili görüşlerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Diğer yandan kadın ve erkek öğretmenlerin iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarındaki puanları arasında anlamlı bir fark bulunmaması, cinsiyetin etik liderlik boyutlarında öğretmenlerin görüşlerini etkileyen bir değişken olmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Yılmaz (2005) tarafından okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirleyen bir ölçek geliştirme çalışmasında da, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyeti bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Buna karşın Küçükkaraduman (2006) ve Gültekin (2008), yukarıdaki sonuçlardan farklı olarak bayan öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğunu bulmuşlardır. Karagöz (2008) tarafından yapılan çalışmada ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları erkek öğretmenlerce daha olumlu bulunmuştur.

#### **4.3.2 Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Sonuçları**

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	S	Sd	F	P
İletişimsel Etik	Öğretmen okulu ( Lisesi)	17	4.17	0.641	3-299	2.098	0.101
	2-3 yıllık yüksek öğretim	44	3.87	1.054			
	4 yıllık yükseköğretim	232	3.70	0.819			
	Lisansüstü eğitim	7	4.00	0.730			
İklimsel Etik	Öğretmen Okul (Lisesi)	17	4.22	0.584		1.755	0.156
	2-3 yıllık yüksek öğretim	44	3.91	0.873			
	4 yıllık yükseköğretim	232	3.81	0.788			
	Lisansüstü eğitim	7	4.12	0.716			
Karar Vermede Etik	Öğretmen Okulu ( Lisesi)	17	3.96	0.861		1.695	0.168
	2-3 yıllık yüksek öğretim	44	3.70	0.980			
	4 yıllık yükseköğretim	232	3.51	0.917			
	Lisansüstü eğitim	7	3.74	0.772			
Davranışsal Etik	Öğretmen Okulu ( Lisesi)	17	4.25	0.577		2.397	0.068
	2-3 yıllık yüksek öğretim	44	4.01	0.893			
	4 yıllık yükseköğretim	232	3.83	0.755			
	Lisansüstü eğitim	7	4.17	0.867			

Tablo 10'a göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iletişimsel etik boyutunda, onların öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(3-299)}=2.098$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, öğretmen okulu mezunu öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=4.17$ ), 2-3 yıllık yükseköğretim mezunu ( $\bar{X}=3.87$ ), 4 yıllık yükseköğretim mezunu ( $\bar{X}=3.70$ ) ve lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=4.00$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Tablo 10'daki verilere bakıldığında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iklimsel etik boyutunda, onların öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(3-299)}=1.755$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark gözlenmemesine karşın, öğretmen okulu mezunu öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=4.22$ ), 2-3 yıllık yükseköğretim mezunu ( $\bar{X}=3.91$ ),

dört yıllık yükseköğretim mezunu ( $\bar{X}=3.81$ ) ve lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=4.12$ ) görece daha olumlu ortaya çıkmıştır.

Aynı tabloya göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, karar vermede etik boyutunda, onların öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [ $t_{(3-299)}=1.695$ ,  $p>0.05$ ]. Bu bulgulara göre gruplar arasında anlamlı fark görülmemesine karşın, öğretmen okulu mezunu öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.96$ ), 2-3 yıllık yükseköğretim mezunu ( $\bar{X}=3.70$ ), dört yıllık yükseköğretim mezunu ( $\bar{X}=3.51$ ) ve lisansüstünden mezun öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.74$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Son olarak Tablo 10'a göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri davranışsal etik boyutunda da, onların öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [ $t_{(3-299)}=2.397$ ,  $p>0.05$ ]. Ulaşılan bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemesine karşın, Öğretmen okulu mezunu öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=4.25$ ), 2-3 yıllık yükseköğretim mezunu ( $\bar{X}=4.01$ ), dört yıllık yükseköğretim mezunu ( $\bar{X}=3.83$ ) ve lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=4.17$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Yukarıdaki bulgular dikkatle incelendiğinde tüm etik boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına rağmen, öğretmen okulu (lisesi) mezunu olan öğretmenlerin görüşlerinin görece daha olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular Öğretmen Okulundan mezun öğretmenlerin, okul yöneticileriyle olan ilişki biçimleri bağlamında değerlendirilebilir. Bir başka ifade ile, Öğretmen Okulu mezunu öğretmenlerin görece daha yaşlı olmaları, onların yöneticilerden beklentilerinin daha olmasını, daha rahat iletişim kurmalarını, buna bağlı olarak oluşan olumlu bakışın bu sonucun meydana gelmesinde etkili olduğu ileri sürülebilir. (Taş, 2005: 10) tarafından yapılan araştırma sonuçları da okul yöneticilerinden daha az beklenti içinde olan öğretmenlerin, yöneticilerle daha rahat iletişim kurdukları ve davranışları yönünden onları daha olumlu gördükleri bulunmuştur.

Bu araştırma bulgularına göre, öğrenim durumu, öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini etkileyen bir değişken olarak görülmemiştir. Buna karşın Gültekin (2008)'nin araştırmasında öğretmen görüşlerinin iklimsel etik, karar



vermede etik ve davranışsal etik boyutlarında öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bu araştırmada ön lisans mezunu olan öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler, ön lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılık ortaya çıkmıştır.

#### 4.3.2. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Durumlarına Göre Sonuçları

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, branş durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P
İletişimsel etik	Sözel Branş	183	3.76	0.849	2-299	0.561	0.571
	Sayısal Branş	86	3.82	0.856			
	Özel yetenek gerektiren branş	31	3.64	0.874			
İklimsel Etik	Sözel Branş	183	3.88	0.784		1.208	0.300
	Sayısal Branş	86	3.90	0.798			
	Özel yetenek Gerektiren branş	31	3.65	0.830			
Karar Vermede Etik	Sözel Branş	183	3.54	0.905		1.947	0.145
	Sayısal Branş	86	3.72	0.949			
	Özel yetenek gerektiren branş	31	3.57	0.937			
Davranışsal Etik	Sözel Branş	183	3.91	0.751		0.367	0.693
	Sayısal Branş	86	3.91	0.817			
	Özel yetenek gerektiren branş	31	3.89	0.825			

Tablo 11’e göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iletişimsel etik boyutunda, onların branş durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(2-299)} = 0.561$ ,  $p > 0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, sayısal branş öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X} = 3.82$ ),

sözel branş ( $\bar{X}=3.76$ ), ve özel yetenek gerektiren branş öğretmenlerinin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.64$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Aynı tabloya göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iklimsel etik boyutunda, onların branş durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(2-299)}= 1.208$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, sayısal branş öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3.90$ ), sözel branş ( $\bar{X}=3.88$ ), ve özel yetenek gerektiren branş öğretmenlerinin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.65$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Diğer yandan Tablo 11'de görüldüğü üzere yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karar vermede etik boyutunda, onların branş durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(2-299)}= 1.947$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark oluşmamasına karşın, sayısal branş öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3.72$ ), sözel branş ( $\bar{X}=3.54$ ), ve özel yetenek branşındaki öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.57$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Son olarak Tablo 11'de görüldüğü üzere yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin davranışsal etik boyutunda, onların branş durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(2-299)}= 0.367$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark oluşmamasına karşın, sayısal branş öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3.91$ ) ile sözel branştaki öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.91$ ), özel yetenek branşındaki öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.89$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Tablo 11'deki bulgular genel olarak, branş faktörünün öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini anlamlı düzeyde etkileyen bir değişken olmadığını göstermektedir. Karagöz (2008) ve Gültekin'in (2008) araştırma bulguları da bu araştırmadaki bulguları destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Buna karşın Küçükkaraduman (2006), yukarıdaki sonuçların tersine, branş öğretmenlerinin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını, sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek ortalamalarla değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

### 4.3.3. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Hizmet Sürelerine Göre Sonuçları

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Hizmet Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Okuldaki Hizmet Süreleri	N	$\bar{X}$	S	Sd	F	P
İletişimsel Etik	1-5 yıl	193	3.84	0.839	4-299	1.713	0.147
	6-10 yıl	73	3.62	0.846			
	11-15 yıl	23	3.51	0.967			
	16-20 yıl	4	4.23	0.635			
	21 yıl ve üzeri	7	3.72	0.852			
İklimsel Etik	1-5 yıl	193	3.92	0.770		1.848	0.120
	6-10 yıl	73	3.75	0.760			
	11-15 yıl	23	3.63	1.027			
	16-20 yıl	4	4.46	0.539			
	21 yıl ve üzeri	7	3.63	0.811			
Karar Vermede Etik	1-5 yıl	193	3.67	0.872		2.149	0.075
	6-10 yıl	73	3.41	1.00			
	11-15 yıl	23	3.21	0.806			
	16-20 yıl	4	3.95	0.961			
	21 yıl ve üzeri	7	3.60	0.924			
Davranışsal Etik	1-5 yıl	193	3.96	0.745		2.025	0.091
	6-10 yıl	73	3.74	0.790			
	11-15 yıl	23	3.69	0.881			
	16-20 yıl	4	4.45	0.534			
	21 yıl ve üzeri	7	3.60	0.849			

Tablo 12’ye göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iletişimsel etik boyutunda, okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(4-299)}= 1.713$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, 16-20 yıl okul hizmet süresine sahip

öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=4.23$ ), okul hizmet süreleri 1-5 yıl ( $\bar{X}=3.84$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.62$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.51$ ) ve 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerden ( $\bar{X}=3.72$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Aynı tabloya bakıldığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iklimsel etik boyutunda, okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(4-299)}=1.848$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark meydana gelmemesine karşın, 16-20 yıl okul hizmet süresine sahip öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=4.46$ ), okul hizmet süreleri 1-5 yıl ( $\bar{X}=3.92$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.75$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.63$ ) ve 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerden ( $\bar{X}=3.63$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Öte yandan Tablo 12'ye bakıldığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin, karar vermede etik boyutunda, okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir [ $t_{(4-299)}=2.149$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark oluşmamasına karşın, 16-20 yıl okul hizmet süresine sahip öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3.95$ ), okul hizmet süreleri 1-5 yıl ( $\bar{X}=3.67$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.41$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.21$ ) ve 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerden ( $\bar{X}=3.60$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Son olarak Tablo 12'ye bakıldığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin, davranışsal etik boyutunda, okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir [ $t_{(4-299)}=2.025$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark oluşmamasına karşın, 16-20 yıl okul hizmet süresine sahip öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=4.45$ ), okul hizmet süreleri 1-5 yıl ( $\bar{X}=3.96$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.74$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.69$ ) ve 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerden ( $\bar{X}=3.60$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Tablo 12'deki bulgular genel olarak, okul hizmet süresinin öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini anlamlı düzeyde etkileyen bir değişken olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin okuldaki hizmet süreleri arttıkça, özellikle 16-20 yıl süresine yaklaştıkça yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını görece daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir. Bu durum, artan hizmet süresine bağlı olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerine giderek daha çok bağlılık

gösterdikleri, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirmelerinin de bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Zira Balay (2000) tarafından yapılan araştırmada da okul hizmet süresi artıka öğretmenlerin okula ve okul yöneticilerine duydukları bağılılığın giderek artığı bulunmuştur.

#### 4.3.4. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Sonuçları

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13.** Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Mesleki Hizmet Süreleri	N	$\bar{X}$	S	Sd	F	P
İletişimsel Etik	1-5 yıl	131	3.85	0.792	4-299	1.082	0.366
	6-10 yıl	100	3.69	0.843			
	11-15 yıl	35	3.68	0.946			
	16-20 yıl	19	3.54	0.990			
	21 yıl ve üzeri	15	3.93	0.999			
İklimsel Etik	1-5 yıl	131	3.96	0.777		1.273	0.281
	6-10 yıl	100	3.77	0.672			
	11-15 yıl	35	3.72	0.938			
	16-20 yıl	19	3.98	0.982			
	21 yıl ve üzeri	15	3.97	1.016			
Karar Vermede Etik	1-5 yıl	131	3.67	0.641		1.636	0.165
	6-10 yıl	100	3.53	0.688			
	11-15 yıl	100	3.52	0.683			
	16-20 yıl	35	3.48	0.158			
	21 yıl ve üzeri	19	3.19	0.215			
Davranışsal Etik	1-5 yıl	131	3.98	0.988		1.412	0.153
	6-10 yıl	100	3.80	0.687			
	11-15 yıl	35	3.81	0.934			
	16-20 yıl	19	3.75	0.937			
	21 yıl üzeri	15	4.09	1.019			

Tablo 13'e göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iletişimsel etik boyutunda, mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(4-299)}= 1.082, p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, 21 yıl ve üzeri mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3.93$ ), meslekteki hizmet süreleri 1-5 yıl ( $\bar{X}=3.85$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.69$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.68$ ) ve 16-20 yıl olan öğretmenlerden ( $\bar{X}= 3.54$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Aynı tabloya bakıldığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iklimsel etik boyutunda, mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(4-299)}= 1.273, p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark meydana gelmemesine karşın, 16-20 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3.98$ ), 21 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan öğretmenlerle ( $\bar{X}= 3.97$ ), mesleki hizmet süreleri 1-5 yıl ( $\bar{X}=3.96$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.77$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.72$ ) olan öğretmenlere görece daha olumlu bulunmuştur.

Öte yandan Tablo 13'e bakıldığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin, karar vermede etik boyutunda, mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir [ $t_{(4-299)}= 1.636, p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark oluşmamasına karşın, 1-5 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3.67$ ), meslekteki hizmet süreleri 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.52$ ), 16-20 yıl ( $\bar{X}=3.48$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.53$ ) ve 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerden ( $\bar{X}=3.19$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Son olarak Tablo 13'e bakıldığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin, davranışsal etik boyutunda, mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir [ $t_{(4-299)}= 1.412, p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark oluşmamasına karşın, 21 yıl ve üzerinde mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=4.09$ ), meslekteki hizmet süreleri 1-5 yıl ( $\bar{X}= 3.98$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=3.80$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.81$ ) ve 16-20 yıl olan öğretmenlerden ( $\bar{X}=3.75$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Yukarıdaki bulgulara göre, öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerinin, tüm etik liderlik boyutlarında yöneticilerin etik liderlik davranışları ile ilgili görüşlerini etkileyen anlamlı bir değişken olmadığı görülmüştür. Karagöz (2008) ve Gültekin (2008) de yaptıkları araştırmalarda benzer bulgulara ulaşmışlardır. Yukarıdaki bulgular dikkatle incelendiğinde genellikle tüm boyutlarda öğretmenlerin, meslekteki hizmet yılları ile yöneticilerin etik liderlik davranışları arasında kararlı bir tutum oluşmadığı görülebilir. Ancak bu konuda yapılan bazı araştırmalarda, öğretmenlerin özellikle hizmet yıllarının ilk dönemlerinde yöneticilerin etik liderlik davranışlarını görece daha olumsuz gördükleri bulunmuştur. Örneğin Özmen ve Yörük (2004) tarafından yapılan çalışmada, meslekteki hizmet süreleri az olan öğretmenlerin, yöneticilerini daha olumsuz değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar bu durumu, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin edindikleri çağdaş yönetim yaklaşımlarına yönelik bilgiler dolayısıyla beklenti düzeylerinin daha yüksek olmasına ve okul yöneticilerinin meslekte yeni olan kişilere yeterince ilgi ve destek göstermediği şeklinde yorumlamışlardır. Ayrıca Demirtaş ve Ersözlü (2007), yaptıkları araştırmalarda, yöneticilerin mesleki hizmet süresi fazla olan öğretmenlere görece daha saygılı davrandıkları, onların da buna bağlı olarak yöneticilerin etik liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirdiklerini bulmuşlardır.

#### **4.3.5. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Sonuçları**

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14.** Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Medeni durum	N	$\bar{X}$	S	Sd	P	F
İletişimsel Etik	evli	197	3.78	0.812	2-999	0.733	0.311
	bekar	100	3.74	0.905			
	ayrılmış	3	3.42	1.761			
İklimsel Etik	evli	197	3.89	0.799		0.414	0.884
	bekar	100	3.80	0.751			
	ayrılmış	3	3.47	1.745			
Karar Vermede Etik	evli	197	3.57	0.911		0.902	0.103
	bekar	100	3.58	0.939			
	ayrılmış	3	3.33	1.604			
Davranışsal Etik	evli	197	3.94	0.774	0.345	1.069	
	bekar	100	3.80	0.761			
	ayrılmış	3	3.73	1.418			

Tablo 14'e göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iletişimsel etik boyutunda, medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(2-299)} = 0.311$ ,  $p > 0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, evli öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X} = 3.78$ ), bekar öğretmenler ( $\bar{X} = 3.74$ ) ile, ayrılmış olan öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X} = 3.42$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Aynı tabloya bakıldığında, yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin iklimsel etik boyutunda, medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(2-299)} = 0.884$ ,  $p > 0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, evli öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X} = 3.89$ ), bekar öğretmenler ( $\bar{X} = 3.80$ ) ile, ayrılmış olan öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X} = 3.47$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.



Tablo 14'ün incelenmesinden görüldüğü üzere, yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karar vermede etik boyutunda, medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(2-299)}= 0.103$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, bekar öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X} =3.58$ ), evli öğretmenler ( $\bar{X} =3.57$ ) ile, ayrılmış olan öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X} = 3.33$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Öte yandan Tablo 14'e bakıldığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin davranışsal etik boyutunda, medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [ $t_{(2-299)}= 1.069$ ,  $p>0.05$ ]. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, evli öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X} =3.94$ ), evli öğretmenler ( $\bar{X}=3.80$ ) ve ayrılmış olan öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X} = 3.73$ ) görece daha olumlu bulunmuştur.

Yukarıdaki tabloya bir bütün olarak bakıldığında öğretmenlerin medeni durumlarının, etik liderliğin tüm boyutlarında yöneticilerin etik liderlik davranışlarını anlamlı şekilde kestirmediği görülmektedir. Buna karşın öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında evli öğretmenlerin, karar vermede etik boyutu hariç, etik liderliğin tüm boyutlarında yöneticilerin etik davranışlarını görece daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir. Bu durum yöneticilerin, evli öğretmenlere ilişkin davranışlarında görece daha etik davranışlar sergiledikleri, buna karşın bekar ve ayrılmış öğretmenlere ilişkin tutum ve davranışlarında ise aynı derecede özenli olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlara yer verilerek öneriler sunulmuştur.

#### 5.1. Sonuçlar

İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar, üç ana başlık altında şöyle özetlenmiştir:

##### 5.1.1. Etik Liderlik Boyutlarında Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma ile elde edilen verilerin analizinden, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmenlerin görüşlerinin genellikle “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu sonuca bakarak öğretmenlerin önemli bir bölümünün yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir.

##### 5.1.2. Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Sonuçlar

1. Yöneticilerin, etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, etik liderliğin tüm boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Cinsiyet açısından kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark oluşmasına karşın, erkek öğretmenlerin görüşlerinin, kadın meslektaşlarına göre görece daha olumlu olduğu görülmüştür (Tablo 9).

2. Yöneticilerin, etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, etik liderliğin tüm boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğrenim durumuna göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, öğretmen okulu (lisesi) mezunu olan öğretmenlerinin, diğer öğrenim düzeylerinde bulunan

öğretmenlere göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin göre görece daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (Tablo 10).

3. Yöneticilerin, etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, etik liderliğin tüm boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Branşlarına göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, sayısal branşta yer alan öğretmenlerin görüşleri, diğer branş öğretmenlerine göre görece daha olumlu bulunmuştur (Tablo 11).

4. Yöneticilerin, etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, etik liderliğin tüm boyutlarında okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Okuldaki hizmet süreleri bakımından öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, okuldaki hizmet süreleri 16- 20 yıl olan öğretmenlerin görüşleri, diğer okul hizmet süresine sahip öğretmenlerin görüşlerine göre görece daha olumlu bulunmuştur (Tablo 12).

5. Yöneticilerin, etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, etik liderliğin tüm boyutlarında mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Meslekteki hizmet süreleri bakımından öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, meslekteki hizmet süreleri 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin görüşleri, diğer mesleki hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin görüşlerine göre görece daha olumlu bulunmuştur (Tablo 13).

6. Yöneticilerin, etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, etik liderliğin tüm boyutlarında medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Medeni durumları bakımından öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, evli öğretmenlerin görüşleri, bekar ve ayrılmış öğretmenlerin görüşlerine göre görece daha olumlu bulunmuştur (Tablo 14).

7. Bu sonuçlar ışığında bu araştırmada, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin cinsiyet, öğrenim durumu, branş, okuldaki hizmet süresi, meslekteki hizmet süresi ve medeni durum değişkenleri bakımından anlamlı şekilde farklılık göstermediği söylenebilir. Bir başka ifade ile, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını

değerlendirmede söz konusu bu değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmadıkları görülmüştür.

## 5.2. Öneriler

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin, yönetim süreçlerinde sevgi ve saygıyı temel alan bir yaklaşımla hareket etmeleri, öğretmenler arasında eşitlik ilkesine uygun davranmaları ve öğretmenlerin başarılarını adaletli biçimde ödüllendirme konusunda daha duyarlı olmaları önerilebilir.

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin, cinsiyeti, öğrenim durumu, branşı, okul hizmet süresi, mesleki hizmet süresi ve medeni durumu ne olursa olsun okulunda görev yapan öğretmenlerin sistemle bütünleşmesini sağlayacak şekilde etik davranışlar göstermeleri, bunun için etik ilke ve değerlerin kurumsallaştığı bir okul kültürünü yaratmada öncü olmaları önerilebilir. Bu görüşler ışığında

a) Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını üst düzeyde göstermelerini sağlamak için etik liderlik konusunda eğitim almaları,

b) Tüm okul yöneticilerinin uymaları gereken etik ilkelerin açıklıkla belirlenmesi,

c) Okullarda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını izleyen ve değerlendiren özerk bir Etik Kurulun oluşturulması önerilebilir.

## **EKLER**

1.	Verilerin Toplandığı Okullar ve Dönen Anket Yüzdesi.....	100
2.	Anket Uygulama Yönergesi.....	101
3.	Kişisel Bilgi Formu .....	102
4.	Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ).....	103
5.	Anket Uygulama İzin Belgesi.....	105

## EK 1

### Verilerin Toplandığı Okullar ve Dönen Anket Yüzdesi

	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Dönüş Oranı
Şanlıurfa İ.Ö.O.	15	14	93
Yavuz Selim İ.Ö.O.	15	13	87
Sırrın İ.Ö.O.	15	15	100
Ahmet Yesevi İ.Ö.O.	15	15	100
Kanuni S.Süleyman İ.Ö.O.	15	14	93
Hüsnü Hüseyin İ.Ö.O.	15	15	100
Gap İ.Ö.O.	15	15	100
Şehitlik İ.Ö.O.	15	15	100
Bahçelievler İ.Ö.O.	15	14	93
Profilo İ.Ö.O.	15	15	100
Hatice Gelener İ.Ö.O.	15	13	87
Cengiz Topel İ.Ö.O.	15	15	100
İhsan Özdemir İ.Ö.O.	15	15	100
Adnan Yastı İ.Ö.O.	15	12	80
Karaköprü İ.Ö.O.	15	15	100
Halide Nusret Zorlutuna İ.Ö.O.	15	15	100
2002 Vakıflar İ.Ö.O.	15	13	93
Yunus Emre İMKB İ.Ö.O.	15	12	80
Rasime Polat İ.Ö.O.	15	15	100
Yenişehir İ.Ö.O.	15	15	100
Ziyaeddin İ.Ö.O.	15	15	100
Toplam	315	300	95

## **EK 2**

### **Değerli Meslektaşım,**

Bu anket, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “kişisel bilgiler”, ikinci bölümde “etik liderlik ölçeği” yer almaktadır. Sizden, aşağıda yer alan sorularla ilgili görüşlerinizi belirtmeniz istenmektedir. Lütfen, her soru için uygun olan seçeneğin bulunduğu kutucuğa (x) işareti koyunuz. Belirteceğiniz görüşlerin sadece bilimsel bir araştırmada kullanacağından emin olabilirsiniz. Şimdiden gösterdiğiniz çaba ve yardımlardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Birsel AKTOY**

Harran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

## EK 3

### Kişisel Bilgi Formu

**Açıklama:** Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun cevapların yanına (x) işareti koyunuz.

#### A. Cinsiyetiniz :

1.  Kadın      2.  Erkek

#### B. Öğrenim durumunuz:

1.  Öğretmen okulu (lisesi)  
2.  2-3 yıllık yükseköğretim  
3.  4 yıllık yükseköğretim  
4.  Lisansüstü eğitim

#### C. Branşınız :

1.  Sözel Branş  
2.  Sayısal Branş  
3.  Özel Yetenek Gerektiren Branş

#### D. Okuldaki hizmet süreniz:

1.  1-5 yıl      2.  6-10 yıl      3.  11-15      4.  16-20 yıl      5.  21 yıl ve üzeri

#### E. Meslekteki hizmet süreniz:

1.  1-5 yıl      2.  6-10 yıl      3.  11-15      4.  16-20 yıl      5.  21 yıl ve üzeri

#### F. Medeni Durum

1.  Evli      2.  Bekar      3.  Ayrılmış



## EK 4

### Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

İFADELER		Hiç katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Öğretmenleri teşvik eder.					
2	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
3	Öğretmenlere adaletli davranır.					
4	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
5	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
6	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
7	Doğru sözlüdür.					
8	Dürüst davranır.					
9	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
10	Sabırlıdır.					
11	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
12	Alçakgönüllüdür.					
13	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
14	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
15	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
16	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
17	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
18	Bireysel hakları korur.					
19	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir					
20	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
21	Öğretmenlere içten davranır.					
22	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
23	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
24	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
25	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.					
26	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					

27	Merhametlidir.					
28	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
29	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
30	Kendi işlerini sorumluluklarını duygusu içerisinde yapar					
31	Hatalarını kabul eder.					
32	Bencil davranışlar sergilemez.					
33	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
34	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
35	Öğrenme konusunda isteklidir.					
36	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
37	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
38	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.					

## EK 5

T.C.  
SANLIURFA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.63.00.11-040/  
Konu : Anket Uygulanması

125 OCA 2010

2174

VALİLİK MAKAMINA  
SANLIURFA

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında çalışılmamış Yrd. Doç.Dr.Refiq BALAY danışmanlığında yürüten Yüksek Lisans öğrencisi Bursal AKTOY'un Merkez İlköğretim öğretmenleri arasında "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi" konulu Anket çalışması yapma işiği ile ilgili Harran Üniversitesi Rektörlüğünün 11.01.2010 tarih ve 207 sayılı yazısı ekte sunulmuştur.

Söz konusu Anket'in ilimiz Merkezindeki İlköğretim Okulları öğretmenleri arasında yapılması Müdürlüğünüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun gördüğünüz takdirde Olurduyuzca arz ederim.

  
Mehmet SAHİN  
Millî Eğitim Müdürü

OLURDUYUZ  
11/01/2010  
Ferhat BURAK ÇAĞI  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

<b>KÖTİME ERİSİME</b> <b>BİNA AYSAKLI</b> <b>gelecektir</b>	Yenişehir 63200 SANLIURFA Bilgi için	Tel : 0 414 - 3142004-452 Faks : 0 414 - 3123083 İLAKÇALI	E-Posta : <a href="mailto:sanliurcam@meh.gov.tr">sanliurcam@meh.gov.tr</a> Web : <a href="http://sanliurfa.meb.gov.tr">http://sanliurfa.meb.gov.tr</a> VİBKJ
---	--	---	--

## KAYNAKLAR

- Akçay, A., **Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu?**, Milli Eğitim Dergisi, Ankara, 2003, S.157, s.1-5.
- Aksu, A. **Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik**, Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, İzmir, 2009, S.4(15), s. 2435-2451.
- Aksu, A. **Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik**. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, İzmir, 2009, S.4(15) s. 2435-2451.
- Arslantaş, C., **Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir, 2008, S.1(8), s.111-129.
- Aslan, Ş., **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, İstanbul, 2009, S.1(6), s.257-270.
- Ateş, H. ve Oral, B., **Kamu Yönetiminde Etik**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kocaeli, 2003, S.1(5), s.55-58.
- Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Aydın, E. ve Şan, Ö., **Örgütsel Davranış**, Liderlik Kuramları, Halil Can, H.(Ed), Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.326.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C., **Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İdari ve İktisat Fakültesi Dergisi, Karaman, 2009, S.16, s.2-18.
- Balay, R., **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- Baloğlu, N., Karadağ E., Korkmaz, T. ve Çalışkan, N., **Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**, Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008, S.3, s.63-72.
- Baykal, D., **Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.
- Bayraktaroğlu, S., Kutanis R. ve Özdemir, Y., **Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü**, 2.Siyasette Ve Yönetimde Etik Sempozyumu 18-19 Kasım 2005. Sakarya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sakarya, 2005, s.211-218.
- Baysal, C., **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıoğlu Yayıncılık, 1996.
- Başaran, İ. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 1992

- Bourke J., Campell, R., Long A. ve Stroll A., **Etik Kuramları**, Lotus Yayınları, Ankara, 2008.
- Biçer, M., **Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İkilem İle İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.
- Brown, M., E., D., Harrison. ve L, Trevino, **Ethical Leadership**, A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, Organizational Behavior And Human Decision Processes, Newyork, 2005, S.97, s.117-134.
- Büyüköztürk, Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Celep, C., **Dönüşümsel Önderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Cemaloğlu, N., **Okul Yöneticilerinin Dersliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Ankara, 2007, S.5(1), s.73-113.
- Cemaloğlu, N., **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2007, S.33, s.77-88.
- Cevizci, A., **Felsefe Ansiklopedisi**, Etik Yayınları, Ankara, 2003.
- Cömert, M., **Dönüşümcü Liderlik**, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Malatya, s.1-12.
- Çabuk A. ve İşgüden, B., **Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Balıkesir, 2006, S.16, s.60-85.
- Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007
- Çevikbaş, R., **Yönetimde Etik ve Yozlaşma**, Kırıkkale İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Kırıkkale, 2006, S.21(20), s.266-287.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü A., **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri Bağlamında Teftiş Sürecinde Etik**, Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Elazığ, 2007. Fırat Üniversitesi, S.6(1), s.89-94.
- Durmuş, E., **Kadın ve Erkek Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar**,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2001.
- Durukan, H., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kastamonu Eğitim Dergisi, 2003, S.7(7), s.277-285.
- Eagan, S., Pinnell, P., **Exploring Ethical Leadership**, West Virgiana Univesity Extension Service, Virgiana, S.352, s.1-2.

- Elgin, T., **Meslek Etiği ve Etik Kodu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.
- Elmalı, O., **George Edward Moore'da Etik**, Arı Sanat Yayınları, İstanbul, 2007.
- Eker, A. ve Gümüşeli, **Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, 2001, S.28, s.531-549.
- Eraslan, L., **Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik**, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Erzincan, 2004, S.162.
- Erdoğan, Ç. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Ergüç, N., **İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okulu Müdürlerinin Mesleki Etik İkelere İlişkin Davranışları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000
- Erol, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- Ensari, H. ve Gündüz Y., **İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite**, Morpa Yayınevi, Ankara, 2006.
- Eser, G., **Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Evin, H., **Eğitim Yönetimi ve Etik**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Dicle, S.21, s.106-115.
- Fındıkcı, İ., **Hizmetkar Liderlik**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- Fachua C.ve Lussier, R., **Effective Leadership**, Cengage Learning, Srilanka, 2010.
- Frankena, W., **Etik**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007.
- Garcia, V. C., **A Case Study of a Holistic Model For The Professional Development of School Administration**, Unpublished Doctoral Thesis, New Mexico University, Mexico, 2003.
- Gedikoğlu T. ve Tahaoğlu, F., **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, S.58, S. 274- 299.
- Gökçe H. ve Gül, H. ve **Örgütsel Etik Bileşenleri**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Malatya, 2008, S.1(13), s.377-389.
- Gözütok, D., **Öğretmenlerin Etik Davranışları**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara, 1999, S.1-2, s. 83-99.

- Gültekin, M., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008. 7-390.
- Haynes, F. **Eğitimde Etik**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2002.
- Hermond D., **Ethical leadership Is Not Optional**, International Journal Of Scholary Academic Intellectual Diversity Electronic, 2006, S.1, 2006, s.1-4.
- Izgar, H. ve Yılmaz E., **Pio ve Yibo' da Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsayı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki**, Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi, Kastamonu, 2009, S.2(17), s.342-350.
- İlğan, A. ve Semra, K. , **Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Burdur, 2008, S.150, S.200-201.
- Jacobs, K. ve Kritsonis, W., **An Analysis Of The Objectivist Ethics İn Educational Leadership Though Ayn Rand's The Virtues Of Selfishness**, The Lamar University Journal Of Student Research, Texas, 2007, S.1-6.
- Jones J. ve Reeves, S. **Ethics or Law: What Drives Administrative Decisions Among School Administrators in the Claiborne County Public School System**, Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, New Orlaens, 1999.
- Kara, Y., **Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Karaköse, T. ve Oğuz, A., **Okul Yöneticilerinin Etik Liderliği**, Çağdaş Eğitim Dergisi, 2007, S.338, s.25-31.
- Karakuş, M. ve Töremen F., **Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Diyarbakır, 2008, S.25(7), s.1-11
- Karagöz, A., **İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Karasar, N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Kentsu, J., **Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerinde Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Kılavuz, R., **Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sivas, 2002, S.2, s. 255-256.

- Kızıldağ, D. Saygılı, H., **Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz**, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kocatepe, 2004, S.,s.242-250.
- Koçak, R., **Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Elazığ, 2009, S.1(19), s. 65-84.
- Korkut, H.,**Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, Ankara, 1992, S.25, S.93-112
- Kuçaridi, İ., **Etik**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 1977.
- Kuçuradi, İ. ve Demirdöven İ., **Etikte Yeni Bir Görüş**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 2006.
- Küçükkaraduman, E., **İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.
- Lashway, L., **Rol Of The School Leader**, Eric Clearing On Educational Management, Oregon University, Eugene, S.32, s.2-13.
- Leblebici, D., **Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sivas, 2008, S.1(32), s.61-73.
- Memişoğlu, S., **Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Yöneticilere Duyulan Gereksinim**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Bolu, 2001, S.3(5), s.87-98.
- Menep, İ. ve Nartgün S., **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, İstanbul, 2010, S.1, s.1-29.
- Moorhouse, R., **Desired Characteristics Of Ethical Leaders İn Business Educational**, Political And Religious Organization From East Tennessee. Unpublished Doctoral Thesis, Tennessee State University, Tennessee, 2002.
- Örenel, S., **Öğretmenlerin Mesleki Etik İlkeleri Kapsamındaki Davranışlarının İlköğretim ve Orta Öğretim Öğrencilerinin Algılarıyla Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- Öcal, H. ve Özalp, İ., **Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Balıkesir, 2000, S.4(3), s.207-226.
- Özdemir, M., **Kamu Yönetiminde Etik**, Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara,2008, S.7(4), 2008, s.179-196.
- Özden, Y., **Okulu Yeniden Kurmak**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2005.



- Özmen, F. ve Güngör, F., **Eğitim Denetiminde Etik**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Malatya , 2008, S.(9), s.137-156.
- Pehlivan, İ., **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 1998.
- Ponnu, C., ve Tennakon G., **The Association Between Ethical Leadership And Employee Outcomes**, Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies, 2009, Finland, S.1, s.2-14.
- Pullant., J., **Spss Survival Manuel: A Step By Step Guide To Data Analysis Using Spss For Windows (version 10)**, Two Peen Plaza, New York, 2001.
- Freeaman, ED ve Stewart, L., **Devoloping Ethical Leadership**,<http://corporate.ethics.or/06/Morrow.htm> (13.06.2010), 2006.
- Şişman, M., **Öğretim Liderliği**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004
- Şimşek, Y. ve Altınkurt Y., **Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri**, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, S.17, s.1-16.
- Sümbüloğlu, K., **Biyoistatistik**, Özdemir Yayıncılık, Ankara, 1993.
- Tarakçıoğlu, S. **Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ankara, 2003, S.2, s.180-219.
- Taymaz, H., **Okul Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Tengilimoğlu, D., **Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Dicle, 2005, S.14(4), s.1-17.
- Tirri, K., Husu, J., **Uncovering a Relational Epistemology of Ethical Dilemmas in Early Childhood Education**, Annual Meeting of the American Educational Research Association, Washington Dc, 2000.
- Tombul, E., **İlköğretim Okullarındaki Sosyal Adalet Uygulamalarına İlişkin Yönetici Görüşleri**, Eğitim ve Bilim Dergisi, Ankara, 2009, S.152(34), s.128-137.
- Toprakçı, E., **Okul Yönetimi Süreci ve Liderlik**, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sivas, 2001, S.3-4, s.117-124.
- Tosun, H., **Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Bakımı Uygulamalarında Deneyimlenen Etik İkiylemlere Karşı Hekim ve Hemşirelerin Duyarlılıklarının Belirlenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

- Töremen, F., Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2002, S.1, s.185-202.
- Uğurlu, T., **Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlerinin Etik Davranışlarına İlişkin Algıları**, Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi, Kastamonu, 2008, S.2, s.367.
- Uzun, G., **Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.
- Yatkın, A., **Etik Düşünce Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Elazığ, S.1(18), s.211-232.
- Yılmaz, E. **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.
- Yiğit, R., **İyi Bir Lider Olmanın Yolları**, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sivas, 2002, S.6(1), s.18.
- Yüceleri A., **Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, 2009, S.22,s.446-457.,
- Zel, U., **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırma ile ayrıca öğretmenlerin görüşlerinin öğretmenlerin “cinsiyeti”, “öğrenim durumu”, “branşı”, “okuldaki hizmet süresi”, “mesleki hizmet süresi”, “medeni durumu” gibi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma betimsel- ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir ve üç ayrı bilgi formu kullanılmıştır. Bunlardan ilki öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgileri içeren ve 6 sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu” dur. İkinci form öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği”dir.

Araştırmanın çalışma evrenini Şanlıurfa ili merkezinde 58 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 4306 öğretmendir. Evrenin geniş olması ve tüm evrene ulaşım gücü dikkate alınarak, örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme belirlenirken, ilköğretim okullarının buldukları çevrenin sosyo- ekonomik düzeyi dikkate alınarak alt sosyo-ekonomik çevreden 8, orta sosyo- ekonomik çevreden 8 ve üst sosyo- ekonomik çevreden 5 okul olmak üzere toplam 23 okul örneklem olarak seçilmiştir. Örneklem seçilen okullardaki öğretmenlerin seçimi örneklem yöntemine göre yapılmış ve 300 öğretmene anket uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizinde, aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde ve yüzde hesapları , t- testi and tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin “çok katılıyorum” düzeyinde olduğunu göstermiştir.

Öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin cinsiyete, öğrenim durumuna, branşa, okuldaki hizmet süresine, mesleki hizmet süresine ve medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İlköğretim yöneticileri, öğretmenler, etik liderlik.

## SUMMARY

The aim of this research is to determine the views of teachers from primary schools, about their managers' ethic leadership behaviours. In this research it was researched whether the views of teachers change differentiated according to their genders, educational levels, branches, school tenures, job tenures and civil statutes.

The research is done by descriptive-correlation research model and three different information forms are used. The first of those forms is to called "Personel Information Form" which consists from six questions covering personel characteristic information. The second one that was prepared to determine teachers' views about their managers' ethic leadership behaviours that was developed by Yılmaz (2005) is the "Ethic Leadership Scale".

The working space of this research is 4306 teachers from 58 primary schools located in Merkez, City of Sanliurfa. The sample point was taken consideringly the hardly accession to the whole space points and the large space. For establishing the sample point the school location's social- economic level was beard, and according to this, be about 8 schools from the low social-economic level, 8 schools from average social-economic level and 5 schools from high social-economic level, total 23 schools were chosen as Sample Point. The election of teachers in those sample point schools was done according to the random method and survey was applied to 300 teachers.

In the statistic analyzes of this study data, arithmetic average, standard deviation, frequency and percentage estimations, the t-test and one dimensional variation analyze were used.

As result obtained by this study it is found out that the teachers' views about their managers' ethic leadership behaviours were "strongly agree".

It is also found that according to the genders of the teachers, educational levels, branches, school tenures, job tenures and civil statutes are not referring to any differences in the teachers' views regarding their managers' ethic leadership behaviours.

**Key Words:** Primary School Managers, teachers, ethic leadership.