

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI)
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ
(Muğla İli Örneği)

Nurdoğan TOMBAK

2012-İzmir

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI)
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ
(Muğla İli Örneği)

Nurdoğan TOMBAK

Danışman
Yard. Doç. Dr. Yaşar YAVUZ

2012-İzmir

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla İli Örneği)**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

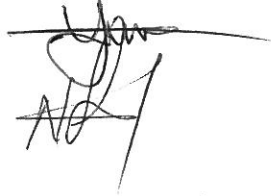
26/06/2012

Nurdoğan TOMBAK

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Yaşar Yavuz



Üye : Yrd. Doç. Dr. Necla Fırat



Üye : Yrd. Doç. Dr. Nevzat Gümüş



Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. h. c. İbrahim ATALAY
Enstitü Müdürü

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

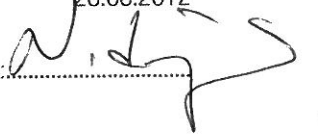
TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	434169
Yazar Adı / Soyadı	Nurdoğan Tombak
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 30854200608
Telefon / Cep Telefonu	02522111286 05557201494
e-Posta	nurdogan_10@yahoo.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla İli Örneği)
Tezin Tercümesi	Examining the levels of ethical leadership behaviours of the primary school administrators (The sample of Muğla Province)
Konu Başlıkları	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2012
Sayfa	119
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. Yaşar Yavuz
Dizin Terimleri	Eğitim denetimi=Supervision of education Eğitim bilimleri enstitüsü=Education Science institute Eğitim ekonomisi=Education economy Eğitim fakülteleri=Education faculties Eğitim enstitüleri=Education institutes Eğitim planlaması=Planning of education Eğitim programları=Education programs Eğitim yönetim sistemleri=Education management systems Etik= Etik liderlik=Ethical leadership
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	☒ Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum ☐ Ertelenmesini istiyorum [3 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının 26.06.2015 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin

verdiğimi beyan ederim.

NOT: (Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

26.06.2012
imza: 

Yazdır

ÖNSÖZ

Eğitim insana istendik davranışlar kazandırmada, toplumun geleceğini belirlemede etkin rol oynamaktadır. Eğitim sistemine giren madde ve insan kaynaklarının, amacına en uygun biçimde kullanılabilmesi liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin işbaşına getirilmesiyle mümkün olabilir.

Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi değişmekte, yönetim yaklaşımları, metotları ve anlayışları değişmektedir. Her alanda olduğu gibi daha iyisini, hızlı ve etkilisini arama çalışmalarını yönetimde de görülmektedir. Bu arayış ürünün kalitesini artırma yanında yönetimin kalitesini artırmayı da içermektedir. İyi ve kaliteli bir yönetimin, ürünün kalitesini de artıracaklığı düşüncesi her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Yönetimin etkililiği ve kalitesi insanların ve insanların içinde bulunduğu hayatın kalitesine ve refahına hizmet etmektedir

Eğitim yönetimi, kurumun yönetim kadrosu tarafından eğitimin belirlenen genel ve özel amaçları gerçekleştirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu amaçları gerçekleştirirken yöneticilerin mesleki etik prensiplerine büyük hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.

Son yıllarda etik dışı olayların artmasıyla birlikte, etik liderlere duyulan ihtiyaçta artmaktadır. Özellikle hayata dair birçok şeyin öğrenildiği eğitim kurumları açısından, bu durum büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin incelenmesidir.

Tezimin oluşmasında bilgisi, tecrübesi ve önerileri ile her zaman yanımda olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Yaşar YAVUZ' a, araştırmanın istatistik çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Araş. Gör. Hakan BAKAN' a, yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini her zaman yanımda hissettiğim eşim Ayşegül TOMBAK' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nurdoğan TOMBAK

2012-MUĞLA

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	iv
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER	xi
ÖZET	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu.....	1
Amaç ve Önem	6
Problem Cümlesi.....	7
Alt Problemler.....	7
Sayıtlılar	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar	8
BÖLÜM II	9
KURAMSAL BİLGİLER ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
LİDERLİK ve LİDERLİK DAVRANIŞLARI	9
Yöneticilik Kavramı.....	9
Liderlik Kavramı.....	10
Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları.....	13
Liderlik Tipleri.....	14
Otoriter Lider:	14
Demokratik/Katılımcı Lider:.....	15
Özgür Bırakıcı / Pasif Lider:	15
Liderlik Kuramları	15
Özellik Kuramı.....	15
Davranışsal Liderlik Kuramı.....	16
Durumsallık Kuramı	16
Yeni Liderlik Kuramları	16
Kültürel Liderlik	17
Öğrenen Liderlik.....	17

Öğretimsel Liderlik.....	18
Süperliderlik.....	19
Vizyoner Liderlik.....	20
Transformasyonel Liderlik.....	20
Etik (Moral) Liderlik.....	21
ETİK KAVRAMI ve ETİK LİDERLİK	22
Etik Kavramı.....	22
Etik Liderlik	24
Etik Lider Davranışları.....	26
Etik Liderin Önemi	26
Etik Liderlik ve Karar Verme	28
Etik Liderlik ve Sosyal Sorumluluk.....	29
Etik Liderliğin Türleri.....	30
Hizmete Yönelik Liderlik	31
Otantik Liderlik.....	32
İlke Merkezli Liderlik	33
Üç Liderlik Biçiminin Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi	34
EĞİTİM YÖNETİMİNDE ETİK LİDERLİK	34
Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan İhtiyaç.....	34
Okul Yöneticilerinin Etik İlkelerine Uyuma Sorumluluğu	37
Okul Yöneticilerinin Etik İnkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Sorumluluğu.....	39
Okul Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu.....	39
Okul Yöneticilerinin Etik Liderler Olarak Toplumsal Sorumlulukları	41
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	42
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	42
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	46
BÖLÜM III	48
YÖNTEM	48
Araştırma Modeli	48
Evren ve Örneklem	48
Örneklemde Yer Alan Bireylerin Kişisel Özellikleri.....	49
Veri Toplama Aracı	53
Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)	53
Veri Çözümleme Teknikleri.....	57

BÖLÜM IV	58
BULGULAR ve YORUMLAR	58
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	58
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	62
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	64
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	67
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	71
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	74
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	76
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	80
Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	83
Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	86
On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	89
On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	91
BÖLÜM V	94
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	94
Sonuçlar	94
Öneriler	96
Uygulayıcılara Öneriler	96
Araştırmacılara Öneriler	96
KAYNAKÇA.....	97
EKLER.....	103
ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)	103
ÖLÇEKTEN ÇIKARTILAN MADDELER	106
ÖLÇEĞİN UYGULANDIĞI OKULLARIN LİSTESİ	107
ÖLÇEK KULLANIM İZNİ BELGESİ.....	108

ÇİZELGELER

Çizelge 1:Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar	12
Çizelge 2: Kmo And Bartlett's Testleri	54
Çizelge 3: Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler	55
Çizelge 4: Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeyi Puan Aralıkları	56
Çizelge 5: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	49
Çizelge 6: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı	49
Çizelge 7: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Öğretmenlikteki Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı	50
Çizelge 8: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Müdürleriyle Okul Dışında Soysal	50
Çizelge 9: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Sendika Üyelik Durumuna Göre Dağılımı	50
Çizelge 10: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı	51
Çizelge 11: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Okullarının Büyüklüğüne Göre Dağılımı	51
Çizelge 12: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulların Yaşına Göre Dağılımı	52
Çizelge 13: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Müdürlerinin Yaşına Göre Dağılımı	52
Çizelge 14: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	53
Çizelge 15: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Müdürlerinin Sendika Üyelik Durumuna Göre Dağılımı	53
Çizelge 16: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	59
Çizelge 17: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	60
Çizelge 18: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	61
Çizelge 19: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı Ve T Testi Sonuçları	63
Çizelge 20: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre Dağılımı	65
Çizelge 21: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	66
Çizelge 22: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları	66
Çizelge 23: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	68
Çizelge 24: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	69
Çizelge 25: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları	70

Çizelge 26: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Müdürleri İle Okul Dışında Sosyal Etkinlik Yapma Durumlarına Göre Dağılımı Ve T Testi Sonuçları	72
Çizelge 27: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Sendika Üyelik Durumlarına Göre Dağılımı Ve T Testi Sonuçları	74
Çizelge 28: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı	77
Çizelge 29: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	78
Çizelge 30: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları	79
Çizelge 31: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımı	80
Çizelge 32: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okulun Büyüklüğüne Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	81
Çizelge 33: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okulun Büyüklüğüne Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları	82
Çizelge 34: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Yaşına Göre Dağılımı	84
Çizelge 35: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okulun Yaşına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	85

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir.

Bu çalışmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ölçekle ilgili genel açıklamalar ve araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin bilgi formu; ikinci bölümde ise ilköğretim okul yöneticilerinin etik davranışlarını değerlendirmeye yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmanın evreni Muğla ili ilköğretim okulu öğretmenleridir. Muğla ili merkez ilçe belediye sınırları içindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenler araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Bu kapsamda 395 öğretmene ölçek dağıtılmış fakat geriye 316’sı dönmüştür.

Araştırma sürecinde toplanılan verilerin çözümlenmesinde dağılımları belirlemede yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma; ilişkili değişkenler arasında korelasyon, değişkenlere ilişkin ortalamalar arasındaki farkın önem düzeylerinin belirlenmesinde t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Scheffé testleri kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu müdürleri üç alt boyutta da ortalamanın üzerinde puan almıştır. Bu sonuçlardan ilköğretim okulu müdürlerinin, etik liderliğin üç alt boyutunda da üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdiği ayrıca etik liderliğin üç alt boyutu arasında en fazla örgütsel karar vermede etik boyutunda etik liderlik davranışı gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Liderlik, Okul Yöneticisi, Etik, Etik Liderlik

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine whether the characteristics of Ethical Leadership differ or not according to some demographic factors among the teachers and administrators of primary schools.

Ethic leader criterion, prepared by Yılmaz (2005), is used as a data collecting tool. The questionnaire that is used in the research consists of two parts. The general explanations and information forms of the teachers involved in the research are in the first part; and the questions aimed at evaluating the ethic behaviours of the primary school master. Muğla state center Central district's primary school's teachers are in the center of the research. In relation to the research, the questionnaire is applied to 395 teachers but only 316 of them are evaluated.

Standard deviation, frequency, arithmetic average, interest rate, independent sample t test, oneway ANOVA and Scheffé tests are used while solving the datum of research.

According to the teachers involved in the questionnaire primary school administrators got points above the average. So they are in a good level in each sub-dimension of ethical leadership which are ethic communication, ethic behavioural and giving organisational decisions levels. The primary school administrators are the best in giving organisational decisions dimension.

Keywords: administration, leader, leadership, school administrator, ethics, ethical leadership

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalara yer verilmiştir.

Problem Durumu

İnsanların yaşamdaki en büyük arzusu gereksinimlerini karşılayacak, rahat, mutlu ve huzurlu bir yaşam düzeyine ulaşmaktır. Bu hedefe ulaşmadaki en önemli araç kuşkusuz eğitimidir. Eğitimin işlevlerinden birisi, bireylere içinde yaşadığı toplumun kültür değerlerini ve bilimsel bilgileri tanıtarak onların daha bilinçli bir şekilde davranmalarına katkıda bulunmak, aynı zamanda yaşam standartlarını yükselterek onların huzur ve mutluluğunu sağlamaktır (Karaköse, 2007:26).

Okulların öncelikli amacı öğrenciyi eğitmek ve öğrenci davranışlarını geliştirmektir. Okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitimcilerin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Eğitimciler hem insanın biyolojik yapısının işleyişini çok iyi anlamalı, hem de ahlak ve etik konularında davranış değişikliğinin biyo-psiko-sosyolojik süreçleriyle ilgili eğitimden geçmek zorundadır (Aydın, 2002:35).

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1998: 12). Tüm örgütlerin amacı varlıklarını sürdürmektir. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Eğitim yönetiminin özel bir alana

uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir (Bursalıoğlu, 2002: 54).

Okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerin eğitim öğretim misyonlarının ortak noktalarda birleşmesini sağlayamaz, öğretmenlere birbirinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar veremez ve okulda öncelikleri belirlemezlerse en yetenekli öğretmenler bile öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamazlar. Bu durum okul yöneticisinin liderlik özelliklerine ne ölçüde sahip olduğuyla yakından ilişkilidir (Özden, 2004: 98).

Yöneticilerin, okul içinde ve dış çevrede etik davranışlar sergilemesi hem toplumun kuruma bakışını olumlu yönde etkileyecek hem de çalışanların hedefler doğrultusunda davranış geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, eğitim kurumlarının önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmesinin, okul yöneticilerinin etik bilince sahip olmalarıyla ve bunu uygulamada gösterme başarılarıyla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Eğitim kurumu, doğduğunda toplumsal hiçbir davranışı olmayan insanı, toplumsallaştırarak, bireyselleştirerek ve üretkenleştirerek toplumun etkin bir üyesi durumuna getirir. Eğitim örgütlerinin, toplumdaki bireyleri, yetenekleri doğrultusunda eğiterek onları toplumsallaştırmak ve böylece, toplumun kalkınmasına katkıda bulunmak gibi çok önemli bir misyonu vardır (Başaran, 1998: 21).

Okul, bireyin çevresinden aldığı olumsuz etkileri olumluya dönüştürmeye, olumlu etkileri de pekiştirmeye yönelik etkinliklerde bulunmak zorundadır. Bu etkinlikleri gerçekleştirirken kurum içi ve kurum dışındaki öğelerin özelliklerini ve bu öğelerin birbirleriyle ilişkilerindeki uyumu dikkate almak gerekir. Öğrenci velileri ve yakınları, öğrencilerin öncelikle iyi bir insan, iyi bir yurttaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için nitelikli bir eğitim almalarını beklemektedir (Karaköse, 2007: 29).

Günümüz toplumlarının en önemli özelliği, her geçen gün insan ilişkilerinin karmaşıklaşmasıdır. Uzmanlaşmanın ve işbölümünün artması, örgüt içindeki ve diğer örgütlerle kurulan ilişkilerde birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşte bu sorunların çözümü yönetici ve liderlere düşmektedir (Sarpkaya, 2004: 7).

Eğitim yöneticileri, çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla yaşamını sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir (Can , 2002: 56)

Yönetim süreci; sürekli olarak başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı, karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı, örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını, örgüt içi çatışmaların bireylerin yararına olacak şekilde çözümlenmesini, görev ve işlerin eşit ve adil olarak dağıtılmasını, iş yapan ve üretenin adil olarak değerlendirilmesini ve en önemlisi de örgüt kaynaklarının örgüt amaçları doğrultusunda eşit ve adil olarak kullanılmasını gerektirir. Mesleki ve toplumsal değişiklikler, yöneticileri sürekli olarak etik sorunları ile yüz yüze getirmektedir. Örgüt içindeki ve örgüt dışındaki formal ve informal ilişkiler ağı günümüzde öyle karmaşık bir duruma gelmiştir ki; yöneticilerin adil, doğru, çıkarsız davranmalarını sağlayacak ilkelerin doğmasına neden olmuştur. Bu noktada etik tartışmaları başlamıştır (Özden, 2004: 45).

Örgütü amaçlara göre yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşmektedir. Bundan dolayı örgütle ilgili grupların yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanılması gerekmektedir. Bunun yapılması ise liderlik özellikleri göstermeyi gerektirmektedir. Yani yöneticilerin liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır. Lider, grubun başarısı ve sürekliliğini sağlamakla sorumludur. Okul müdürünün bunları yapabilmesi için, grup üyeleri ile etkileşmesi, üyelerin değerlerini koruması ve

grubun problemlerini çözmesi gerekmektedir. Okul müdürü ile öğretmenin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyuşursa, kişilerin işe karşı tutumları o kadar olumlu görülmektedir (Yılmaz, 2006: 69).

Demokrasiye giderek daha fazla önem veren küreselleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerle aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez (Gümüşeli, 1996: 23).

Sanayileşme ve modernleşme ile başlayan süreçte yaşanan toplumsal değişme, geleneksel ve dine dayalı ahlak anlayışının neredeyse çökmesine yol açmıştır. Geleneksel ahlaki değerlerin yerini, ne olursa olsun başarıma anlayışına dayalı olan ve aynı zamanda vicdan, dürüstlük, adalet, güven, erdem vb. gibi değerleri göz ardı eden bir anlayış almıştır. Genel anlamda ortaya çıkan bu ahlaki problem, ahlakın pratik olarak uygulandığı tüm alanlarda yozlaşmaya sebep olmuştur. Bu ahlaki problem çağımız toplumlarına olduğu gibi örgütlerine de sirayet ederek büyük yozlaşmalara sebep olmuştur. Çağımız örgütlerinde insanlar, dürüstlük, doğruluk, saygılılık gibi etik değerlerin olmadığı ve bu etik değersizliğin doğurduğu güvensiz ortamda çalışmaya mahkum kalmıştır. Örgütlerde bu durum verimsizliğe sebep olmakta, çalışanların kuruluş amaçlarını unutarak daha değişik amaçlara hizmet etmelerine sebep olmaktadır. Etik problemin yaşandığı kurumlarda verimin alınması ve çalışanların üstün performans göstermesi çok zordur (Yılmaz, 2005: 7).

Örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, bir bakıma yöneticilerin ve diğer işgörenlerin nasıl davranması ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini belirlemiştir. Ancak hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyulması anlamına gelmemektedir. Eğer işgörenler etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse, yasalar ve politikalar işgörenlerin evrensel anlamda kabul edilebilir etik davranışlar göstermelerini sağlamaktadır. Ayrıca bazı davranışlar yasalara uygun olabilir ancak etik anlamda doğru kabul edilmeyebilirler.

Okulların başarılı olabilmesi için çok yönlü liderlik vasfı olan güçlü bir yöneticiye sahip olması gerekir. Yapılan bir araştırmada liderlik davranışı gösterme ile problem çözme becerileri arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu

saptanmıştır (İlgar, 2005: 12). Lider tipli bir yönetici, problem çözme becerisini ustaca kullanarak okulun ikliminin bozulmasını engelleyecek ve akademik başarısını daha hızlı bir şekilde yükseltecektir.

Okul yönetiminin başarılı olması için ise yönetici, mesleksi bir değerler sistemine sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu, 2002: 112).

Okul yönetimi, toplumun büyük bir çoğunluğunu ilgilendiren geniş bir alanı kapsamaktadır. Eğitim meselesini kesin bir çözüme ulaştırmak için, okul yönetiminin başında bulunan okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir. Okul müdürlerinin sadece idari birer görevli gibi davrandıklarında, eğitime doğrudan katkılarından söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Okul müdürleri öğretmen, aile, çevre ve öğrenci ile ilgili işbirliğini en iyi şekilde sağlayabilecek etkin biri olmalı ve bir lider gibi kaos anında bile bütün yapacaklarını en ince ayrıntısına kadar planlayarak, işlerin yolunda gitmesini sağlamalıdır (Gürsel, 1997: 69).

Erdemlerin kazanılması, işgörenlerin kişiliklerinin gelişimi ile yakından ilgilidir. Doğruyu yanlıştan ayırmak ve doğru olanı seçip, uygulamak kolay kazanılan bir nitelik değildir. Çeşitli olasılıklar ve durmadan değişen koşullara göre en uygun tepkileri ve davranışları geliştirmek, uzun süre deneme ve yanılmalarından sonra gerçekleşir. Tüm kamu görevlilerinin ve yöneticilerin, meslek etiği konusundaki duyarlılıklarının geliştirilmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamı ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır (İlgar, 2005:12).

Bu bağlamda Gümüşeli (2004)'nin okul müdürlerinin liderlik standartları ve bu konuda Türk eğitimcilerinin görüşleri ile ilgili yaptığı bir araştırmada Türk eğitimciler (müdür, müfettiş, akademisyen ve öğretmenler) okul yöneticisi için en önemli standardın etik liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere 21.yüzyılda etik konusu çok önemli hale geldiği söylenebilir. Özellikle sosyal yönünün kuvvetli olması yönüyle okulda da etik üzerinde durulması gereken bir

konudur. Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenenleri karşılayabilmeleri için etik davranma konusunda hassas olmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

Amaç ve Önem

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir.

Liderlik hakkında şimdiye kadar yapılan araştırmaların eleştirileri, en genel anlamda liderliğin manevi boyutunun ihmal edildiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderliğin teknik-rasyonel yönünden çok etik, ahlaki boyutuna önem veren çalışmalar ve geliştirilen kuramlar, gücünü etik değerler ve ahlaki ölçütlerden alan, izleyenleri bu yolla etkileyen ve örgüt içerisinde etik bir kültür oluşturma sorumluluğunu taşıyan yeni bir liderlik biçimini ortaya koymaktadır. Bu liderlik biçimi etik liderlik olarak ifade edilmektedir (Erdoğan,2007: 89). Bu bağlamda bu araştırmayla belirtilen bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlanmış olacaktır.

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

Okul yönetiminde etik ilkeler yönetici davranışı şeklinde yansımakta olup yöneticilerin etik değerlere uygun davranışlar göstermeleri hem örgütün havasını hem de moral değerleri etkilemektedir. Okul yöneticilerinin etik davranışlarıyla ilgili olan bu araştırma, etik davranışlarını sorgulamaya ve ilköğretim okullarındaki yöneticilerin etik davranışları konusunda beraber çalıştıkları öğretmenlerin algılarını belirlemeye çalışması nedeniyle önem taşımaktadır.

Bu araştırmadan elde edilecek bulguların,

1. MEB'in yönetici atamaları ile ilgili geliştirici çalışmalara katkı sağlayacağı,
2. Okul yöneticilerine yönelik düzenlenecek hizmet içi eğitim çalışmalarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı,
3. Üniversitelerin eğitim yönetimiyle ilgili program geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacağı,
4. Konu ile ilgili yapılacak araştırmalara ışık tutacağı umulmaktadır.

Problem Cümlesi

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nedir? Ve bu görüşler öğretmenlerin, müdürlerin ve okulun çeşitli özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Alt Problemler

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nedir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı fark var mıdır?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre anlamlı fark var mıdır?
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark var mıdır?
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapıp yapmama durumlarına göre anlamlı fark var mıdır?
6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında sendika üyesi olup olmama durumlarına göre anlamlı fark var mıdır?

7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında yaşlarına göre anlamlı fark var mıdır?

8. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre anlamlı fark var mıdır?

9. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları okulun yaşına göre anlamlı fark var mıdır?

10. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlerinin yaşına göre anlamlı fark var mıdır?

11. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlerinin mesleki kıdemine göre anlamlı fark var mıdır?

12. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlerinin sendika üyesi olup olmama durumlarına göre anlamlı fark var mıdır?

Sayıtlar

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin hazırlanan kişisel bilgi formu ve etik liderlik ölçeğini (ELÖ) gerçek ve durumları yansıtacak şekilde içtenlikle cevaplandıkları kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2011–2012 eğitim-öğretim yılında Muğla ili Merkez ilçe belediye sınırları içindeki ilköğretim okulu öğretmenleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Yönetici: İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürleridir.

ELÖ: Etik Liderlik Ölçeği.

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili teorik çerçeve ile ilgili araştırmalara yer verilecektir.

LİDERLİK ve LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Bu bölümde yöneticilik, liderlik ve etik kavramları üzerinde durularak, teorik araştırmalar ve açıklamalar yer almaktadır. Etik kavramı açıklandıktan sonra, etik liderlik davranışları, türleri ve özellikleri hakkında bilgi verilerek, okullarda görev yapan yöneticilerin, etik liderlik özellikleri açısından incelenmiştir.

Yöneticilik Kavramı

Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir. Gerçekten de örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde, yönetim söz konusu olmuştur. Amaçlanan iş veya işlerin başarılabilmesi için öteki insanları örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yöneltten, denetleyen bir ya da birçok insan ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar var olmuştur. Bir bakıma doğal ya da biçimsel her grupta, her durumda, her toplumda insanlar yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılabilir (Kaya, 1991: 31).

Bazen lider kavramı ile eşanlamli bazen de farklı anlamda kullanılan yönetici kavramı, "bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir" tanımı ile açıklanabilir (Aydın, 1994: 272).

Yönetim, bireysel çabalarla çözülemeyecek türdeki işlerin çözümü için, bir kişi veya grup tarafından işgörenlerin faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilmesi sürecidir (Donnelly ve diğerleri, 1998:3.Akt: Yılmaz, 2006).

Yönetim, bütün bireysel farklılıkların ve çatışmaların üzerinde, personelin etkili bir biçimde davranışta bulunmalarını sağlayarak örgütü amacına götürür, onu yaşatır. Bu bakımdan; işletme yönetimi, ordu yönetimi, eğitim yönetimi arasında ortak noktalar vardır. Öyleyse yönetimin amaca götüren araçlarla ilgili evrensel bir süreç olduğu söylenebilir (Kaya, 1991: 21).

Yönetim kavramı, en geniş anlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği içinde çaba gösteren birey ya da grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir. Yönetim, “Bir işi başkalarına yaptırma sanatı” ya da “ Bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı” olarak da tanımlanır (Özden, 2004: 2).

Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra da kendi aralarında iş bölümü yaparak yöneten-yönetilen veya lider izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu var olagelmıştır. Yönetim işlevi yönetici adını verdiğimiz kişi veya gruplar aracılığı ile yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, yöneticiyi, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi şeklinde tanımlamak mümkündür (Şimşek, 1999: 7).

Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, sürekli araştırılan ve hakkında çalışmalar yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok örgütte lider ve yönetici birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Can,1997: 34).

Literatürde liderlikle ilgili bir çok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Lider grubun bir elamanı olarak, öteki elamanların üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir (Çelik, 2007: 5).
- Lider, grup elamanlarının yeterliliklerini ortaya çıkaran, yetersizliklerini gidermeye çalışan kişidir (Başaran, 1982:118).
- Lider örgüt elamanlarının faaliyetlerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir (Kırel, 1996:185).
- Liderlik bir araçtır (Drucker, 2003:119).
- Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 2002: 04).
- Liderlik, belirli koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme sanatıdır (Şimşek, 1999:176).

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini de ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Tanımı nasıl yapılırsa yapılsın, gerek liderliğin ve gerekse liderlerin toplumsal veya örgütsel bir ihtiyaçtan doğduğu söylenebilir.

Drucker (2003: 119), “Yöneticilik, işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır” diyerek yöneticilerin planlanmış etkinlikleri yürüttüğünü, liderlerin isedogruolan etkinlikleri uyguladığını vurgulamaktadır.

Örgütü amaçlarına ulaştırmak için hedefleri belirlemek, bu öncelikler doğrultusunda çalışanları etkilemek ve geleceğe yönelmektir. Lider, stratejik düşünerek politika belirler, yönetici ise politikaları sürdürmeye çalışır (Çelik, 2007: 2).

Yönetim, insanları etkileme gücünün formal yollarla elde edilmesidir. Halbuki liderlik, sosyal etkileme süreciyle meydana gelir (Kırel,1996: 185).

Yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları insanları ve yöneticiliği nasıl algıladıklarını yansıtmaktadır. Fakat liderlik davranışları tek kaynaklı olmayıp, karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Yani grup, ortam gibi değişkenler liderlik

davranışlarını etkilemekte, davranışlarda grup ve ortamı etkilemektedir. Yöneticilerin gösterdiği bu davranışlar da, yönettikleri örgütü ve örgüt çalışanlarını etkilemektedir.

Liderlik isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir (Erçetin, 2000: 14). Örgüt uygulamalarında bir birey, hem lider hem yönetici olabilir ancak her yönetici lider olamaz. Lider ile yönetici arasındaki farklılığı on temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır (Starratt, 2003: 140, Akt: Çelik, 2007: 3).

Çizelge 1: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider;	Yönetici;
Değişme ile ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendi yazar	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenlerler.
Aydınlatır.	Eşgüdüm.

Kaynak: Starratt, 2003: 140'dan Akt: Çelik, 2007: 3

Yönetici bir grubun yönetimini üstlenmiş olabilir ama liderliğin gerektirdiği bilgi, beceri, karakter ve kişilik özellikleriyle örgütteki bireyler tarafından onaylanmadıkça asla onların lideri konumuna yükselemezler. Bu, yöneticilikle liderlik arasındaki en temel farkı oluşturmaktadır.

Liderlik, izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda inandırma sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyicilik kavramı daha pasif bir davranış ve lidere olan bağlılığı hatırlatmaktadır. Ancak günümüzde

liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu görülmektedir. Liderlik süreç olarak görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren birey olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2005: 187).

Liderlik toplumlarda büyük değer taşımaktadır. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergesidir. Bunda en büyük pay insanların yönlendirme ve yönlendirilmeye ihtiyaç duymalarıdır (Aydın, 2003: 233).

Eğer bir insan başka bir insana istediğini yaptırabilirse onu yönetiyor demektir. Böyle bir kişi, yalnızca kendine verilen yasal yetkiye dayanarak karşısındaki kişiye istediğini yaptırıyorsa yöneticidir; karşısındaki kişi üzerinde yasal gücünü kullanmaktadır. Eğer bu kişi etkilediği kişiye gücünü benimsetmiş ve bu kişi gönüllü olarak kendinden istenilenleri yapıyorsa yönetici aynı zamanda önderdir (Başaran, 2000: 80).

Liderlik toplumsal amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme süreci olarak da tanımlanabilir. Liderler aldıkları kararların bütün toplumu etkileyeceğinin bilincinde olmalı ve herkes için iyi olan değişiklikler önermelidirler. Bunları önerirken kendi amaçlarını ve düşüncelerini örgüt üyelerine empoze etmeleri anlamında değil, kararları alırken ortak amacı göz önünde bulundurmaları gerektiği anlatılmaktadır. Örgütün ortak amacı, liderin ve örgütteki bireylerin aynı fikirde olmasıdır. Bu yüzden liderler bu amaçları gerçekleştirirken örgüt bireylerinin de amaçlarını dikkate almalıdırlar.

Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları

Liderin grup üyelerini harekete geçirme ve amaca ulaştırma sürecindeki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir. Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı

vardır. Bu güç kaynakları French ve Raven (1958) tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (Akt: Eraslan, 2003: 78):

Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki konumundan dolayı verilen yetki gücüdür.

Ödüllendirme Gücü: Yöneticilerin güzel hizmetleri karşılığında astlarını karşı bir övgü, olumlu bir konuşma veya değerli herhangi bir şeyle takdir etmesidir.

Zorlayıcı Gücü: Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün tam tersidir. Burada astların olumsuz davranışları karşısında ödül verme yerine ceza verme olayıdır. Genel olarak astları etkilemede ceza tehdidi kullanılmaktadır.

Uzmanlık Gücü: Yöneticilerin mesleklerine ilişkin sahip olduğu özel bilgi ve yetenekleriyle astlarını etkileyebilme gücüdür. Doğal olarak bu güç sadece liderin uzman olduğu alanlar için geçerlidir.

Karizmatik Güç: Bu güç türü liderin ün ve karizmasına bağlıdır. Bu tür nitelikler personel tarafından görülen ve kabul edilen, taklit veya takdir edilen liderin kişiliğine has niteliklerdir.

Liderlik Tipleri

Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle ya da yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutum ve davranışları ile ilgilidir. Liderlerin astlarını etkilemede kullanabilecekleri çeşitli liderlik stilleri vardır. Ancak bunlar bir araya toplandığında Eren (2001: 151)'e göre genelde otoriter, demokratik/katılımcı ve özgür bırakıcı/pasif olmak üzere üç tür liderlik stili ortaya çıkmaktadır:

Otoriter Lider: Otoriter liderler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutarlar. Tüm karar alma yetkisi ve salahiyeti yöneticilerin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür. Grup politikasını, örgütün işleyişine ve geleceğine ait planları yalnızca kendisi yapar ve kararlaştırır. Alınan karar grup üyeleri tarafından

itirazsız yerine getirilir. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler de yalnızca onun öngördüğü biçimde gerçekleşir.

Demokratik/Katılımcı Lider: Demokratik/katılımcı liderler, yönetim yetkisini çalışanlarıyla paylaşırlar. Bu nedenle örgütün amaçlarının ve politikalarının belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde liderlik eder. Eylemleri ile daima çalışanlarına örnek olmaya çalışır. Daima astlarına, onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir.

Özgür Bırakıcı / Pasif Lider: Bu tür liderler yönetim gücüne çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programları yapmalarına imkan tanıyan davranışlar gösterir. Liderin görevi grup dışındaki kişilerle ilişki kurmak, gerekli bilgiyi toplamak ve kaynakları sağlamaktır. Elde edilen bilgi ve kaynaklar örgüt üyeleri ile paylaşılır, üyeler de bu bilgi ve kaynakları kendi içlerinde planlayarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanırlar.

Liderlik Kuramları

Liderlik kuramlarının tarihsel süreç içindeki gelişimi özellik kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramları ve yeni liderlik kuramları olarak ele alınmaktadır.

Özellik Kuramı

Bu kuramın hareket noktası, “lider olunmaz, lider olarak doğulur” şeklinde belirlenmiştir. Bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Şişman, 2004: 74). Liderler, bilişsel olarak astlarından daha üstün olmalı, astları ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir. Yönetimde ve kendi uzmanlık alanında astlarından daha yeterli olmalı ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine astlarından daha çok güdülenmelidir. Astlarının yeterliliklerini bilerek her birini yeterli

olabilecekleri yerlerde kullanmalı ve kendi güçlerini yapılan işe katıp değerlendirebilmelidir (Başaran, 2000: 156).

Davranışsal Liderlik Kuramı

Bu liderlik anlayışında, liderlerle ilgili genel anlamda herkes için ortak genel geçer birtakım özelliklerin olamayacağı söz konusu olmuştur. Geçmişte başarılı olmuş bazı liderlerin davranışları incelenerek genel anlamda lider davranışları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Şişman, 2004: 86). Nitelikler ya da özellikler kuramının liderlik davranışlarını belirlemede yetersiz kalması bu konuda birçok araştırma yapılmasına neden olmuştur. Bunlardan en önemlileri, Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları - Likert kuramı, Yönetim Gözeneği, X ve Y kuramlarıdır.

Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı, özellik kuramı ve davranışsal kuramın liderlik davranışlarını tam olarak belirleyememesi, bu noktadaki eksikliklerinin hissedilmesiyle araştırılmaya başlanmıştır. Durumsallık kuramların çıkış noktası, her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu olamayacağı anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayışa göre, farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışları söz konusu olmaktadır (Şişman, 2004: 87). Bu kurama göre en iyi lider, davranışlarını içinde bulunduğu ortama, ilişki içerisinde olduğu gruba ve kişisel özelliklere uydurabilen kişidir. Durumsallık yaklaşımları konusundaki çalışmalar etkili liderliğin; izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin ve liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 2000: 55). Durumsallık kuramlarından bazıları, Yol-Amaç kuramı, Fiedler'in Durumsallık kuramı, Normatif Kuramıdır.

Yeni Liderlik Kuramları

Sosyal bilimciler, liderliğin kişisel özelliklere, yapılacak işin niteliğine ve çalışanların kişisel özelliklerine, ihtiyaçlarına ve yaptığı işten aldığı hazzı bağlı olarak ortaya çıkıp geliştiği noktasında birleşmektedirler. Yani, her durum, her iş

veya herkese ait olan bir liderlik yerine, duruma, işe ve çalışana göre değişen bir liderlik üzerinde durulmalıdır (Özden, 2008: 123). Bu kanaat üzerine 1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik kuramları, yeni liderlik kuramları olarak ele alınmıştır. Yeni liderlik kuramları, kültürel liderlik, öğrenen Liderlik, süper liderlik, vizyoner Liderlik, transformasyonel liderlik, öğretimsel liderlik, moral liderlik olmak üzere yedi grupta incelenmiştir (Çelik, 2007: 34).

Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını kabul etmiştir. Kültürel liderlik, liderlik kuramlarına iki önemli katkı getirmiştir. Bunlardan birincisi, liderin etkinliği büyük ölçüde oluşturacağı örgütsel kültüre bağlıdır. Kültürel lider, ne denli güçlü bir örgüt kültürü oluşturursa o denli etkili olur. Kültürel liderlik kuramı, örgüt kültürünün lider tarafından biçimlendirildiğini savunur. İkincisi ise, liderin örgüt kültürünü yönetme biçimidir. Çünkü bir örgüt kültürünün oluşturulması yeterli değildir. Aynı zamanda bu kültürün yönetimi de en azından oluşturulması kadar önem taşır (Çelik, 2007: 51). Etkili liderler, içerisinde yaşadığı toplumun ve çalışanlarının sahip olduğu kültürel değerleri ve tutumları çok iyi gözlemlemeli, çözümlemeli, biçimlendirebilmeli ve geliştirerek sürdürebilmelidir (Keçecioğlu, 2003: 87).

Yukarıda sıralanan eğilimler bir liderde bulunursa, ortaya attığı fikirler, getirmek istediği değerler ve aldığı kararlar örgüt üyeleri tarafından kolayca kabul edilir ve benimserler. Sonuç olarak örgüt, amaçlarına daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşmış olurlar.

Öğrenen Liderlik

Organizasyonlar, problem yaşamamak ya da yaşadığı problemleri çözebilmek için; birey, grup ve organizasyon seviyesinde öğrenmek zorundadır. Öğrenme gerçekleştiğinde, bireylerin örgüte, örgütsel eylemlere bakışı değişecek ve sonuçta kendi davranışlarını değiştirecektir. Bunun için; organizasyonlar, değişimi, bilgi alışverişini ve öğrenme sonuçlarının çalışanlar arasında paylaşılmasını desteklemelidir. Bunun sonucunda oluşan sinerji, örgütsel öğrenmeyi sağlayacak ve

hızlandıracak, buna paralel olarak da organizasyonlar, bireysel ve grup halinde öğrenmeden daha fazla çıktı elde edecektir (Çelik, 2007: 120).

Öğrenen örgütlerde yöneticiler, öğrenme ortamında oldukça önemlidirler. Artık lider olan yönetici, öğrenmeyi kolaylaştırmakla kalmayıp, öğrenmeye ortam yaratarak insanların gizli yeteneklerini ortaya çıkarmaktadırlar. Liderler, hızla değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal eğilimlere başarıyla uyum sağlamak için, örgütlerinin her kademedeki çalışanlarında en yüksek kapasitenin geliştirilmesini desteklemesi gerektiğini iyi bilmektedirler (Rosen, 1996: 178, Akt: Bozkurt, 2003: 68).

Herkesin öğrendiği ortamda, lidere düşen yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Bu anlamda lider, öğrenmeden sorumludur. Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterebilen liderdir. Bu tip liderler, öğrenen örgütü oluşturmaya çalışır, öğrenmeye açıktır ve takım halinde öğrenmeye imkân sağlayacak ortamlar yaratmaya çalışır.

Öğretimsel Liderlik

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında üzerinde önemle durulan bir boyut, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. Öğretim liderliği, 1970’li yıllardan itibaren batılı ülkelerde başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu başarılı okullardaki liderlerin, okulların başarılı olmalarında büyük faktör oldukları görülmüş, bu okulların yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek için araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde çok farklı şekilde tanımlanmış ancak en genel anlamıyla öğretimsel liderlik, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışlardır. Buna göre öğretim lideri, okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgili çalışmaları gerçekleştirir (Şişman, 2004: 54).

Öğretimsel liderlik, tamamen eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir ve etkili okul araştırmalarının temelini oluşturur. Okul yöneticisinin

öğretimsel lider olabilmesi için öncelikle okulun amacını açık ve net olarak öğrencilere ve öğretmenlere hissettirmesi gerekir. Okulda uygun bir eğitim öğretim ortamı sağlamalı, öğretim programlarında bütünlük sağlamalı, öğrenmeyi sağlayacak araç gereci sağlamalı, makam odasında hapis olmak yerine sınıf ve öğretmenler odasında varlığını hissettirmeli, okulda yapılan tüm etkinliklerin temelinde eğitim öğretimi geliştirme, yükseltme olduğunu bilir ve hissettirir (Çelik, 2007: 41).

Öğretimsel liderler, öncelikle vizyon sahibidir ve vizyonunu bütün okul örgütü ile paylaşır, herkesçe anlaşılmasını sağlar. Takım çalışmasına önem verir, örgüt amaçlarına yönelik iklim oluşturur. Okuldaki görevlerinde oldukça bilgilidir ve bildiklerini personelle paylaşır. Öğretmen ve öğrencileri öğretme sürecinde takip eder ve değerlendirir. Öğrenme ve öğretme stratejileri konusundaki bilgilerini paylaşır, bilgilerini sürekli güncel tutar ve değişime, İnsanlar arası ilişkilere oldukça açıktır (Özden, 2008: 76).

Süperliderlik

1990'lı yıllarda ortaya çıkan bu kurama göre, her kişi kendisinin lideridir. Süper liderlik, astların öz disiplin içerisinde kendilerini yetiştirmelerini sağlamayı gerektirir. Hiyerarşiden çok kişisel olgunlaşma önemlidir. Bir liderin, kendi kendini yöneten gruplara derece derece yetkisini, iş yapma sorumluluğunu ve kontrolünü devreden, ekip çalışmasına yatkın, çalışanlara kendi tarzını oluşturması için bir koçtan veya kolaylaştırıcıdan daha fazla inisiyatif tanıyan ve personeli güçlendiren bir liderlik türüdür (Erdoğan, 2002: 45).

Süperliderlik kuramının yeni liderlik kuramları içinde ayrı bir yeri vardır. Süperliderlik, aslında liderlik kuramında köklü bir bakış açısı getirmektedir. Eski ve yeni liderlik kuramlarının hepsinde lider, izleyenleri etkileyen kişi olarak kabul edilmiştir. Süperliderlik kuramı ise bu yaklaşıma tamamen karşı çıkmıştır. Süperliderlik kuramı, her insanı kendi kendisinin lideri yapmaktadır. Süper liderlikte “beni izle” anlayışı yoktur. Bu kurama göre herkes kendi kendisinin lideridir. Dolayısı ile süperliderlik, liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmektedir (Çelik, 2007: 78).

Vizyoner Liderlik

Vizyon, gelecekte bulunmak istediğin yerin şimdiden düşünmesi, kendi veya örgütün geleceğinin resmini şimdiden çekme olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderlik ise, örgüt içerisindeki tüm insanları etkileyebilecek ve hep birlikte harekete geçirebilecek örgüte ait gelecek profillerini oluşturabilmektir (Özden, 2008: 80).

Vizyoner liderler, insanları ortak hayallere çeker. Onlara büyük resmi gösterir, grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, ancak oraya nasıl varılacağını belirtmez, insanları amaçlara ulaşmada kullanacakları teknik, yöntem, denemeler yapmakta özgür bırakırlar. Herkesin ortak hedefler için çalıştığı duygusal bir bağlılık ve örgüt amaçları uğrunda örgütsel adanmışlığı geliştirirler. Bir kurumun değerlerine, hedeflerine ve misyonuna inanan ve uyum sağlayan insanlar organizasyonu sahiplenir ve onunla gurur duyarlar. Bu tip liderler, ilham vericidirler, empatiktirler. Başkasının ne hissettiğini sezme ve bakış açısını anlama yeteneği, liderin ilham verici bir vizyon belirlemesine olanak sağlar. Genel olarak özetlenen bu yöntemlerin her biri farklı duygusal zekâ alanlarına dayanır. Geniş bir duygusal zekâ yetkinliğine sahip liderler, örgüt içinde organizasyonel bir uyum ve bütünlük sağlarlar (Barutçugil, 2006: 126).

Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik, 1978 yılında Mc.Gregor Burns'un Liderlik adlı kitabında ilk defa dile getirilmiş, ancak bu yaklaşım liderlik alanındaki etkisini 1990'lı yıllarda göstermeye başlamıştır. Transformasyonel liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Bu liderlik türünde, çok hızlı değişen dış çevreye, gerekli değişimi ve dönüşümü zamanında sağlayarak uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2007: 142). Bu liderlik tipinde liderler, örgütün sahip olduğu insan kaynağını geliştirerek, değişimlere paralel olarak dönüştürerek, ondan en üst düzeyde yararlanmaya ve örgütsel gelişmeye katkıda bulunmalarını sağlamaya çalışılmaktadır (Aydın, 2002: 127).

Dönüşümcü liderler, değişim ustasıdır. Değişim sürecini çok iyi bildikleri için, insanlardaki enerjiyi kolayca harekete geçirebilirler. Dönüşümcü liderlik, kişisel

özelliklerden daha çok karakterle ilgilidir. Bu tip yöneticilerde dürüstlük, kararlılık ve insanlara saygı temel noktadır. Bundan dolayıdır ki insanları dönüşüme ve yeniliğe kendileri ile birlikte götürürken çok kolay ikna ederler. Çünkü güvenilirlerdir (Özden, 2008: 85).

Transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Transformasyonel liderler, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, onların kendilerine olan güvenlerini artırırlar, böylece onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek çalışanları motive ederler (Çelik, 2007: 150).

Etik (Moral) Liderlik

Dünyanın endüstri çağından bilgi çağına geçmesiyle liderliğin daha da geliştirilmiş yeni formları ortaya çıkarılması zorunlu hale gelmiştir. Değişim hızını doğru bir şekilde yönetecek ve örgüte bu süreçte rehberlik edecek kişilere gereksinim olmuştur. Bunun yanında rehberlik eden kişinin etik değerlere sahip olması da gerekmektedir. İşte bu kişiler etik ilkelere sahip liderlerdir (Çelik, 2007: 90).

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik, özellik kuramıyla bütünleşmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürü ile ilgilidir. Etik değer ve ilkelerin lideri izleyenler tarafından da benimsenmesi gerekir. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Dolayısıyla örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkinliğini belirleyen temel bir faktördür (Çelik, 2007: 98).

ETİK KAVRAMI ve ETİK LİDERLİK

Bu bölümde etik kavramı ve etik liderlikle ilgili açıklamalar yer almaktadır. Etik kavramı ile liderlik kavramı ilişkilendirilerek etik liderliğin tanımı yapılmıştır. Etik liderliğin önemi, davranışları ve etik liderliğin sosyal sorumluluğu hakkında bilgi verilmiştir. Etik liderliğin türlerinden bahsederek, bu tür üç liderlik biçiminin okul yöneticileri açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Son olarak da okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ele alınmıştır.

Etik Kavramı

Etik kavramı liderliğin özüdür. Etik (Ethics), yunanca karakter anlamına gelen ethos, ahlak (morality), Latince adet, gelenek anlamına gelen moralis ve terbiye-üslup anlamına gelen manners kavramlarından gelmektedir. Etik kavramı daha çok bireylerin karakterlerine yönelik olarak algılanırken, ahlakilik (morality), insanların birbirleriyle olan ilişkilerine dikkat çekmektedir (Thiroux, 1998: 21). Pehlivan (2001: 67) ise etiği şöyle tanımlamaktadır:

“Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağını; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağını bilmesidir”.

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın denetlenmesiyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara cevap aramaktadır. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne derecede etkili olduğunu araştırır (Thiroux, 1998: 25).

Töre, ahlak, etik kavramlarının ortak yanı, bireylerin birbirlerine karşı davranış kurallarını, birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış ilkelerini içermesidir (Yaylacı, 1997: 56).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir dünya görüşüdür (Pehlivan, 2001: 68).

Günlük dilde etik ve ahlak kavramlarını sıklıkla birbirlerinin yerine kullanırız. Bazıları ahlak ve ahlak dışı kavramlarını cinsellikle ilgili kullanırken, etik ve etik dışı kavramlarını mesleki toplulukların üyelerine ve topluma nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili konularda kullanırlar (Thiroux, 1998: 27).

Günümüzde filozoflar etik konusunda üç genel alanda çalışırlar. Metaetik, Normatif Etik, Uygulamalı Etik, Metaetik, etik ilkelerinin (codes of ethics) nereden geldiklerini ve amaçlarını inceler. Evrensel gerçekler, Tanrının iradesi, etik yargılarda nedenlerin rolü, etik terimlerin anlamları gibi sorulara odaklanır. Normatif Etik ise doğru-yanlış ayrımı ile uygulamaya dönüktür. Uygulamalı etik de özel alanlarla ilgilidir. Kürtaj, hayvan hakları, çevre, eşcinsellik, nükleer savaş gibi. Normatif Etik’de, doğru-yanlış biçiminde düzenlemiş moral standartlar vardır. ‘Bize yapılmasını istemediğimiz şeyi başkalarına yapmamalıyız’ altın kuralı normatif etik ilke için klasik bir örnektir (Fieser, 2000: 45).

Etik kavramıyla ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir:

Etik ilkeleri : Bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden mekanizmadır (Northcrafts ve Neale, 1990: 102).

Mesleki etik: Belirli bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin olarak oluşturup, koruduğu; meslek üyelerine emreden, onları belli bir şekilde davranmaya zorlayan; kişisel eğilimlerini sınırlayan; yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan; meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünüdür (Pehlivan, 2001: 75).

Örgütsel Etik: Yasal bir çerçevede iş görenlerde aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği

hizmetleri sağlarken bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkeler dizisidir (Aydın, 2002: 78).

Yönetmel Etik: Bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yönetmel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Pehlivan, 2001: 75).

Günümüzde her meslek için etik kural ve değerler gündeme gelmekte, mesleklerin standartlarının yanında, o mesleklerle ilgili etik ilkelerde ortaya konmaktadır. Bununla ilgili olarak; tıpta, hukukta, bilim ve araştırmada, politikada, psikolojik danışma ve rehberlikte, kamu yönetiminde, kitle iletişiminde, sporda ve eğitimde etik gibi örnekler verilebilir.

Etik Liderlik

İş yaşamında neyin hayırlı neyin hayırsız, neyin akla uygun neyin akla uygun olmadığına ilişkin inançlar bazı örgütlerde ciddi bir sorun haline gelmiştir. Mesleki etik unsurların ahlaki bir nitelik içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan problemlerin çözümünde, örgüt ve iş görenlerin ihtiyaç duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve iş görenlerin, etik unsurlara uygun davranmayı sağlayıcı bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tarif etmektedir (Pehlivan, 2001: 39).

Liderler örgütsel değerlerin ortaya çıkmasına ve pekiştirilmesine yardımcı ederler. Aynı zamanda liderler farklı bir görüşe ve felsefeye sahip olmalıdırlar. Bu yüzden de liderler, gündeme, birtakım inançlara, önerilere, değerlere ve fikirlere sahiptirler. Liderler örgütlerinde etik iklim oluşturmada önemli rol oynamalarından dolayı, kendi tarafından önerilen değerler örgütün sahip olduğu değerler açısından daha etkili olmaktadır (Şişman, 2002: 129).

“Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Etik liderlik, durumsallık kuramları ve özellik kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktördür” (Çelik, 2000: 78).

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderliğin en belirgin özelliği liderliğinin güç kaynağının moral güce dayanması olduğu ve morale bağlı bir liderlik biçimi olduğu söylenmektedir.

Etik liderin, çevresindeki dünyayı algılaması ve kavramsallaştırması gerekmektedir. Bundan dolayı da sosyal sorumluluk ve örgütsel etik birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Aynı zamanda etik lider, insan kaynağını, zamanının boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel etik ilkeleri uygulamalıdır.

Etik bir liderin davranışlarında sadece etik olması yeterli olmayıp, etik liderlik bileşenlerine de (amaç, bilgi, otorite ve güven) sahip olması, kavrayıp geliştirmesi ve bir bütün içinde önem vererek, bütünlüğünü koruması gerekmektedir (Şişman, 2002: 231).

Etik liderler, dürüst, saygılı ve adil davranış tutumuna sahip olmalıdırlar. Kendi amaçlarını gerçekleştirirken sadece kendini değil, başkalarının kişisel amaçlarına da saygı duymalıdırlar. Örgütteki tüm bireylere eşit şekilde davranmalı ve karar verme sürecinde adil olarak davrandığını ortaya koymalıdır, verdiği kararların arkasında durma gücüne de sahip olmalıdır. Aynı zaman da verdikleri

kararlarla ve benimsedikleri tutumlarla toplumu şekillendirme davranışına da sahip olduklarını göstermelidirler (Çelik, 2000: 79).

Etik lider örgütsel amaçları gerçekleştirmeye uygun davranarak amaca odaklanmayı ve dengeyi sağlamalıdır. Etik lider karar verme aşamasında, konuyla ilgili gerektiği kadar bilgiye sahip olmalı ve örgüt ortamındaki bütün üyelerle bu bilgileri paylaşmalıdır. Etik lider örgüt ve çevresinde güven ortamı oluşturarak herkese aynı mesafede davranmalıdır.

Etik Lider Davranışları

Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Doğrunun ötesinde hiçbir şey yoktur. Etik lider olmak demek her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar Erbaş (2009: 28)'a göre;

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

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

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

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

Zorlamak; Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamak gerekmektedir.

Etik Liderin Önemi

Etik sözcüğü her geçen gün, günlük hayatımızda daha fazla yer almaktadır. Etik, bireylerin kişisel ve toplumsal yaşamdaki ahlaki sorunlarını

ele alıp inceler. Günümüzde meslek etiğine olan ilginin artmasının nedeni de, kimi mesleklerde karşılaşılan etik sorunlarının artması ya da artan sorunların farkına varılmaya başlanması olarak açıklamak da mümkündür. Etik lideri önemli konuma getiren, yanlış olan bir şeye karşı durması ve onu engellemesi olacaktır. Etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kalkan görevi görecektir. Buna karşın örgütler yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaklardır (Costa,1998: 34).

Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel bir faktördür. Etiksel liderlik kuramına göre liderin belirli etiksel değer ve ilkelere sahip olması önemli olmakla beraber, bu etiksel liderliği gösterebileceği ortamın da uygun olması gerekir. Etik değer ve ilkelerin, lideri izleyenler tarafından da benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir.

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

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

Levinas (1996)’a göre öznelar arasındaki ilişki kusursuz boyutta olan bir ilişki değildir. Bu denge durumunun güç olmasından dolayı “öteki”nden karşılık beklemeden sorumluluk duymak gerekmektedir. Karşılık verip vermemek ise onun sorunudur (Akt: Bauman,1998: 109).

Etik liderin, örgütteki bireylere karşı tutumundan dolayı kendini onlara karşı sorumlu hisseder. Bundan dolayı etik lider, belirsizliğin hakim

olduğu bir ortam oluşturmaz ve stresi tolere eder (Costa, 1998: 53).

Etik Liderlik ve Karar Verme

Etik lider, verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanan, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesini sağlayarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır. Doğru ve yanlış birbirinden ayırabilen lider, örgüt içerisinde ona olan güveni sağlamlaştırmakta ve izleyenleri bu yolla etkilemektedir. Bu yüzden de etik liderin en önemli özelliği, verdiği kararların ahlaki açıdan doğru olmasıdır (Turhan, 2007: 18).

Etik liderin karar verme aşamasında, referans noktalarından çıkarak altı ilke oluşturulmuştur. Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şunlardır (Çelik, 2000: 93-94):

- Davranışları ve konuşma biçimini etkileyen, yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlardır.
- İleri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlamak için, etiksel gelişmenin cesaretlendirilerek ortaya konması gerekmektedir.
- Lider, etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilmek için örgütte bulunan informal grupların varlığına ihtiyaç duymamalıdır.
- Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
- Lider, etiksel olmayan davranışları uygulamaya çalışmaz ve üzerinde asla ısrar etmez.
- Liderin yaşamında etik ilkeler sürekli başvurması gereken rehber ilkeleridir.

Lamberton ve Minor'a göre bir yönetici belli bir konuda karar verirken aşağıdaki altı soruya cevap aramalıdır (Akt: Aydın, 2002: 35):

- Doğru ve yanlışın açıkça değerlendirilmesi gerekir. Bu ilke

çerçevesinde verilen kararın ya da yapılması düşünülen eylemlerin doğruluğu tartışılmalıdır. Bunun sorusu ise “Bu doğru mu?” olmalıdır.

- Bu adil mi? Bu sorunun yanıtı, altın kural olarak nitelenen bir başka soruda gizlidir. “Aynı durumda siz karşınızdakinin yerinde olsaydınız ne yapardınız? Adil olduğunu düşünür müydünüz? Bu soruya “evet” denmiyorsa davranış ya da kararı gözden geçirmek gerekir.
- Verilen karardan zarar görecektir biri var mı? Bu soru faydacılık kavramına dayanır. Bu sorunun diğer boyutu kim kazanacak? sorusudur. Buradan gelen ise bu kişinin kaybetmeyi mi, kazanmayı mı hak ettiğidir.
- Liderin verdiği bir karar gazetelerin ilk sayfasında yer alırsa lider kendini rahat hisseder miydi? Eğer bu sorunun yanıtı “hayır” ise, “niçin?” sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt sorunun tanımlanmasına yardım edecektir.
- Liderin vereceği karar ve yapacağı davranışlar çevre tarafından öğrenildiğinde rahatsızlık verecekse yeniden gözden geçirmekte yarar vardır. Bunu şu soruyla pekiştirebiliriz. “Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza verdiğiniz kararı söyleyebilir misiniz?”
- Liderlerin sezgileri güçlüdür. Bir karar ya da davranışın olası sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin sezgiler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Bunun sorusu ise “Olayı dışarıdan nasıl görüyorsunuz?” dur.

Bu altı soru etik sistemlerin hepsini içine almaktadır. Bu soruları gönül rahatlığıyla yanıtlayan bir yöneticinin aldığı karar etik açıdan doğru demektir.

Etik Liderlik ve Sosyal Sorumluluk

Örgütsel açıdan etik kavramı, eğitim ve öğretim sürecindeki doğruları ve yanlışları ifade etmektedir. Etik ile doğrudan ilişkili bir diğer kavram ise sosyal

sorumluluktur. Birey ve örgütlerin içinde bulundukları ve yaşadıkları çevreye karşı bazı sorumlulukları ve ödevleri vardır. Örneğin bir örgütün çalışanlarına olduğu kadar dış çevreye (devlete, doğaya, çevreye ve topluma) karşı da sorumlulukları bulunmaktadır (Aktan, 1999: 35).

Etik açıdan duyulan sosyal sorumlulukta örgütteki bireylerin değerleri, inançları ve ahlaki davranışları çok büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden de örgütteki bireyler ve gruplarla çalışırken değerler ve ilkeler çerçevesinde hareket edilmesi gerekmektedir. Bir örgütün sosyal sorumluluğunun etik boyutunu oluşturan en temel felsefe, örgütün çalışma yöntemlerinde etik tercihler yapması ve uygulamalarında etik değerlendirmeleri esas almasıdır (Aydın, 2003: 185).

Etik davranışların benimsenmesi üst basamaktan başlayarak, orta düzey yöneticilere aktarılmalı, son olarak da örgütün tüm bireylerine yayılmalıdır. Hem öğretmenler hem de öğrenciler ve okul çalışanları okul müdürü gibi bir yetkilinin tutumlarını, eylemlerini ve yaklaşımlarını taklit etmeye eğilimlidirler. Bu yüzden örgütlerde etik standartların korunması gerekmekte ve liderlerin yüksek etik standartlara sahip olması gerekmektedir. Ayrıca liderler örgütte biçimlenen ideallerini, tutumlarını ve inançlarını topluma getirmekte ve aileleri, arkadaşları ve etkileştikleri diğer bireyler yoluyla yaymaktadırlar (Aydın, 2002: 40).

Etik lideri okul yönetimi açısından düşündüğümüzde, sosyal sorumluluk açısından okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin, eğitimin genel amaçlarına ilişkin daha doğru bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Etik bir lider olarak yönetici, öncelikle kendi sosyal sorumluluklarını yerine getirecek, daha sonra örgüt üyelerinin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmalarını sağlayacaktır (Turhan, 2007: 89).

Etik Liderliğin Türleri

Liderliğin; hizmet, güven, sadakat, demokrasi ve insan hakları gibi kapsamalarını belirleyen liderlik türleri farklı araştırmacılar tarafından araştırılmasına rağmen etik liderliğin temelli olması konusunda ortak bir noktada birleşmişlerdir. Bu

başlık altında hizmete yönelik liderlik, Otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik türleri ele alınacaktır.

Hizmete Yönelik Liderlik

Diğer insanlara hizmet üzerine kurulu olan bir liderlik modelidir. Kişinin kendi ailesine, toplumuna, çevresine ve milletine dünya toplumuna karşı hizmet ruhunu taşıması gerekmektedir. Çünkü bu davranış ahlaki liderliğin ön koşullarından birisidir. Hizmet ruhu kesinlikle, kişisel tercih veya kişisel istekleri benimsememekte ancak bireysel yaratıcılığı ve üretkenliği desteklemektedir. Bu kavram, bir yandan bütünün refahını ve mutluluğunu güvence altına alırken, öte yandan da bireyin içindeki potansiyeli ortaya çıkaran bir liderlik modeli gerektirmektedir (Aydın, 2002: 94).

Hizmete yönelik liderlerin, hizmet ruhu ile mükemmellik arzusunu birleştirmeleri gerekmektedir. Hizmete dayalı bir liderin başında bulunduğu örgütte ise, bir yandan her bireyin haklarını, özgürlüklerini ve tercihlerini güvence altına alırken, diğer yandan da tüm toplumun refahını ve mutluluğunu sağlayacaktır. Bu şekilde yönetilen örgütler, bizlere güzel bir yol açarak gelecekte güzel bir medeniyete sahip olmamamızı sağlayacaklardır.

Hizmete yönelik lider, geliştirdiği ahlaki değerler sisteminin çerçevesi, örgütün hizmetlerini kullanan kişilerinin çıkarlarını en üstte tutmayı öngörmektedir. Bu değerleri örgüt üyelerine de benimseterek, örgütünü de hizmete yönelik bir örgüt yapmaya çalışmaktadır. Liderliğin temel amacı örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek ve hizmeti kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktır. Bu yüzden de hizmete yönelik lider, insanlara hizmet etmeyi etik bir değer ve sorumluluk olarak görmektedir (Turhan, 2007: 38).

Toplum içinde yaşayan ve öğrenen liderler, ahlaki ve sosyal sorumluluklarının liderlik kavramıyla derinden ilişkili olduğunun farkındadırlar. Onlar, başkalarının yaşamlarında bir fark oluşturmak için derin bir isteğe sahiptir ve bu istek onların sosyal etki alanlarını genişletmelerini sağlar. Hizmete yönelik okul liderleri,

öğrenciler, personel ve aileyle olumlu ilişkiler içinde bulunarak, sorumluluk alanlarını da genişletirler (Norris ve diğerleri, 2002: 76).

Hizmete yönelik lider özelliklerinin, hem okul yöneticisinin de hem de öğretmenlerde bulunması gerekmektedir. Bunun nedeni ise okul müdürünü öğretmenler ve öğrenciler izlemesi ve örnek almasıdır. Öğretmenleri ise öğrenciler örnek almaktadırlar. Bu yüzden okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hizmete yönelik birer lider olmaları gerekmektedir. Bu nedenle toplumun geneline hizmet veren okulların yapı taşı konumundaki öğretmen ve yöneticiler yaptıkları mesleğin kutsallığı ve toplumsal açıdan önemi ile motive olmaktadır.

Otantik Liderlik

Otantik liderler bilgiye değer vererek anlam yaratmayı, sıra dışı yaklaşımları, sezgisel karar vermeyi benimsemektedirler. Bu liderlerin, değer merkezli bir idare anlayışlarının yanında insan olmanın anlamını oluşturan değerleri bu liderlik sıfatına taşımaya gayret göstermektedirler. Samimiyet, güven, sevgi, dayanışma, hoşgörü, dürüstlük gibi insani değerlerin yönettikleri örgütte bulunup, artması için çaba göstererek, bu değerleri bizzat yaşayarak örnek olmaktadır (Şişman, 2002: 89).

Katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışlarının yanında değişime açık olmaları da çevresel değişikliklere hızlı uyum sağlamalarını göstermektedir. Esnek olmak, belirsizlikle baş etmek ve zamana direnmek değil zamanın akışına uyum sağlama becerilerine sahipler. Farklı kültürel, sosyal ve zihinsel kaynaklardan yararlanmasını biliyorlar. Örgüt içerisinde tek tip, kendilerini onaylayan insanlar yerine yaratıcı fikirleri ortaya koyanları destekliyorlar (Aksoy, 2009: 5, Akt. Aydın, 2010: 19).

Otantik lider kısa vadeli davranmayıp, bütünsel bir bakış açıları var. Resmin bütününe kavrayarak parçaları birleştirebilme ve geleceği inşa etme becerilerine sahiptir. Otantik liderler, yarattıkları güven ortamında, insanların içindeki geri plana atılmış enerjiyi ortaya çıkararak ve onları ateşleyerek organizasyonları ustaca değiştirebilme yeteneğine sahipler.

Değişimin ve belirsizliğin arttığı dönemlerde otantik liderliğin yükselmesi, bir anlamda alçak gönüllülüğün ve içtenliğin de organizasyonların içine yerleşmesi anlamına geliyor. Sadece çalışanların değil, tüketicilerin aradıkları ‘güven’in cevabı da otantik liderlerin yönettiği örgütler de bulunabilmektedir.

İlke Merkezli Liderlik

Liderlik, insanlara kendi değerlerini ve potansiyellerini açık bir şekilde anlatarak içlerinde var olanı görmeleri konusunda ilham vermektir. Sürekli değişen ortamda, tek bir merkezin referans alınması ve değişmeyen ilkelerin belirlenmesi “İlke Merkezli Liderlik” kavramını gündeme getirmektedir.

Liderlik belirli davranış kurallarına dayalıdır. Bu liderlik biçiminde paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle çevrelenmiş karşılıklı güven, saygı ve sadakat bulunmaktadır. Yaşamlarımızın ebedi ve değişmeyen ilkelere dayandığı ve doğal kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayandığı görüşünü savunan Covey dört faktör üzerinde durmuştur. Bunlar:

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Güvenlik, | 3. Bilgelik |
| 2. Akıl, | 4. Güçtür. |

Bunların hepsi birbirinden bağımsızdır ve büyük bir kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir birey oluşturur. İnsanlar başarmak istedikleri şeyin, kendi elinde olduğuna inandıkları için yollarına devam ederler (Covey, 1999, Akt: Starratt, 2003: 196).

İlke merkezli liderin görevi, kabul edilebilir örgütsel davranış standartları oluşturmak için ilkeler belirleyip, bunları örgüt kültürünün bir bütünü yapmaktır. Bu liderlik anlayışında, izleyenleri etkilemek için kullanılan araçlar liderin etkili kişilik özellikleri göstermesi ve belli ilkelere sadık kalarak hareket etmesidir. Etkili kişilik özellikleri gösteren lider, izleyenlerin güvenini kazanırken, örgüt kültürüne yerleştirilen ilke ve kurallar, yasalardan bile daha etkili olabilmektedir. Çünkü bu ilke ve kurallar izleyicilerin dışında değildir (Taymaz, 2000: 156).

Üç Liderlik Biçiminin Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi

Tüm faaliyetlerde hizmet odaklı düşünen ve bunu diğerlerine hissettiren, herkese eşit ve dürüst davranarak bir güven ortamı oluşturan okul yöneticisi etrafındaki insanları etkilemek için başka bir çabaya gereksinim duymaz. Bu şekilde belirleyeceği etik ilkelerin inandırıcılığını artırarak, bu etik ilkelere uygun davranmayı sağlayabilir. Hizmet, güven ve ilkeler okul yöneticisinin etik liderliğe ilişkin davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Okul yönetiminde gerek doğru kararları alabilmek ve gerekse bu kararların uygulamasında doğru yöntemleri belirleyebilmek için, bu üç unsur büyük önem taşımaktadır (Turhan, 2007: 51).

EĞİTİM YÖNETİMİNDE ETİK LİDERLİK

Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan İhtiyaç

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.

Okul yönetiminin kendine özgü doğası etik sorunlarla karşılaşılma sıklığını artırmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisi karmaşık bir ortamda karar vermek zorunda kalmaktadır. Bu karmaşık ortamda doğru kararları verebilmek için, okul yöneticileri etik liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Çünkü etik lider, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran bir değerler sistemi geliştiren liderdir. Okulları yönetme sıradan bir iş değildir. Uygulamada kafa, kalp ve eli birlikte çalıştırmanın gerekliliği, okulun misyonunun eşsiz doğası ve kapalı yapılanmış, lineer olmayan ve karmaşık bağlamı, etik bir otoriteyi gerekli kılmaktadır. Sergiovanni (1992)'ye göre

aşağıdaki beş madde okul yöneticilerinin etik bir lider olmasını gerektirmektedir (Akt.Topuzoğlu (2009: 29):

1. Okul yöneticisinin işi, okulu objektif çıktılar sağlayan sıradan bir örgüt olmak yerine bir toplum yapmaktır. Okullar bazı amaçları başarmak için oluşturulan araçlar olarak görülürse, onlara, doğru işler yapmaktan çok işleri doğru yapan bürokratik bir örgüt niteliği kazandırılmış olur. Ancak okullar, farklı düşünceleri içinde barındıran, informal boyutu bulunan, zaman içinde kendi tarihini oluşturan etkin kurumlardır. Okulları bir öğrenme toplumu olarak düşünmek gerekir. Toplumu bir arada tutan şey ise, geliştirilen ortak değerler ve anlayışlardır.
2. Okulun görevi, öğrencilere bilgi ve becerilerle birlikte, dengeli bir kişilik ve erdem aşılamaktır. Bu yüzden okuldaki öğretim ve yönetimde teknik ve ahlaki olmak üzere iki boyut bulunmaktadır: Okulun teknik boyutunu bilgi, etkinlik, verimlilik ve sosyal yararlılık belirlemektedir. Ahlaki boyutunu ise, kişilik oluşturma, davranış geliştirme ve erdemli ve sorumlu kişiler yetiştirme oluşturmaktadır. Yönetimdeki teknik ve ahlaki boyutlar, uygulamada birbirinden ayrılamazlar. Her teknik karar ahlaki bir etkiye sahiptir.
3. Okul yönetiminde, erdemi ve verimli çalışmayı ölçen bazı standartlar belirlenmek zorundadır. Bu durumda verimli çalışma nedir? Erdem nasıl tanımlanabilir? Etkili öğretim ölçütlerini belirleme, iyi disiplin politikasının ne olduğuna karar verme, terfi ve yükseltme kriterlerini getirme nasıl sağlanacaktır? Nasıl ve ne sorularının cevapları objektif olarak belirlenemez. Bunlara normatif unsurlar olarak bakılmalıdır ve bunlar normatif karar sürecini gerektirirler. Bu kararları vermek için, okul liderinin etik bir çerçevesi olmalıdır.
4. Karara katılma ve yetkilendirme anlayışlarının vurgulanmasına karşın, okul yöneticileri ve diğerleri arasında temel bir eşitsizlik vardır. Onlar istese de istemese de, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve diğerlerinden daha fazla güce sahiptir. Bu güç onun hiyerarşik konumundan kaynaklanmaktadır. İki kişi arasında güç dağılımının eşitsizliğinden söz

ediliyorsa, ilişkinin etik bir boyutu olması gerekir. Okul yönetiminde izleyenler, bu güce dayanılarak sömürülmeyeceklerini beklerler. Bu bağlamda liderlik bir hak değil, sorumluluktur.

5. Okuldaki yönetim bağlamı dağınık, kaotik ve belirsizdir. Bu yüzden, okul yöneticisinin dünyasını sınırlayan talepler ve sınırlamalara rağmen, iş içerisinde bir sağduyusu vardır ve bu sağduyu etik bir anlama sahiptir. Okul çatışan değerlerin tam ortasında bulunmaktadır. Toplumsal bir düzenleme olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler, bir amaç için bir araya getirilir ve her bireye kendi değer yargılarını, inançlarını durulaştırma, netleştirme, bütünleştirme ve gerekçelenme fırsatı ve olanağı verilir.

Bu özelliğinden dolayı okulda, etik dışı davranışlarla karşılaşma olasılığı daha fazladır. Okuldaki etik çıkmazları çözmek ise okul yöneticisine düşmektedir. Etik liderin rollerini ve davranışlarını öğrenerek kendi kişiliğiyle bütünleştirmiş liderler, okuldaki ikilemleri sinerjiye dönüştürebilirler.

Okulun tek işlevi öğrencilere yeni bilgi ve beceriler kazandırmak değildir. Aynı zamanda onların olumlu kişilik özellikleri kazanmalarına yardımcı olmak ve erdemli bir insan olmalarını sağlamaktır. Rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma, görevi kötüye kullanma, ihmal gibi etik dışı davranışların arttığı bir toplumsal düzen içerisinde, okulun bu işlevi daha anlamlı bir hale gelmektedir. Bu işlevi yerine getirebilmesi için ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır.

Sergiovanni (1992: XII), okulu, topluma benzetmektedir. Ona göre, etkili okulu oluşturma yolu, okulları toplumlar gibi düşünmek ve öğretmen, öğrenci ve aileleri paylaşılan değerler ve ilkeler etrafında toplamaktır. Bu şekilde, okulda aidiyet duygusu gelişecektir. Okul liderinin görevi, okulda, paylaşılan değerlere ve ilkelere dayalı bir toplum inşa etmektir.

Son yıllarda genelde eğitime ve özelde de okula yüklenen görev, önemli ölçüde değişmiştir. Yeniden kurmacılık akımıyla birlikte okul, toplumsal değerlerin zayıfladığı, aile kurumunun çözüldüğü ve kültürel bir kriz yaşandığı günümüzde,

topluma yeniden yön verecek ve kültürel değerlerin yeniden yorumlanmasını sağlayacak bireyler yetiştiren bir kurum olarak görülmeye başlanmıştır.

Pek çok kişi bireylerin yetiştirilmesi ve her yönden geliştirilmesi görevini üstlenmiş olan “okul” denilen özel kurumda, “iyi” ve “doğru” kavramlarına gereken vurgunun yapılmamasından yakınarak, etik eğitiminin öğrencilerle ilgilenen bazı eğitimcilerin bireysel potansiyeli ve ilgileri ile sınırlı kaldığına inanmaktadırlar. Oysa eğitim ve okul kavramlarının doğasında etik bir çaba yatmaktadır. Toplumun bireylerinin istenilir iyileri kazanması ve bunu kazandıracak kurumun da etik değerler çerçevesinde işlev görmesi beklenmelidir. Toplum tarafından sorumluluk, saygı, güven, adalet, yurttaşlık bilinci gibi temel değerleri içeren bir etik yaklaşımın okullarda geliştirilmesi ve öğrencilerin karakter eğitiminin desteklenmesi beklenmektedir (Aydın, 2003: 190).

Okulun bu amacını yerine getirmesi ise, evrensel ahlaki ilkelere dayalı bir kültür oluşturması ile mümkün görülmektedir. Okul etik ilkelere sahip bir kurum olmalıdır. Dünyadaki büyük şirketlerin önemli bir çoğunluğunun kendi geliştirdiği etik ilkeleri vardır. Toplumsal sorumluluğu ağır basan ve öğrencilerin bilgi düzeylerini geliştirmekle birlikte erdemli insanlar yetiştirmek amacını taşıyan okullar çalışanlarına yönelik kendi etik ilkelerini belirlemelidirler.

Okul Yöneticilerinin Etik İlkeler Uyma Sorumluluğu

Yapılan bir işin meslek olarak değerlendirilebilmesi için, son yıllarda uygulanan bir ölçüt de, o işe ait genel kabul görmüş etik ilkelerin varlığıdır. Dünyada okul yöneticilerine ilişkin genel kabul görmüş etik ilkeler bulunmaktadır. Etik liderler olarak okul yöneticilerinin en temel sorumluluğu mesleğinin etik ilkelerine uymaktır. Bir okul yöneticisinin mesleki davranışı bir etik koda uymalıdır. Etik kod, idealistik olmalı ve aynı zamanda tüm okul yöneticilerine uygulanabilmelidir. Okul yöneticisi, kamuya ait okulların herkese eğitim olanakları sağlama amacına hizmet ettiğini kabul eder. Fakat yönetici, okulda ve toplumda mesleki liderlik sağlamak için resmi bir sorumluluğu üstlenir. Bu sorumluluk yöneticinin örnek gösterilen mesleki davranış standartlarını sürdürmesini gerektirir. Yöneticinin eylemlerinin, toplum,

mesleki birlikler ve öğrenciler tarafından gözlenerek, değerlendirileceğinin farkında olunmalıdır (American Association of School Administrator, 1996, Akt.Topuzoğlu 2009: 32).

Yapılan bir işin meslek olarak kabul edilme şartlarından biri de o işe ait genel kabul gören etik ilkeler setinin olmasıdır. Doktorların ettikleri Hipokrat yemini, Avukatların bağlı oldukları “Avukatlık Yasası”nın ilgili maddeleri buna örnek teşkil etmektedir. Dünyanın farklı yerlerinde eğitim yöneticiliği ile ilgili mesleki kuruluşlar, eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilke ve standartlar geliştirmişlerdir.

Minnesota Eyaleti Yasaları Düzenleme Ofisi (Minnesota Office of the Revisor of Statutes) okul yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeleri ve mesleki davranışları belirlemiştir. Bu ilke ve davranışlar şunlardır (Minnesota Office of the Revisor of Statutes, 2003, Akt: Turhan, 2007: 46):

Okul yöneticisi;

1. Eğitim hizmetlerinde ayırım gözetmemelidir.
2. Öğrencileri ve personeli sağlığa ve güvenliğe zararlı şartlardan korumak için makul bir yol izlemelidir.
3. Öğrenmeye yardım eden bir atmosfer sağlamak için makul bir yol izlemelidir.
4. Özel çıkar sağlamak için öğrenciler, aileler, personel ya da meslektaşlarıyla ilişkilerini kötüye kullanmamalıdır.
5. Kanunlar ve okul politikaları gereğince, zorunlu bir mesleki amaca hizmet etmesi dışında, bireyler hakkındaki gizli bilgiyi açıklamamalıdır.
6. Yöneticilerin ya da diğer personelin niteliklerine ilişkin kayıtları ya da gerçekleri bile bile tahrif etmemeli ya da yanlış bir şekilde tanıtmamalıdır.
7. Öğrenciler, öğrencilerin aileleri, personel ya da meslektaşlar hakkında yanlış ya da çirkin ifadeler kullanmamalıdır.

8. Kendi özel çıkarlarına hizmet edecek ve mesleki yargısını etkileyecek hediye, ödül ya da iltimasları kabul etmemelidir.
9. Bir sözleşme ya da mukaveleyi yetkili olduğunda onaylamalıdır.
10. Personele ihtiyaç duyulan konumları doldurmada, yalnızca ehliyetli personeli ya da insanları atamalı, atama için tavsiye etmeli ya da görevlendirmelidir.
11. Mesleki görevlerin ifa edilmesinde dürüst olmayan, aldatıcı ya da yanlış tanıtıcı davranışlar göstermemelidir.

Okul Yöneticilerinin Etik İkilemleri Çözme ve Etik Karar Verme Sorumluluğu

Okul yönetiminin kendine özgü doğası, karşılaşılabilecek etik sorunları çeşitlendirmektedir. Okul yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler ise genel bir çerçeve çizmektedir. Bu nedenle etik bir lider olarak okul yöneticisi bu ilkeleri özel durumlara uyarlayabilmelidir. Okul yöneticileri karmaşık bir ilişki ağı içerisinde karar vermek durumundadırlar. Çoğu durumda doğru ve yanlış açık değildir. Ortaya çıkabilecek etik ikilemlere farklı açılardan yaklaşabilmek gerekmektedir. Okul yöneticileri bunu sağlayabilmek için doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü belirlemeye yönelik bir tanımlama becerisine sahip olmalıdır. Ahlak felsefecilerinin çoğu, okul yöneticilerinin karşılaşılabilecekleri etik dışı davranışları belirlemiştir. Ancak bu rehber ilkeleri yeni durumlara uyarlamak, ayrı bir liderlik yeteneği gerektirmektedir (Lashway, 1996: 67).

Etik ilkeler sınırlı davranış kalıplarını ifade etmektedir. Hâlbuki okul yönetiminin karmaşık bağlamı, karşılaşılabilecek etik sorunların çeşitliliğini artırmaktadır. Bu yüzden etik liderler olarak okul yöneticilerinin bir diğer sorumluluğu, etik ikilemleri çözme ve karar verirken ahlaki süzgeçten geçirme olarak ifade edilebilir.

Okul Yöneticilerinin Etik Bir Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu

Etik ilkelerin okulda benimsenebilmesi için, okul kültürüne yerleştirilmesi gerekmektedir. Okulun örgütsel değer ve normlarıyla bütünleşen etik ilke ve kurallar

öğrenciler, öğretmenler ve diğer personel tarafından daha kolay benimsenir. Etik lider olarak okul yöneticisi, etik değerlerin vazgeçilmez değerler olduğunu okul personeline ve öğrencilere kabul ettirmek zorundadır (Çelik, 2000: 106).

Etik ilkelerin okul kültürüne yerleştirilmesi, örgüte yeni katılan üyelerin etik davranışlar sergilemeleri açısından çok önemlidir. Göreve yeni başlayan öğretmen mesleki kariyerinin etik ilkeleri benimsemesine bağlı olduğunu bilirse, daha bilinçli bir davranış sergiler (Çelik, 2000: 108).

Sergiovanni (1992: 112), etik ilkelere dayalı bir örgütsel kültür geliştiren okulu, erdemli okul olarak nitelendirmekte ve okul yöneticisinin temel sorumluluğunu erdemli okulu inşa etmek olarak görmektedir. Ona göre erdemli okulun özellikleri şunlardır (Akt: Turhan, 2007: 46):

1. Erdemli okul, öğrencilerin öğrenmesi için tüm potansiyelini kullanması gerektiğine inanır. Bu yüzden, hem öğrencileri hem de yetişkinleri etkileyecek bir merak, araştırma ve derin düşünme ruhu geliştirmeye kendini adanmıştır. Erdemli okulun amacı, kendi kendine öğrenen ve kendi kendini yönetenlerden oluşan bir öğrenme toplumu oluşturmaktır.
2. Erdemli okulda, uygun şartlar sağlandıktan sonra her öğrencinin öğrenebileceğine inanılır. Öğrenmeye engel olan şartlar, kaynağı ne olursa olsun, çözülmesi gereken problemler olarak görülür.
3. Okulun temel amacı akademik olarak görünmesine karşın, erdemli okulda öğrenme problemlerinin sistematik olduğuna inanılır. Bu yüzden, erdemli okul, öğrencilerin gelişimsel, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için tüm olanaklarını kullanma sorumluluğundan çekilmez.
4. Erdemli okulda öğretmenlerin hem mesleki sorumluluğuna ve hem de sanat bilgisine saygı gösterilir. Öğretmenler, neyi nasıl öğretecekleri konusunda özgürdür ve öğretime ilişkin vizyonlarını açıkça ifade edebilirler. Öğrencilere de öğretmenler, aileler ve diğer yetişkinler kadar ilgi gösterilir. Bunun bir sonucu olarak öğretmenler öğrencilere ve öğretmenler de öğrencilere saygı gösterirler.

5. Erdemli okulda aileler, öğretmenler ve toplum işbirliği içinde çalışır. Eğer okulun öğretim işlevini gerçekleştirmesi isteniyorsa, ailelerin tavsiye ve desteğine başvurulur. Aynı şekilde, eğer ailelerin görevlerini yerine getirmesi isteniyorsa, okulun destek ve tavsiyesine başvurulur.

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. Evrensel etik ilkelerin örgüt çalışanlarına benimsetilebilmesi için, örgüt kültürüne yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu etik ilkelere dayalı bir örgüt kültürü geliştiren okul, erdemli okul olarak tanımlanmaktadır. Etik lider olarak okul yöneticisinin bir diğer sorumluluğu ise, etik ilkeleri okulda kurumsallaştırmak ve erdemli okulu oluşturmaktır (Çelik, 2000: 110).

Okul Yöneticilerinin Etik Liderler Olarak Toplumsal Sorumlulukları

Ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişmesinde büyük etkiye sahip olan eğitimin, gerçekleştirildiği yer olan okullar, toplumsal açıdan yüksek beklentilere sahiptir. Okulların toplumsal sorumluluğunu oluşturan bu beklentilerin karşılanmasında okulların yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Okullar öğrencilerde bilgi ve becerilerle birlikte, olumlu kişilik özelliklerini de geliştirmelidir. Zamanlarının önemli bir çoğunluğunu okulda geçiren öğrenciler, okulun kültüründen ve ikliminden yoğun şekilde etkilenmektedir. Okulda belirlenen etik ilke ve kuralların öğrenciler tarafından benimsenmesi, sonraki yaşamlarında etiğe uygun davranmalarını sağlayacaktır. Rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma gibi etik dışı davranışlarla sık karşılaşılan günümüzde, okulların bu sorumluluğu yerine getirmesi daha önemli görülmektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yerine getirmeleri, toplumsal açıdan büyük önem taşımaktadır (Turhan, 2007: 54).

Okulun toplumsal sorumluluğunu yerine getirebilmesi için, okul yöneticisinin eylemleri demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı,

farklı kùltùrlere karşı hořgùrùyù, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir. Etik bir lider olarak okul yùneticisi, evrensel etik ilkelerin òrgùtte benimsenmesini sağlamalıdır (Aydın, 2003: 86).

Okul yùneticilerinin etik liderlik rollerini yerine getirmelerinin toplumsal bir boyutu bulunmaktadır. Òęrencilere bilgi ve becerilerin yanında olumlu davranışlar kazandırma amacını taşıyan okulların bu işlevini yerine getirmesinde okul yùneticilerine büyük işler dùřmektedir. Òęrencilerin model alacakları en yakın kişiler olan okul yùneticilerinin etik liderlik rollerini yerine getirmeleri ònem taşımaktadır.

İLGİLİ ARAşTIRMALAR

Araştırmanın bu b÷lümünde ùlkemizde ve yurtdışında yapılmış benzer araştırmalardan ve bu araştırmaların sonuçlarından söz edilecektir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Paşa (2000), “Tùrkiye Ortamında Liderlik Özellikleri” isimli çalışmasında toplulukçu, gù aralığı yüksek ve babacan eğilimleri yüksek bir kùltür olan Tùrk toplumunda yùnetici konumunda olan kişilerin liderlik özelliklerini incelemiştir. Araştırmada deneklerden “liderde bulunmasını beklediği” d÷rt özelliği yazmaları istenmiştir. Yùneticilere göre, liderde bulunması gereken özelliklere baktığımızda adil davranma ve dùrùst olma gibi etik özelliklerin % 10.8 ile ikinci sırada olduğunu ve çalışanlara göre liderden beklenen özelliklerin, adil davranma ve dùrùst olma gibi etik özellikleri % 10.2 ile d÷rdùncù sırada olduğu ortaya konmuştur. Buradan hem çalışanların, hem yùneticilerin etik özelliklere ònem verdiklerini sonucuna ulaşılmaktadır.

Aydın (2002) tarafından “Eğitim Yùneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma” isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, eğitim yùneticilięi

mesleğine ilişkin etik ilkeleri belirlemek ve eğitim yöneticilerinin mevcut davranışlarının geliştirilen etik ilkelere uygunluğunu belirlemek hedeflenmiştir.

Araştırmada eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler;

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Hoşgörü | 4. Dürüstlük |
| 2. Adalet | 5. Demokrasi |
| 3. Sorumluluk | 6. Saygı |

olmak üzere 6 ana başlık altında ortaya konmuştur. Bu ana başlıklar altında 79 etik ilke tanımlanmıştır. Sonuç olarak, lise müdürlerinin bu ilkelere bazılarını tam olarak uygun davranışlar sergilemedikleri belirlenmiştir.

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

Karaköse (2007) öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, etik liderliğin iklimsel etik boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyete göre; davranışsal etik boyutunda bitirilen en son eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini bulmuştur.

Turhan (2007) tarafından genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada tüm astlara eşit olarak davranma konusunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulmuştur. Cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerinin alçak gönüllü olma ve kendilerinden daha yeterli kişileri kıskanma durumuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında farklılık bulmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulmuştur.

Gültekin (2008)'in ilköğretim okullarında yaptığı bir araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutlarında ise farklılaşma olduğu sonucu bulunmuştur. Bu

sonuca göre ön lisans mezunu öğretmenler iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutlarında lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha az gösterdiklerini düşündükleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Santin (1998), liderlik tarzıyla ilgili olan ve liderlerin demografik özellikleriyle ilgili yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik biçimi ile demografik özelliklerinin (cinsiyet, kademe, mesleki deneyim ve öğrenim düzeyi) ve karar vermede yaratıcı başkaldırıyı kullanma eğilimleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, liderlik tarzı, seçilen demografik özellikler ve karar vermede yaratıcı başkaldırıyı kullanma düzeyi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Akt:Topuzoğlu, 2009).

Garcia (2003), etik liderlik ile ilgili etkinlikleri kapsayan bir programla okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. 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 artırıcı davranışlar sergilemeyle başladığı, inançlarında artış gösterdiği ve daha fazla etik değerlere 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 (Akt: Gültekin, 2008).

Aikman (2003) sağlık sektöründe yaptığı bir araştırmada, etik liderlik ile kurum kültürü arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Etik lider davranışının, etik değerlerle ilişkili olduğu ve etik değerlerin lider davranışlarını yönlendirmesi gerektiği bulunmuştur. Yine bu araştırmada, etik liderlerin davranışlarının ve inançlarının etik değerlerle ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Etik liderliğin, kurum için en önemli faktör olduğu ve etik liderlik davranışlarıyla kurumun etik yönelimi arasında bir ilişkinin olduğu araştırmanın diğer bir bulgusudur (Akt: Gültekin, 2008).

Davis (2004), yaptığı araştırmada, etik liderliğin okullardaki kültürel farklılığa olan etkisini açıklamaya çalışmıştır. Bu araştırmada, öğrencilerin daha iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarında ve akademik başarılarını arttırmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin olumlu katkısı olduğu tespit edilmiştir (Akt: Topuzoğlu, 2009).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve özellikleri, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu biçimiyle betimleyen araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2000: 77). Kaptan'a (1998: 59) göre, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alan yöntem betimleme yöntemidir.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2011–2012 eğitim-öğretim yılında Muğla ili genelinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir.

Bu okullarda görev yapan öğretmenlerden 395 tanesine anket formu verilmiştir, fakat 316 tanesi cevaplanıp geri dönmüştür. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 2011–2012 eğitim-öğretim yılında Muğla ili merkez ilçe belediye sınırları içinde bulunan 15 ilköğretim okulunda görev yapan 316 öğretmen oluşturmaktadır.

Belirlenen okullarda çalışmakta olan öğretmenlerden yeterli sayıda veri toplamak amacıyla, her okula öğretmen sayısı kadar ölçek bırakılmıştır. Ölçekler verildikleri okulların hiçbirinde bütün öğretmenler tarafından doldurulmamıştır.

Ölçekler örneklem içindeki her okulda öğretmenlerin tamamı tarafından olmasa da doldurulmuştur. Örneklemi oluşturan okulların listesi ekler bölümünde verilmektedir.

Örneklemde Yer Alan Bireylerin Kişisel Özellikleri

Aşağıdaki çizelgelerde örneklem grubu ile ilgili bulgular verilmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı çizelge 5' te verilmektedir.

Çizelge 2: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	182	58
Erkek	132	42
Toplam	316	100

Çizelge 5 incelendiğinde, örneklemdeki öğretmenlerin % 58 inin kadın, % 42 sinin erkek olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun, branşa göre dağılımı çizelge 6' da verilmektedir.

Çizelge 3: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı

Branş	n	%
Sözel Alan	119	39
Sayısal Alan	43	14,1
Sınıf Öğretmeni	143	46,9
Toplam	305	100

Çizelge 6 incelendiğinde; öğretmenlerin %39 unun sözel alan, %14,1 inin sayısal alan,%46,9 unun da sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun öğretmenlikteki mesleki kıdemine göre dağılımı çizelge 7' de verilmiştir.

Çizelge 4: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Öğretmenlikteki Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	n	%
1-10 yıl	70	22,2
11-20 yıl	95	30,2
21 ve üstü	150	47,6
Toplam	315	100

Çizelge 7 incelendiğinde; öğretmenlerin %22,2 sinin mesleki kıdeminin 1-10 yıl, %30,2 sinin 11-20 yıl, %47,6 sinin da 21 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapma durumlarına göre dağılımı çizelge 8’ de verilmiştir.

Çizelge 5: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Müdürleriyle Okul Dışında Sosyal Etkinlik Yapma Durumlarına Göre Dağılımı

Sosyal Etkinlik Yapma Durumları	n	%
Evet	149	48,5
Hayır	158	51,5
Toplam	307	100

Çizelge 8 incelendiğinde; öğretmenlerin müdürleriyle sosyal etkinlik yapma durumlarının, öğretmenlerin %48,5 inin evet, %51,5 inin de hayır olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun, sendika üyelik durumuna göre dağılımı çizelge 9’da verilmektedir.

Çizelge 6: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Sendika Üyelik Durumuna Göre Dağılımı

Sendika	n	%
Üye	214	68,2
Üye değil	100	31,8
Toplam	314	100

Çizelge 9 incelendiğinde; öğretmenlerin %68,2 sinin sendika üyesi olduğu, %31,8 inin sendika üyesi olmadığı görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yaşa göre dağılımı çizelge 10’ da verilmektedir.

Çizelge 7: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	n	%
20-29 yaş	36	11,6
30-39 yaş	100	32,2
40-49 yaş	120	38,6
50 yaş ve üstü	55	17,7
Toplam	311	100

Çizelge 10 incelendiğinde, örneklemdeki öğretmenlerin %11,6 sının 20-29 yaş, %32,2 sinin 30-39 yaş, %38,6 sının 40-49 yaş, %17,7 sinin 50 yaş ve üstü olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştıkları okulların büyüklüğüne göre dağılımı çizelge 11’ de verilmektedir.

Çizelge 8: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Okullarının Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Okul Büyüklüğü	n	%
Büyük	115	36,4
Orta	116	36,7
Küçük	85	26,9
Toplam	316	100

Çizelge 11 incelendiğinde, örneklemdeki öğretmenlerin %36,4 ünün büyük, %36,7 sinin orta, %26,9 unun küçük okulda çalıştığı görülmektedir.

Okul büyüklüğü örnekleme giren 15 okuldaki öğrenci sayılarına göre belirlenmiştir. 299 kadar öğrenciye sahip okullar “küçük”, 300-649 öğrenciye sahip okul “orta” ve 650 ve üstü öğrenciye sahip okullar “büyük” olarak belirlenmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştıkları okulların yaşına göre dağılımı çizelge 12’ de verilmektedir.

Çizelge 9: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulların Yaşına Göre Dağılımı

Okul Yaşı	n	%
1-9 yıl	46	14,6
10-19 yıl	12	3,8
20-29 yıl	62	19,6
30 yıl ve üstü	196	62
Toplam	316	100

Çizelge 12 incelendiğinde, örneklemdeki öğretmenlerin %14,6 sınıfın 1-9 yıllık, %3,8 sınıfın 10-19 yıllık, %19,6 sınıfın 20-29 yıllık, %62 sınıfın 30 yıl ve üstü okullarda çalıştığı görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin müdürlerinin yaşına göre dağılımı çizelge 13’ te verilmektedir.

Çizelge 10: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Müdürlerinin Yaşına Göre Dağılımı

Yaş	n	%
20-29 yaş	0	0
30-39 yaş	0	0
40-49 yaş	96	30,4
50 yaş ve üstü	220	69,6
Toplam	316	100

Çizelge 13 incelendiğinde, örneklemdeki öğretmenlerin % 30,4’ünün müdürünün yaşı 40-49 yaş aralığında, % 69,6’sının ise 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre dağılımı çizelge 14’te verilmiştir.

Çizelge 11: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemi	n	%
1-10 yıl	0	0
11-20 yıl	52	16,5
21 yıl ve üstü	264	83,5
Toplam	316	100

Çizelge 14 incelendiğinde; öğretmenlerin %16,5 inin okul müdürünün mesleki kıdemi 11-20 yıl, %83,5 inin de 21 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin müdürlerinin sendika üyelik durumuna göre dağılımı çizelge 15’te verilmektedir.

Çizelge 12: Örneklemde Bulunan Öğretmenlerin Müdürlerinin Sendika Üyelik Durumuna Göre Dağılımı

Sendika	n	%
Üye	296	93,7
Üye değil	20	6,3
Toplam	316	100

Çizelge 15 incelendiğinde; öğretmenlerin müdürlerinin %93,7 sinin sendika üyesi olduğu, %6,3 ünün sendika üyesi olmadığı görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması “Etik Liderlik Ölçeği(ELÖ)” ile olmuştur. Ayrıca katılımcılardan kişisel bilgi formu doldurmaları istenmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)”ni deneklere uyguladıktan sonra yapılan istatistik çözümler sonucunda geçerli ve

güvenilir olduğu saptanan 28 maddelik ölçekle veriler toplanmıştır. Etik Liderlik Ölçeği;

- tamamen katılıyorum (5),
- katılıyorum (4),
- fikrim yok (3),
- katılmıyorum (2),
- kesinlikle katılmıyorum (1),

şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir.

44 maddeden oluşan bu ölçeğin faktör analizi yapmaya uygunluğu araştırılmıştır. Faktör analizinde, değişkenler arasında yüksek ilişki aranır. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de azalır. Bartlett testine göre $P=.00$ bulunduğu için testin sonucu anlamlıdır. Dolayısıyla değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu dağılımdan gelmiş demektir. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı ise .96 olarak bulunduğundan örneklem büyüklüğü de faktör analizi yapmak için yeterlidir.

Çizelge 13: KMO and Bartlett's Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı		.96
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-kare Yaklaşım	7632,97
	Serbestlik Derecesi	378
	Önem Denetimi (P)	.00

Analiz sırasında, faktör yük değeri .40 ya da daha yüksek olanlar analize alınmış, faktör yük değeri .40’ın altında olanlar analizden çıkarılmıştır. 44 maddeden oluşan bu ölçekte, analizler sonucunda 28 madde kalmıştır ve ölçekten çıkarılan maddeler “ekler” bölümünde verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda çıkarılan 16 maddeden sonra 3 faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. Ölçekte bulunan üç faktör tarafından açıklanan toplam varyans % 67,78’dir. Birinci faktör varyansın % 31,42’ini (özdeğer: 8,79), ikinci faktör % 23,48’ünü (özdeğer: 6,57), üçüncü faktör %12,87’ini (özdeğer: 3,60) açıklamaktadır.

Etik Liderlik Ölçeğinin güvenirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Üç alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; iletişimsel etik .96; davranışsal etik .92 ve örgütsel karar vermede etik alt boyutu ise .84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında, 28 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) .52 ile .82 arasında değişmektedir. Ölçeğin her bir maddesine ait bu korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir.

Çizelge 14: Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler

Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Güvenirlik Katsayısı
İletişimsel Etik	15	.58 - .81	.96
Davranışsal Etik	9	.59 - .72	.92
Örgütsel Karar Vermede Etik	4	.55 - .84	.84
Toplam	28	.55 – .81	.97

Etik Liderlik Ölçeği'nin birinci alt boyutu olan "İletişimsel Etik"; yöneticinin kendi düşüncelerini sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesinin, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit davranmasının, tüm öğretmenlere sevgiyle davranmasının, öğretmenlere şefkatle yaklaşmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, merhametli olmasının, öğretmenlere içten davranmasının, öğretmenlerisahip olduklarıkişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Etik Liderlik Ölçeği'nin ikinci alt boyutu olan “Davranışsal Etik”; yöneticinin öğretmenleri teşvik etmesinin, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, kendi kendini değerlendirebilmesinin, kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapmasının, öğretmenlerin yaratıcılığın ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlamasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, çözüm üretmede sistemli yaklaşımının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Etik Liderlik Ölçeği'nin üçüncü alt boyutu “Örgütsel Karar Vermede Etik”; politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının ve kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Bu üç alt boyutun puan ortalamasının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmaktadır.

Ankette kullanılan beşli seçeneklere uygun olarak, her alt boyutun puanlarının aritmetik ortalamasının anlamlandırılabilmesi amacıyla aşağıda çizelge 4'te verilen değerlendirme aralıklarına göre yorum yapılmıştır.

Çizelge 15: Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeyi Puan Aralıkları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Yetersiz Düzy	Orta Düzy	Yeterli Düzy	İyi Düzy	Üst Düzy
İletişimsel					
Etik	0-.99 puan	1-1,99 Puan	2-2,99 Puan	3-3,99 Puan	4-5 Puan
Davranışsal					
Etik	0-.99 puan	1-1,99 Puan	2-2,99 Puan	3-3,99 Puan	4-5 Puan
Örgütsel Karar					
Vemede Etik	0-.99 puan	1-1,99 Puan	2-2,99 Puan	3-3,99 Puan	4-5 Puan

Veri Çözümleme Teknikleri

Araştırma sürecinde toplanılan verilerin çözümlenmesinde dağılımları belirlemede yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma; ilişkili değişkenler arasında korelasyon, değişkenlere ilişkin ortalamalar arasındaki farkın önem düzeylerinin belirlenmesinde t-testi, tek yönlü varyans analizi ve farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffée testi kullanılmıştır. Aşağıda araştırma problemlerinin çözümünde kullanılan istatistiksel yöntemler ve tekniklerin hangi durumlarda kullanıldıkları belirtilmiştir (Büyüköztürk, 2007: 142):

- İlişkisiz Örneklem t-Testi, ilişkisiz (bağımsız) iki örneklem ortalaması arasındaki farkın birbirinden anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır.
- İlişkili Örneklem t-Testi, ilişkili iki örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan (birbirinden) anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır.
- Tek yönlü varyans analizi, iki yada daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffée testi kullanılmaktadır.

BÖLÜM IV

Bu bölümde, örnekleme ilişkin dağılım ve araştırmanın problemi ve belirlenen alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmektedir.

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, öğretmenlerden ölçekler yardımıyla elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemelerine göre çizelgeler kullanılarak verilmektedir. Bulgularla birlikte ilgili kaynaklar ve problem durumunda verilen bilgilere dayanılarak yapılan yorumlar da yer almaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nedir?” biçiminde belirlenmişti.

Birinci alt problemle ilgili olarak, ilköğretim okulu yöneticilerinin **iletişimsel etik boyutunda** etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili bulgular çizelge 16’ da verilmektedir.

Çizelge 16: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.	Hatalarını kabul eder.	3,97	.99
2.	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	4,09	.90
3.	Bencil davranışlar sergilemez.	4,17	.90
4.	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	4,18	.92
5.	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	4,13	.94
6.	Sabırlıdır.	4,13	.95
7.	Alçak gönüllüdür.	4,18	.88
8.	İnsanlara eşit davranır.	4,16	.87
9.	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	4,16	.95
10.	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	4,13	.93
11.	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	4,37	.82
12.	Merhametlidir.	4,32	.83
13.	Öğretmenlere içten davranır.	4,24	.90
14.	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	4,22	.86
15.	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	4,08	.94
Toplam		4,17	.74

Çizelge 16 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişimsel etik boyutunda etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ($\bar{X}=4,17$) üst düzeydedir. Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişimsel etik boyutunda etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalama puanla ($\bar{X}=4,37$) “Etrafındaki insanlara saygı gösterir.” maddesini; en düşük ortalama puanla ($\bar{X}=3,97$) “Hatalarını kabul eder.” maddesini göstermişlerdir.

Birinci alt problemle ilgili olarak, ilköğretim okulu yöneticilerinin **davranışsal etik boyutunda** etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili bulgular çizelge 17’ de verilmektedir.

Çizelge 17: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.	Öğretmenleri teşvik eder.	4,21	.88
2.	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	4,07	.92
3.	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	4,42	.77
4.	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	4,07	.92
5.	Öğrenme konusunda isteklidir.	4,23	.84
6.	Kendi kendini değerlendirebilir.	4,07	.88
7.	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	4,15	.90
8.	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	4,30	.77
9.	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde dir.	4,14	.88
Toplam		4,18	.69

Çizelge 17 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin davranışsal etik boyutunda etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ($\bar{X}=4,18$) üst düzeydedir. Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin davranışsal etik boyutunda etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalama puanla ($\bar{X}=4,42$) “Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.” maddesini; en düşük ortalama puanla ($\bar{X}=4,07$) “Geleceğe dönük somut hedefler koyar.” ile “Kendi kendini değerlendirebilir” maddelerini göstermişlerdir.

Birinci alt problemle ilgili olarak, ilköğretim okulu yöneticilerinin **örgütsel karar vermede etik boyutunda** etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili bulgular çizelge 18’ de verilmektedir.

Çizelge 18: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	4,31	.83
2.	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	4,26	.91
3.	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	4,35	.86
4.	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	4,31	.90
Toplam		4,31	.72

Çizelge 18 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel karar vermede etik boyutunda etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ($\bar{X}= 4,31$) üst düzeydedir. Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel karar vermede etik boyutunda etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalama puanla ($\bar{X}=4,35$) “Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.” maddesini; en düşük ortalama puanla ($\bar{X}=4,26$) “Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.” maddesini göstermişlerdir.

Çizelge 16, 17 ve 18 incelendiğinde, ELÖ’nün üç alt boyutunda da ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ($\bar{X}= 4,22$) üst düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci alt probleme ilişkin istatistiksel çözümlemelere göre; ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin üst düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında benzer sonuçların bulunduğu görülmektedir. Baştuğ (2009)’un resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini inceleyen araştırmasına bakıldığında ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin dört alt boyutunda da ortalamanın üzerinde puan aldıkları ve dolayısıyla üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdikleri bulunmuştur.

İlköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik rolleri ile ilgili yapılan bir araştırmada ise ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri “katılıyorum ” düzeyinde gerçekleştiği görülmüştür (Karagöz, 2008).

İlköğretim okulu yöneticileri, etik liderliğin dört alt boyutu arasında en fazla iletişimsel boyutta etik liderlik davranışı gösterdiği görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi ile ilgili yapılan bir araştırmada da, ilköğretim okulu yöneticileri en fazla iletişimsel boyutta etik liderlik davranışı gösterdiği görülmüştür (Gültekin, 2008).

Birinci alt probleme ilişkin bulgulara göre iletişimsel etik boyutunda öğretmenler müdürlerine “Etrafındaki insanlara saygı gösterir” ve “merhametlidir.” maddelerinde en çok puanı verirken “Hatalarını kabul eder” ve “kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.” maddelerinde ise en az puanı vermişlerdir.

Davranışsal etik boyutunda öğretmenler müdürlerine “Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.” ile “Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.” maddelerinde en çok puanı verirken “Geleceğe dönük somut hedefler koyar.” ile “Kendi kendini değerlendirebilir” maddelerinde ise daha düşük puanlar vermişlerdir.

Örgütsel karar vermede etik boyutunda ise öğretmenler müdürlerine “Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.”, “Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.”, “Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.” maddelerinde en çok puanı verirken “Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.” maddesinde en az puanı vermişlerdir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

İkinci alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet

durumlarına göre çözümleme sonuçları çizelge 19' da verilmektedir.

Çizelge 19: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	t	P
İletişimsel Etik	1.Erkek	132	4,29	.68	2,507	.013*
	2.Kadın	182	4,08	.77		
Davranışsal Etik	1.Erkek	132	4,31	.64	1,691	.092
	2.Kadın	182	4,09	.71		
Örgütsel Kar.Ver.Etik	1.Erkek	132	4,39	.70	2,812	.005*
	2.Kadın	182	4,25	.74		
Toplam	1.Erkek	132	4,31	.61	2,704	.007*
	2.Kadın	182	4,11	.69		

* P<.05 P değeri .05 değerinden küçük olduğu zaman gruplar arasında fark vardır, büyükse fark yoktur.

Çizelge 19'da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme düzeyleri ile ilgili algılamalarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Çizelgedeki veriler, etik liderliğin iletişimsel, davranışsal ve örgütsel olmak üzere üç boyutuna göre incelenmiştir:

Çizelge 19 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, **iletişimsel etik boyutunda** kadınların puan ortalaması $\bar{X}$: 4,08; erkeklerin puan ortalamaları ise $\bar{X}$: 4,29 olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 2,507 olarak hesaplanmıştır. T testi sonucuna göre anlamlılık düzeyi .013 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla bu sonuç P<.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani etik liderlik düzeyi iletişimsel etik boyutunda, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Çizelge 19 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, **davranışsal etik boyutunda** kadınların puan ortalaması $\bar{X}$:4,31; erkeklerin puan ortalamaları ise $\bar{X}$:4,09 olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 1,691 olarak hesaplanmıştır. T testi sonucuna göre anlamlılık

düzeyi .092 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç $P < .05$ düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Yani etik liderlik düzeyi davranışsal etik boyutunda, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Çizelge 19 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, **örgütsel karar vermede etik boyutunda** kadınların puan ortalaması $\bar{X}$:4,39; erkeklerin puan ortalamaları ise $\bar{X}$: 4,25 olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 2,812 olarak hesaplanmıştır. T testi sonucuna göre anlamlılık düzeyi .005 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç $P < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani etik liderlik düzeyi örgütsel karar vermede etik boyutunda, cinsiyete göre erkekler lehine farklılık göstermektedir.

Çizelge 19 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, **toplamda** kadınların puan ortalaması $\bar{X}$:4,11; erkeklerin puan ortalamaları ise $\bar{X}$: 4,31 olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 2,704 olarak hesaplanmıştır. T testi sonucuna göre anlamlılık düzeyi .07 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç $P < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani etik liderlik düzeyi tüm boyutların toplamında, cinsiyete göre erkekler lehine farklılık göstermektedir.

İkinci alt probleme ilişkin olarak tüm alt boyutlar ve toplama bakıldığında davranışsal boyut dışında etik liderlik düzeyi, cinsiyete göre erkekler lehine farklılık göstermektedir. Baştuğ (2009)'un araştırmasında ise öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucu bulunmuştur.

Etik liderlik davranışı gösterme düzeyinin toplam ve davranışsal dışındaki iki boyutta da cinsiyete göre erkekler lehine farklılık göstermesi, erkek okul müdürlerinin daha çok olmasıyla açıklanabilir. Yani erkek öğretmenlerin hemcinsi olan müdürleriyle daha iyi iletişim kurduklarından dolayı etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Üçüncü alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin branşlarına göre çözümleme sonuçları çizelge 20, 21 ve 22’ de verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin branşa göre dağılımı çizelge 20’de verilmektedir.

Çizelge 20: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre Dağılımı

Etik Liderlik Alt Boyutları	Branşı	n	$\bar{X}$	SS
İletişimsel Etik	Sözel	119	3,96	.84
	Sayısal	43	4,23	.57
	Sınıf Öğretmeni	143	4,31	.68
Davranışsal Etik	Sözel	119	4,02	.73
	Sayısal	43	4,23	.59
	Sınıf Öğretmeni	143	4,28	.67
Örgütsel Etik	Sözel	119	4,16	.81
	Sayısal	43	4,26	.63
	Sınıf Öğretmeni	143	4,43	.64
Toplam	Sözel	119	4,01	.73
	Sayısal	43	4,23	.54
	Sınıf Öğretmeni	143	4,32	.61

Çizelge 20’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin branşa göre dağılımı verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenleri; kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde, branşlarına göre sınıf öğretmeni grubunda yer alanlar sayısal ve sözel gruplara göre daha yüksek ortalama puanlarla görüş bildirmişlerdir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Varyans İstatistiği sonuçları çizelge 21’de verilmektedir.

Çizelge 21: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak		KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Toplam	Gİ	6,377	2	3,188	7,477	P = .001
	GA	128,790	302	.426		
	Toplam	135,167	304			Fark Önemli
İletişimsel	Gİ	8,338	2	4,169	7,800	P = .000
	GA	161,433	302	.535		
	Toplam	169,771	304			Fark Önemli
Davranışsal	Gİ	4,443	2	2,221	4,759	P = .009
	GA	140,984	302	.467		
	Toplam	145,427	304			Fark Önemli
Örgütsel	Gİ	4,852	2	2,426	4,773	P = .009
	GA	153,497	302	.508		
	Toplam	158,349	304			Fark Önemli

Çizelge 21 incelendiğinde toplam ve her üç boyutta branşlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır.

Branşlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffee anlamlılık istatistiği sonuçları çizelge 22’ de verilmektedir.

Çizelge 22: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Branş	Branş	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Toplam	Sınıf Öğretmeni	Sözel	.31	P=.001
İletişimsel Etik	Sınıf Öğretmeni	Sözel	.35	P=.001
Davranışsal Etik	Sınıf Öğretmeni	Sözel	.26	P=.011
Örg.Kar.Ver. Etik	Sınıf Öğretmeni	Sözel	.27	P=.010

Çizelge 22'deki bulgulara göre, toplam ve üç alt boyutta branşlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde belirlenen gruplar arasında $P<.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Toplam ve üç alt boyutta da sınıf öğretmenlerinin, sözel grup öğretmenlerine göre kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, branşların iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında yöneticilerin etik davranış göstermelerine ilişkin öğretmen algılarına etkisi olduğu görülmüştür. Bu etkinin her üç boyutta da sınıf öğretmenleri grubu lehine olduğu görülmektedir.

Baştuğ (2009)'un araştırmasına göre ise, öğretmenlerin branş durumlarının, özel ve resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme algılarına etkisinin olmadığı sonucu bulunmuştur. Yani araştırmaya göre branş ve sınıf öğretmenleri, birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini aynı oranda algılamaktadırlar.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Dördüncü alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çözümleme sonuçları çizelge 23, 24 ve 25’ te verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı çizelge 23’ te verilmektedir.

Çizelge 23: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Etik Liderlik Alt Boyutları	Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
İletişimsel Etik	1–10 Yıl	70	4,01	.76
	11–20 Yıl	95	4,03	.80
	21 ve üstü	150	4,33	.66
Davranışsal Etik	1–10 Yıl	70	4,01	.76
	11–20 Yıl	95	4,14	.67
	21 ve üstü	150	4,29	.65
Örgütsel Etik	1–10 Yıl	70	4,09	.77
	11-20Yıl	95	4,24	.80
	21 ve üstü	150	4,45	.61
Toplam	1–10 Yıl	70	4,02	.70
	11-20Yıl	95	4,01	.68
	21 ve üstü	150	4.33	.61

Çizelge 23 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında, mesleki kıdemleri açısından 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar, 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek puan almışlardır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdemlerine göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Varyans İstatistiği sonuçları çizelge 24’te verilmektedir.

Çizelge 24: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak		KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Toplam	Gİ	5,894	2	2,947	6,935	P = .001
	GA	132,588	312	.425		
	Toplam	138,482	314			Fark Önemli
İletişimsel	Gİ	7,299	2	3,650	6,870	P = .001
	GA	165,753	312	.531		
	Toplam	173,052	314			Fark Önemli
Davranışsal	Gİ	4,00	2	2,000	4,291	P = .015
	GA	145,408	312	.466		
	Toplam	149,408	314			Fark Önemli
Örgütsel	Gİ	7,00	2	3,500	6,997	P = .001
	GA	156,062	312	.500		
	Toplam	163,062	314			Fark Önemli

Çizelge 24 incelendiğinde toplam ve üç alt boyutta mesleki kıdemlerine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır.

Mesleki kıdemlerine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe anlamlılık istatistiği sonuçları çizelge 25’ te verilmektedir.

Çizelge 25: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Kıdem	Kıdem	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Toplam	21 yıl ve üstü	1-10 yıl	.31	P=.005
	21 yıl ve üstü	11-20 yıl	.24	P=.023
İletişimsel Etik	21 yıl ve üstü	1-10 yıl	.32	P=.012
	21 yıl ve üstü	11-20 yıl	.29	P=.009
Davranışsal Etik	21 yıl ve üstü	1-10 yıl	.28	P=.018
Örg. Kar.Ver.Etik	21 yıl ve üstü	1-10 yıl	.36	P=.002

Çizelge 25'teki bulgulara göre, toplam ve üç alt boyutta mesleki kıdemlerine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde belirlenen gruplar arasında $P<.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

Toplam ve iletişimsel etik boyutunda 21 ve üstü yıl kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin, 1-10 ve 11-20 yıl kıdem gruplarında bulunanlara göre kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Davranışsal ve örgütsel etik boyutlarında ise 21 ve üstü yıl kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin, sadece 1-10 yıl kıdem grubunda bulunanlara göre kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, mesleki kıdemin iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında yöneticilerin etik davranış göstermelerine ilişkin öğretmenlerin algılarına etkisi olduğu görülmüştür.

Her üç boyutta da 21 ve üstü kıdem grubu lehine sonuç çıkması, kıdem olarak daha tecrübeli öğretmenlerin müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin algılamalarının daha iyi olduğunu göstermektedir. Bunun da bu gruptaki öğretmenlerle müdürlerinin yaşlarının yakın olmasından dolayı

öğretmenlerin müdürleriyle daha iyi iletişim kurabilmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Topuzoğlu (2009)'na göre de öğretmenliğe yeni başlayan ve tecrübesi daha az olan öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik yetkinliklerini diğer öğretmenlerden daha az yeterli olarak algılamaktadırlar.

İlköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik rolleri ile ilgili yapılan bir araştırmada öğretmenlerin kıdemi, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme algılarına etkisinin olup olmadığı araştırılmış, etik liderliğin iklimsel, davranışsal, karar vermede etik boyutlarında öğretmen algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği ancak iletişimsel boyutta kıdem grupları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür (Karagöz, 2008).

Topuzoğlu (2009)'un bulgularına göre ise öğretmenlerin kıdemleri farklılaştıkça, buna bağlı olarak öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik konusundaki yetkinliklerini algılamaları da farklılaşmaktadır. Kıdemi 10-20 yıl arasında olan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini algılamaları, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha yüksektir. Kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin ise yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini algılamaları, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha düşük düzeydedir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapıp yapmama durumlarına göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Beşinci alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapma durumlarına göre çözümleme sonuçları çizelge 26' da verilmektedir.

Çizelge 26: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Müdürleri ile Okul Dışında Sosyal Etkinlik Yapma Durumlarına Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Sosyal Etkinlik	n	$\bar{X}$	S	T	P
İletişimsel Etik	Evet	149	4,33	.67	4,009	.000*
	Hayır	158	3,99	.79		
Davranışsal Etik	Evet	149	4,36	.60	4,503	.000*
	Hayır	158	4,01	.73		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Evet	149	4,44	.69	3,366	.001*
	Hayır	158	4,17	.74		
Toplam	Evet	149	4.35	.58	4,428	.000*
	Hayır	158	4.02	.71		

P<0.05 *P değeri .05 değerinden küçük olduğu zaman gruplar arasında fark vardır, büyükse fark yoktur.

Çizelge 26’da öğretmenlerin sosyal etkinlik yapıp yapmama göre, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile ilgili algılamalarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Çizelgedeki veriler, etik liderliğin iletişimsel, davranışsal ve örgütsel olmak üzere üç boyutuna göre incelenmiştir:

İletişimsel etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin algılamada, öğretmenlerin müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapma durumlarına bakıldığında evet diyen grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,33$; hayır diyen grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 3,99$ olarak bulunmuştur. Sosyal etkinlik yapmaya evet ya da hayır diyen gruplar arasında oluşan bu farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=4,009$, $p=.00$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılaştığı görülmektedir. Sosyal etkinlik yapmaya evet diyen öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik

davranışı gösterme düzeylerine ilişkin algılarının daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Davranışsal etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin algılamada, öğretmenlerin müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapma durumlarına bakıldığında evet diyen grubun ortalama puanları $\bar{X}=4,36$; hayır diyen grubun puan ortalamaları $\bar{X}=4,01$ olarak bulunmuştur. Sosyal etkinlik yapma veya yapmama grupları arasında oluşan bu farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=4,503$, $p=.00$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılaştığı görülmektedir. Sosyal etkinlik yapmaya evet diyen öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin algılarının daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel karar vermede etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme durumlarına ilişkin algılamada, öğretmenlerin müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapma durumlarına bakıldığında evet diyen grubun ortalama puanları $\bar{X}=4,44$; hayır diyen grubun puan ortalamaları $\bar{X}=4,17$ olarak bulunmuştur. Sosyal etkinlik yapma veya yapmama grupları arasında oluşan bu farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=3,366$, ($p=.01$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılaştığı görülmektedir. Sosyal etkinlik yapmaya evet diyen öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin algılarının daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm boyutların toplamında yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme durumlarına ilişkin algılamada, öğretmenlerin müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapma durumlarına bakıldığında evet diyen grubun ortalama puanları $\bar{X}=4,35$; hayır diyen grubun puan ortalamaları $\bar{X}=4,32$ olarak bulunmuştur. Sosyal etkinlik yapma veya yapmama grupları arasında oluşan bu farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=4,428$ ($p=.00$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılaştığı görülmektedir. Sosyal etkinlik yapmaya evet diyen öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin algılarının daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm boyutlarda ve toplamda sosyal etkinlik yapmaya evet diyen öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin

algılarının daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapma öğretmenlerin kendi müdürlerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarını her üç boyutta da pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buradan hareketle okul dışında herhangi bir sosyal etkinlik yaparken oluşan pozitif enerjinin müdür-öğretmen ilişkilerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında sendika üyesi olup olmama durumlarına göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Altıncı alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin sendika üyelik durumlarına göre çözümleme sonuçları çizelge 27’de verilmektedir.

Çizelge 27: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Sendika Üyelik Durumlarına Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Sendika Üyelik	n	$\bar{X}$	S	t	P
İletişimsel Etik	Evet	214	4,18	.77	.444	.658
	Hayır	100	4,14	.68		
Davranışsal Etik	Evet	214	4,18	.72	.056	.955
	Hayır	100	4,17	.63		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Evet	214	4,33	.74	.783	.434
	Hayır	100	4,26	.68		
Toplam	Evet	214	4.20	.69	.406	.685
	Hayır	100	4.17	.61		

$P < 0.05$ *P değeri .05 değerinden küçük olduğu zaman gruplar arasında fark vardır, büyükse fark yoktur.

Çizelge 27’de öğretmenlerin sendika üyelik durumlarına göre, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile ilgili algılamalarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Çizelgedeki veriler, etik liderliğin iletişimsel, davranışsal ve örgütsel olmak üzere üç boyutuna göre incelenmiştir:

İletişimsel etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin algılamada, öğretmenlerin sendika üyelik durumlarına bakıldığında “evet” diyen grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,18$; “hayır” diyen grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,14$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=.444$, $p=.658$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. Yani sendikaya üye olma veya olmama durumuna göre yöneticilerin iletişimsel boyutta etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Davranışsal etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme durumlarına ilişkin algılamada, öğretmenlerin sendika üyelik durumlarına bakıldığında “evet” diyen grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,18$; “hayır” diyen grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,17$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=.056$, $p=.955$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. Yani sendikaya üye olma veya olmama durumuna göre yöneticilerin davranışsal boyutta etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Örgütsel karar vermede etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme durumlarına ilişkin algılamada, öğretmenlerin sendika üyelik durumlarına bakıldığında “evet” diyen grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,33$; “hayır” diyen grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,26$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=.783$, $p=.434$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. Yani sendikaya üye olma veya olmama durumuna göre yöneticilerin örgütsel karar vermede etik boyutunda etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Tüm boyutların toplamında yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme durumlarına ilişkin algılamada, öğretmenlerin sendika üyelik durumlarına bakıldığında “evet” diyen grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,20$; “hayır” diyen grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,17$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=.406$, $p=.685$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. Yani sendikaya üye olma veya olmama durumuna göre yöneticilerin toplamda etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Üç boyutta da sendikaya üyeliğin öğretmen algılamalarını farklılaştırmaması, sendika üyeliğinin özlük haklarıyla ilgili olduğunu ve günlük hayatta algılamalara çok yansımalarının olmadığı sonucunu doğurduğu söylenebilir.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında yaşlarına göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Yedinci alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin yaşlarına göre çözümleme sonuçları çizelge 28’ de verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre dağılımı çizelge 28, 29 ve 30’ da verilmektedir.

Çizelge 28: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Etik Liderlik Alt Boyutları	Yaş	n	$\bar{X}$	SS
İletişimsel Etik	20-29	36	3,95	.71
	30-39	100	4,03	.79
	40-49	120	4,25	.71
	50 ve üstü	55	4,17	.74
Davranışsal Etik	20-29	36	4,00	.67
	30-39	100	4,11	.70
	40-49	120	4,24	.69
	50 ve üstü	55	4,18	.69
Örgütsel Etik	20-29	36	3,84	.76
	30-39	100	4,24	.78
	40-49	120	4,47	.65
	50 ve üstü	55	4,37	.59
Toplam	20-29	36	3,95	.64
	30-39	100	4,01	.69
	40-49	120	4,28	.64
	50 ve üstü	55	4,33	.63

Çizelge 28’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre dağılımı verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenleri; kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde, yaşlarına göre 40-49 yaş grubunda yer alanlar diğer gruplara (20-29, 30-39 ve 50 ve üstü yaş grubuna) göre daha yüksek ortalama puanlarla görüş bildirmektedirler.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında yaşlarına göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Varyans İstatistiği sonuçları çizelge 29’da verilmektedir.

Çizelge 29: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak		KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Toplam	Gİ	5,246	3	1,748	4,082	P = .007
	GA	131,519	307	.428		
	Toplam	136,765	310			Fark Önemli
İletişimsel	Gİ	6,567	3	2,189	4,090	P = .007
	GA	164,294	307	.535		
	Toplam	170,861	310			Fark Önemli
Davranışsal	Gİ	2,472	3	.824	1,738	P = .159
	GA	145,522	307	.474		
	Toplam	147,994	310			Fark Önemsiz
Örgütsel	Gİ	11,749	3	3,916	8,062	P = .000
	GA	149,141	307	.486		
	Toplam	160,890	310			Fark Önemli

Çizelge 29 incelendiğinde yaşlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır.

Yaşlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe anlamlılık istatistiği sonuçları çizelge 30’ da verilmektedir.

Çizelge 30: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Yaş	Yaş	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Örgütsel Karar	40-49 yaş	20-29 yaş	.63	P=.000
Vermede Etik	50 yaş ve üstü	20-29 yaş	.53	P=.006

Çizelge 30'daki bulgulara göre, yaşlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde sadece örgütsel karar vermede etik boyutunda belirlenen gruplar arasında $P<.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

Örgütsel karar vermede etik boyutunda 40-49 ile 50 yaş ve üstü yaş gruplarında bulunan öğretmenlerin, 20-29 yaş grubunda bulunanlara göre kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, yaştan iletişimsel ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında yöneticilerin etik davranış göstermelerine ilişkin öğretmen algılarına etkisi olduğu görülmüştür. Oluşan farkın, yaşları daha fazla olan öğretmenlerin okul müdürleriyle daha iyi iletişim kurmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Topuzoğlu (2009)'nun araştırmasına göre ise öğretmenlerin yaşlarının, resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin iklimsel, davranışsal ve karar verme boyutlarında etik davranış gösterme algısına etkisi olmadığı görülmüştür. Ancak İletişimsel boyutta, 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında (20-30 yaş grubu lehine) ve 31-40 yaş grubu ile 51-60 yaş grubu arasında (31-40 yaş grubu lehine) etkisi olduğu görülmektedir. Gültekin'in (2008) yaptığı çalışmada ise öğretmenlerin yaşı, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme algısına etkisinin olmadığı görülmüştür.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Sekizinci alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre çözümleme sonuçları çizelge 31, 32 ve 33’ te verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre dağılımı çizelge 31’de verilmektedir.

Çizelge 31: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Etik Liderlik Alt Boyutları	Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
İletişimsel Etik	Büyük	115	4,39	.58
	Orta	116	3,94	.80
	Küçük	85	4,18	.77
Davranışsal Etik	Büyük	115	4,37	.57
	Orta	116	3,96	.75
	Küçük	85	4,23	.68
Örgütsel Etik	Büyük	115	4,44	.62
	Orta	116	4,21	.69
	Küçük	85	4,27	.86
Toplam	Büyük	115	4,39	.53
	Orta	116	3,99	.70
	Küçük	85	4,21	.69

Çizelge 31’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre dağılımı verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenleri; kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde, çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre büyük okulda çalışanlar küçük ve orta ölçekli okulda çalışanlara göre daha yüksek ortalama puanlarla görüş bildirmektedirler.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Varyans İstatistiği sonuçları çizelge 32’ de verilmektedir.

Çizelge 32: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okulun Büyüklüğüne Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak		KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Toplam	Gİ	9,773	2	4,886	11,847	P = .000
	GA	129,105	313	.412		
	Toplam	138,878	315			Fark Önemli
İletişimsel	Gİ	11,973	2	5,987	11,615	P = .000
	GA	161,327	313	.515		
	Toplam	173,301	315			Fark Önemli
Davranışsal	Gİ	10,300	2	5,150	11,533	P = .000
	GA	139,777	313	.447		
	Toplam	150,078	315			Fark Önemli
Örgütsel	Gİ	3,282	2	1,641	3,205	P = .042
	GA	160,260	313	.512		
	Toplam	163,542	315			Fark Önemli

Çizelge 32 incelendiğinde çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin

görüşleri arasında toplam ve üç alt boyutta da $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır.

Çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe anlamlılık istatistiği sonuçları çizelge 33'te verilmektedir.

Çizelge 33: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okulun Büyüklüğüne Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Okul Büyüklüğü	Okul Büyüklüğü	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Toplam	Büyük	Orta	.41	$P=.000$
	Küçük	Orta	.23	$P=.048$
İletişimsel Etik	Büyük	Orta	.45	$P=.000$
Davranışsal Etik	Büyük	Orta	.42	$P=.000$
	Küçük	Orta	.28	$P=.016$
Örg. Kar.Ver.Etik	Büyük	Orta	.23	$P=.049$

Çizelge 33'teki bulgulara göre, çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde toplam ve üç alt boyutta da belirlenen gruplar arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

Toplam ve davranışsal etik boyutunda büyük ve küçük okulda çalışanlar, orta ölçekli okulda çalışanlara göre kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

İletişimsel ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında ise büyük okulda çalışanlar, orta ölçekli okulda çalışanlara göre kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik özelliği okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik,

İklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, okul büyüklüğünün iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında yöneticilerin etik davranış göstermelerine ilişkin öğretmen algılarına etkisi olduğu görülmüştür. Üç boyutta da farkın büyük okul grubu lehine çıkması büyük okullarda yerleşmiş bir örgüt kültürünün varlığını gösterdiği söylenebilir.

Okul büyüklüğü hakkında fikir verebilecek okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine ilişkin Gültekin (2008)'in araştırmasına göre okuldaki öğretmen sayısının az veya çok olması okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmenlerin görüşleri farklılık göstermemektedir. Yani okuldaki öğretmen sayısı öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları okulun yaşına göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Dokuzuncu alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin çalıştıkları okulun yaşına göre çözümleme sonuçları çizelge 34, 35 ve 36’da verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin çalıştıkları okulun yaşına göre dağılımı çizelge 34’te verilmektedir.

Çizelge 34: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Yaşına Göre Dağılımı

Etik Liderlik Alt Boyutları	Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
İletişimsel Etik	1-9 yıl	46	4,22	.72
	10-19 yıl	12	3,96	.73
	20-29 yıl	62	4,17	.67
	30 ve üstü	196	4,17	.77
Davranışsal Etik	1-9 yıl	46	4,32	.09
	10-19 yıl	12	4,28	.17
	20-29 yıl	62	4,02	.08
	30 ve üstü	196	4,20	.05
Örgütsel Etik	1-9 yıl	46	4,35	.10
	10-19 yıl	12	4,58	.15
	20-29 yıl	62	4,02	.10
	30 ve üstü	196	4,37	.05
Toplam	1-9 yıl	46	4,27	.64
	10-19 yıl	12	4,15	.60
	20-29 yıl	62	4,01	.63
	30 ve üstü	196	4,20	.68

Çizelge 34’te ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okulun yaşına göre dağılımı verilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenleri; kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde, iletişimsel ve davranışsal boyutlarda çalıştıkları okulun yaşına göre yeni (1-9 yıl) okulda çalışanlar diğerlerine (10-19, 20-29, 30 ve üstü yaşa sahip okulda çalışanlara) göre; örgütsel karar vermede etik boyutunda ise 10-19 yaşa sahip okulda çalışanlar diğerlerine (1-9, 20-29, 30 ve üstü yaşa sahip okulda çalışanlara) göre daha yüksek ortalama puanlarla görüş bildirmektedirler.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları okulun yaşına göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Varyans İstatistiği sonuçları çizelge 35’te verilmektedir.

Çizelge 35: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okulun Yaşına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak		KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Toplam	Gİ	.884	3	.295	.666	P = .573
	GA	137,995	312	.442		
	Toplam	138,878	315			Fark Önemsiz
İletişimsel	Gİ	.655	3	.218	.395	P = .757
	GA	172,646	312	.553		
	Toplam	173,301	315			Fark Önemsiz
Davranışsal	Gİ	2,663	3	.888	1,879	P = .133
	GA	147,414	312	.472		
	Toplam	150,078	315			Fark Önemsiz
Örgütsel	Gİ	6,955	3	2,318	4,619	P = .004
	GA	156,587	312	.502		
	Toplam	163,542	315			Fark Önemli

Çizelge 35 incelendiğinde çalıştıkları okulun yaşına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında sadece örgütsel karar vermede etik boyutunda $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır.

Çalıştıkları okulun yaşına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe anlamlılık istatistiği sonuçları çizelge 36'da verilmektedir.

Çizelge 36: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okulun Yaşına Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Okul Yaşı	Okul Yaşı	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Örg. Kar.Ver.Etik	30 yaş ve üstü	20-29 yaş	.35	P=.010

Çizelge 36'daki bulgulara göre, çalıştıkları okulun yaşına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde belirlenen gruplar arasında $P < 0.05$ düzeyinde sadece örgütsel karar vermede etik boyutunda anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

30 ve üstü yaşa sahip okullarda çalışan öğretmenlerin, 20-29 yaşa sahip okullarda çalışanlara göre kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, okul yaşının sadece örgütsel karar vermede etik boyutunda yöneticilerin etik davranış göstermelerine ilişkin öğretmen algılarına etkisi olduğu görülmüştür. Oluşan bu farkın, yaşları daha fazla olan okullarda kökleşmiş bir örgüt kültürünün var olduğunu ve müdürlerin kararlarını da bu doğrultuda kurum kültürüne uygun olarak aldığı sonucunu gösterdiği söylenebilir.

Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onuncu alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlerinin yaşına göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Onuncu alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri okul müdürünün yaşına göre çözümleme sonuçları çizelge 37'de verilmektedir.

Çizelge 37: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Müdürlerinin Yaşına Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Müdür Yaşı	n	$\bar{X}$	S	t	P
İletişimsel Etik	40-49	96	4,20	.72	.527	.599
	50 ve üstü	220	4,15	.75		
Davranışsal Etik	40-49	96	4,42	.56	4,628	.000*
	50 ve üstü	220	4,08	.71		
Örgütsel Karar Vermede Etik	40-49	96	4,46	.65	2,504	.013*
	50 ve üstü	220	4,24	.74		
Toplam	40-49	96	4,31	.62	2,087	.038*
	50 ve üstü	220	4,14	.68		

P<0.05 *P değeri 0.05 değerinden küçük olduğu zaman gruplar arasında fark vardır, büyükse fark yoktur.

Çizelge 37’de okul müdürünün yaşına göre, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile ilgili algılamalarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Çizelgedeki veriler, etik liderliğin iletişimsel, davranışsal ve örgütsel olmak üzere üç boyutuna göre incelenmiştir:

İletişimsel etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin yaş durumlarına bakıldığında (40-49) yaş grubunun ortalama puanları $\bar{X} = 4,20$; (50 ve üstü) yaş grubunun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,15$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda (t=.527, p=.599) P<.05 düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. Yani okul müdürünün yaşına göre yöneticilerin iletişimsel boyutta etik liderlik davranışı farklılık göstermemektedir.

Davranışsal etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin yaş durumlarına bakıldığında (40-49) yaş grubunun ortalama puanları $\bar{X} = 4,42$; (50 ve üstü) yaş grubunun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,08$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=4,628$ $p=.000$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının 40-49 yaş grubu lehine farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani okul müdürünün yaşına göre yöneticilerin davranışsal boyutta etik liderlik davranışına ilişkin öğretmen algıları farklılık göstermektedir.

Örgütsel karar vermede etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin yaş durumlarına bakıldığında (40-49) yaş grubunun ortalama puanları $\bar{X} = 4,46$; (50 ve üstü) yaş grubunun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,24$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=2,504$, $p=.013$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının 40-49 yaş grubu lehine farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani okul müdürünün yaşına göre yöneticilerin örgütsel boyutta etik liderlik davranışına ilişkin öğretmen algıları farklılık göstermektedir.

Tüm boyutların toplamında yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin yaş durumlarına bakıldığında 40-49 yaş grubunun ortalama puanları $\bar{X} = 4,31$; 50 ve üstü yaş grubunun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,14$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=2,087$, $p=.038$) $P<.05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının 40-49 yaş grubu lehine farklılık gösterdiği görülmektedir.

Bu durumda okul müdürünün yaşına göre yöneticilerin etik liderlik davranışına ilişkin öğretmen algılarının iletişimsel etik boyutu dışında farklılık gösterdiği görülmektedir. Okul müdürünün yaşına göre yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının iletişimsel etik dışında tüm boyutlarda yaşça büyük grubun lehine farklılaşması, yaşça daha büyük müdürlerin okul yönetiminde ve öğretmenlerle diyalogda daha başarılı olduğunu göstermektedir denilebilir.

Baştuğ (2009)'un araştırmasına göre ise resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algıları yöneticilerinin yaş gruplarına göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on birinci alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlerinin mesleki kıdemine göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

On birinci alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri okul müdürünün mesleki kıdemine göre çözümleme sonuçları çizelge 38’de verilmektedir.

Çizelge 38: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Okul Müdürünün Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Müdür Kıdem	n	$\bar{X}$	S	t	P
İletişimsel Etik	11-20 yıl	52	4,21	.69	.468	.640
	21 ve üstü	264	4,16	.75		
Davranışsal Etik	11-20 yıl	52	4,36	.50	2,073	.039*
	21 ve üstü	264	4,15	.72		
Örgütsel Karar Vermede Etik	11-20 yıl	52	4,45	.65	1,574	.117
	21 ve üstü	264	4,28	.73		
Toplam	11-20 yıl	52	4.29	.57	1,214	.226
	21 ve üstü	264	4.17	.68		

P<0.05 *P değeri 0.05 değerinden küçük olduğunda gruplar arasında fark vardır, büyükse fark yoktur.

Çizelge 38’de okul müdürünün kıdemine göre, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile ilgili algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

verilmiştir. Çizelgedeki veriler, etik liderliğin iletişimsel, davranışsal ve örgütsel olmak üzere üç boyutuna göre incelenmiştir:

İletişimsel etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin yaş durumlarına bakıldığında (11-20 yıl) grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,21$; (21 ve üstü) grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,16$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=0,468$, $p=0,640$) $P<0,05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. Yani okul müdürünün kıdemine göre yöneticilerin iletişimsel boyutta etik liderlik davranışı farklılık göstermemektedir.

Davranışsal etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranış gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin yaşlarına bakıldığında (11-20 yıl) grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,36$; (21 ve üstü) grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,15$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=2,073$, $p=0,039$) $P<0,05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani okul müdürünün kıdemine göre yöneticilerin davranışsal boyutta etik liderlik davranışı farklılık göstermektedir.

Örgütsel karar vermede etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin yaş durumlarına bakıldığında (11-20 yıl) grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,45$; (21 ve üstü) grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,28$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=1,574$ $p=0,117$) $P<0,05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. Yani okul müdürünün kıdemine göre yöneticilerin örgütsel karar vermede etik boyutunda etik liderlik davranışı farklılık göstermemektedir.

Tüm boyutların toplamında yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin yaş durumlarına bakıldığında (11-20 yıl) grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,29$; (21 ve üstü) grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,17$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t=1,214$, $p=0,226$) $P<0,05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği

görülmektedir. Yani okul müdürünün kıdemine göre yöneticilerin etik liderlik davranışı tüm boyutların toplamında da farklılık göstermemektedir.

Okul müdürünün kıdemine göre etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının sadece davranışsal boyutta 11-20 yıl grubunun lehine farklılaşması daha az mesleki kıdeme sahip müdürlerin daha çok mesleki heyecana sahip olmaları ve bunun da öğretmenlerce daha olumlu algılanmasıyla açıklanabilir. 21 ve üstü yıl yöneticilik yapanların ise görevlerinde tükenmişlik yaşamaları, beklentilerinin ve ideallerinin sona erdiği bir dönemi yaşamaları, onların etik liderlik davranışını tam olarak gösterememelerine sebep olmuş olabilir.

Baştuğ (2009)'un bulgularına göre ise resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algıları, iklimsel, karar vermede etik ve iletişimsel boyutta, yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre farklılaştığı, davranışsal boyutta ise farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on ikinci alt problemi, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlerinin sendika üyesi olup olmama durumlarına göre anlamlı fark var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

On ikinci alt problemle ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri okul müdürünün sendika üyelik durumuna göre çözümleme sonuçları çizelge 29’de verilmektedir.

Çizelge 39: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kendi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Okul Müdürünün Sendika Üyelik Durumlarına Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Etik Liderlik Alt Boyutlar	Sendika Üyeligi	n	$\bar{X}$	S	t	P
İletişimsel Etik	Evet	296	4,15	.75	-1,779	.076
	Hayır	20	4,45	.52		
Davranışsal Etik	Evet	296	4,18	.69	-.152	.879
	Hayır	20	4,21	.72		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Evet	296	4,29	.73	-1,958	.051
	Hayır	20	4,61	.56		
Toplam	Evet	296	4,18	.67	-1,416	.158
	Hayır	20	4,40	.56		

$P < .05$ *P değeri .05 değerinden küçük olduğu zaman gruplar arasında fark vardır, büyükse fark yoktur.

Çizelge 39 da okul müdürünün sendikaya üyelik durumuna göre, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile ilgili algılamalarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Çizelgedeki veriler, etik liderliğin iletişimsel, davranışsal ve örgütsel olmak üzere üç boyutuna göre incelenmiştir:

İletişimsel etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin sendikaya üyelik durumlarına bakıldığında, üye olan grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,15$; üye olmayan grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,45$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t = -1,779$, $p = .076$) $P < .05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. Yani okul müdürünün sendikaya üye olup olmaması, onların iletişimsel boyutta etik liderlik davranışı göstermeye ilişkin öğretmen algılamalarını etkilememektedir.

Davranışsal etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin sendikaya üyelik durumlarına bakıldığında, üye olan grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,18$; üye olmayan grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,21$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t = -.152$ $p = .879$) $P < .05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir.

Örgütsel karar vermede etik boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin sendikaya üyelik durumlarına bakıldığında, üye olan grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,29$; üye olmayan grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,61$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t = -1,958$, $p = .051$) $P < .05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir.

Tüm boyutların toplamında yöneticilerin etik liderlik davranışını gösterme durumlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarında, okul müdürlerinin sendikaya üyelik durumlarına bakıldığında, üye olan grubun ortalama puanları $\bar{X} = 4,18$; üye olmayan grubun puan ortalamaları $\bar{X} = 4,40$ olarak bulunmuştur. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan t testi sonucunda ($t = -1,416$, $p = .158$) $P < .05$ düzeyinde gruplar arasında öğretmenlerin algılarının farklılık göstermediği görülmektedir.

Buna göre toplam ve tüm boyutlarda okul müdürünün sendikaya üye olup olmaması, onların etik liderlik davranışı göstermeye ilişkin öğretmen algılamalarını etkilemediği görülmektedir.

Okul müdürünün sendikaya üye olup olmaması, onların her üç boyutta da etik liderlik davranışı göstermeye ilişkin öğretmen algılamalarını etkilemediği anlaşılmaktadır. Her üç boyutta da bu sonucun çıkması, sendika üyeliğinin özlük haklarıyla ilgili olduğu ve bireylerin sosyal yaşamdaki algılamalarını büyük oranda etkilemediği söylenebilir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Bu araştırmada öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışını gösterme durumlarını etik liderliğin üç alt boyutunda karşılaştırmak amaçlanmıştır. Bu amaçla toplanan verilerden elde edilen sonuçlar 12 başlık altında toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre;

- 1- İlköğretim okulu müdürleri iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik alt boyutlarında ortalamanın üzerinde puan almıştır. Bu sonuçlardan ilköğretim okulu müdürlerinin, etik liderliğin üç alt boyutunda da üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdiği ayrıca etik liderliğin üç alt boyutu arasında en fazla örgütsel karar vermede etik boyutunda, etik liderlik davranışı gösterdiği ortaya çıkmıştır.
- 2- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında cinsiyetlerine göre iletişimsel ve davranışsal boyutlarda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu olduğu, örgütsel karar vermede etik boyutunda ise anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
- 3- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında branşlarına göre iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında sınıf öğretmenlerinin sözel ve sayısal alandaki öğretmenlere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.
- 4- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında mesleki kıdemlerine göre iletişimsel, davranışsal ve örgütsel

karar vermede etik boyutlarında 21 ve üstü kıdem grubundaki öğretmenlerin diğer gruplara göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- 5- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında müdürleriyle okul dışında sosyal etkinlik yapıp yapmama durumlarına göre iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında “evet” diyen öğretmenlerin “hayır” diyenlere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.
- 6- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında sendika üyelik durumlarına göre iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında sendika üyeliğine “evet” diyen öğretmenlerle “hayır” diyenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
- 7- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında yaşlarına göre iletişimsel ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında 30-39, 40-49, 50 ve üstü yaş gruplarındaki öğretmenler 20-29 yaş grubuna göre daha olumlu olduğu, davranışsal etik boyutunda ise anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
- 8- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında, büyük okulda çalışan öğretmenlerin küçük ve orta dereceli okullarda çalışanlara göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.
- 9- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında çalıştıkları okulun yaşına göre örgütsel karar vermede etik boyutunda 30 ve üstü yaşa sahip okulda çalışan öğretmenlerin diğer okullardaki öğretmenlere göre daha olumlu olduğu, iletişimsel ve davranışsal boyutlarda ise anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
- 10- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında, davranışsal boyutta 40-49 yaşa sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin 50 ve üstü yaş grubuna, örgütsel karar vermede etik boyutunda ise 50 ve üstü yaşa sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin 40-49 yaş grubuna

göre daha olumlu olduğu, iletişimsel boyutta ise anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

- 11- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında müdürlerinin mesleki kıdemine göre davranışsal etik boyutunda 11-20 yıl kıdeme sahip müdürlerin okulundaki öğretmenlerin 21 ve üstü kıdem grubundakilere göre daha olumlu olduğu, iletişimsel ve örgütsel karar vermede etik boyutlarda ise anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
- 12- Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermelerine ilişkin algılarında müdürlerinin sendika üyelik durumlarına göre iletişimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik boyutlarında sendika üyeliğine “evet” diyen müdürlerin okulundaki öğretmenlerle “hayır” diyenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Öneriler

Uygulayıcılara Öneriler

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin, daha üst düzey etik liderlik davranışı gösterebilmeleri için zaman zaman seminer, konferans gibi etkinliklere katılmaları sağlanmalıdır. Özellikle iletişimsel ve davranışsal boyutta etik liderlik davranışı gösterme becerilerini geliştirici çalışmalara öncelik verilmelidir.
2. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okul dışında sosyal etkinlik yapmaları ve mesai saatleri dışında birlikte zaman geçirmeleri yetkililerce teşvik edilmelidir.

Araştırmacılara Öneriler

1. İlköğretim okullarınındışındaki eğitim kurumlarında benzer konu araştırılabilir.
2. Etik liderlik davranışlarının okullarda öğretmen ve öğrenci verimliliğine etkisi araştırılabilir.
3. Aynı çalışma özel ve resmi ilköğretim okullarını karşılaştırmak için yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C.C. (1999). **Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru**. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.
- Alatlı, A. (1999). **Schrödinger’in Kedisi**. İstanbul: Boyut Yayınevi.
- Aydın, İ. (2003). **Eğitim ve Öğretimde Etik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, İ. P. (2002). **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aydın, T. (2010) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2006). **Yönetimin Sanatı**. İstanbul: Kariyer Developer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baştuğ, İ. (2009) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Konya İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bauman, Z. (1998). **Postmodern Etik**. (Çev. Alev Türker), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Bozkurt, A. (2003). Öğrenen Örgütler. (Editör: Cevat Elma ve Kamile Demir).

Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. (2.baskı). Ankara: Anı Yayıncılık. S.: 234-240

Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: PegemA Yayınları

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö.Y., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri.** Ankara: PegemA Yayınları.

Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. **Milli Eğitim Dergisi.** Sayı:155 S.: 345-356

Can, V. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetim.** Ankara: Önder Matbaacılık.

Costa, D. (1998). The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good, **Business Reading,** MA: Addison-Wesley

Çelik, V. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara: PegemA Yayınevi.

Çelik, V. (2005). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı.** Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çelik, V. (2007). **Eğitimsel Liderlik.** Ankara: PegemA Yayıncılık.

Drucker, P. F. (2003). **Yenilikçilik Disiplini.** MESS Yayınları, İstanbul.

Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

- Erdoğan, İ. (2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: PegamA Yayıncılık.
- Erdoğan, Ç. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1998). **Yönetim Ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Garcia, V. C. (2003). **A Case Study of a Holistic Model For The Professional Development of School Administration**. A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, The University of New Mexico.
- Gültekin, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik liderlik Davranışları Gösterme düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler. **Eğitim Yönetimi** Yıl: 2, Sayı: 2, s:23-34.
- Gürsel, M. (1997). **Okul Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitabevi.
- İlgar, L. (2005). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul. Betaş Yayınları.
- Karagöz, A. (2008). İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaköse, T. (2007) Okul Yöneticilerinin Etik Liderliği. **Çağdaş Eğitim**. Sayı: 338, Cilt: 21, Sayfa: 78-85.
- Karasar, N. (2000) **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1991). **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kaya, Y. K. (2006). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaptan, S. (1998). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Keçecioglu, T. (2003). **Liderlik Ve Liderler**. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kırel, Ç. (1996). **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Lashway, L. (1996). Ethical leadership. **ERJC Digest 107**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 397463). Sayı: 107, Sayfa: 297-305
- Norris, C. J. and others. (2002). **Developing Educational Leaders: A Working Model**. New York: Teachers College Press.
- Northcraft, G.B. ve others. (1990). **Organisational Behaviour: A Management Challenge**. Florida: The Dryden Pres.
- Özden, Y. (2008). **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: PegemA Yayınları.
- Özden, Y. (2004). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. Ankara PegemA Yayıncılık.

- Paşa, S. F. (2000) **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Ankara : Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2001). **Yönetisel Mesleki Örgütsel Etik**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (1997). Yönetimde Stres Kaynakları. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıbay, A. Y.(1998). **Siyaset Demokrasi Ve Kimlik**. İstanbul: Asa Yayınları.
- Sarpkaya, R.(2004).**Eğitime ilişkin Çeşitlemeler** Konya: Eğitim Kitapevi.
- Sergiovanni, T. J. (1992). **Moral Leadership: Getting to the Heart of Scholl Improvement**. California: Jossey Bass Inc.
- Starratt, R. J. (2003). **Grounding Moral Educational Leadership in the Intrinsically Moral Enterprise of Learning. Educational Leadership: A Problem Based Approach**. Boston: Pearson Education Inc.
- Şimşek, Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:3,Sayfa:69-86
- Şişman, M. (2004). **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M.(2002). **Öğretim Liderliği**. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Taymaz, H.(2000). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Thiroux, J. (1998). **Ethics Theory and Practise**, New Jersey: R.R. Donneley& Sons Company.

- Topuzoğlu, A. P. (2009) Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Özellikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yaylacı, F. (1997). İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi. ([www.eyadhypermarket.net /etik1.html](http://www.eyadhypermarket.net/etik1.html)) (15/01/2012)
- Yılmaz, E. (2005). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, **XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı**, Pamukkale Üniversitesi, ss.808-814.
- Yılmaz, E. (2006).Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek, ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bilimsel çalışma amaçlı kullanılacağından gizlilik esastır.

Bizim için, vereceğiniz cevaplar önemli olduğundan isminizi yazmanıza gerek yoktur. Soruların tamamını cevaplamanızı bekler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Nurdoğan Tombak

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması, Ekonomisi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz? A() Erkek B() Kadın	2. Branşınız? A() Sözel Alan B() Sayısal Alan C() Sınıf Öğretmeni
3. Mesleki Kıdeminiz? A() 1-10 Yıl B() 11-20 Yıl C() 21 ve üstü	4. İdarecilerinizle Okul Dışında Sosyal Etkinlik Yapar mısınız? A() Evet B() Hayır

5. Herhangi bir sendikaya üye misiniz? A() Evet B() Hayır	6. Yaşınız? A() 20-29 B() 30-39 C() 40-49 D() 50 ve üstü
7. Okulunuzun büyüklüğü nedir? A() Büyük B() Orta C() Küçük	8. Okulunuzun yaşı kaçtır? A() 1-9 yıl B() 10-19 C() 20-29 D() 30 ve üstü
9. Okul müdürünüzün yaşı kaçtır? A() 20-29 B() 30-39 C() 40-49 D() 50 ve üstü	10. Okul müdürünüzün mesleki kıdemi nedir? A() 1-10 Yıl B() 11-20 Yıl C() 21 ve üstü
11. Okul müdürünüz herhangi bir sendikaya üye midir? A() Evet B() Hayır	

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

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

Tamamen katılıyorum :5

Katılıyorum :4

Fikrim Yok :3

Katılmıyorum :2

Kesinlikle Katılmıyorum :1

		5	4	3	2	1
	OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;					
1.	Öğretmenleri teşvik eder.					
2.	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3.	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4.	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar					
5.	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6.	Hatalarını kabul eder.					
7.	Bencil davranışlar sergilemez.					
8.	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam Hazırlar					
9.	Öğrenme konusunda isteklidir.					
10.	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
11.	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
12.	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
13.	Sabırlıdır.					
14.	Alçak gönüllüdür.					
15.	İnsanlara eşit davranır.					
16.	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
17.	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.					
18.	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
19.	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					

20.	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
21.	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
22.	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.					
23.	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
24.	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
25.	Merhametlidir.					
26.	Öğretmenlere içten davranır.					
27.	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz					
28.	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					

ÖLÇEKTEN ÇIKARTILAN MADDELER

		5	4	3	2	1
	OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;					
1.	Öğretmenlere adaletli davranır.					
2.	Doğru sözlüdür.					
3.	Dürüst davranır.					
4.	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
5.	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
6.	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
7.	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
8.	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
9.	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
10.	Bireysel hakları korur.					
11.	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
12.	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
13.	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
14.	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
15.	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.					
16.	Davranışlarının sınırlarını bilir.					

ÖLÇEĞİN UYGULANDIĞI OKULLARIN LİSTESİ

1. Merkez Atatürk İlköğretim Okulu
2. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
3. Dumlupınar İlköğretim Okulu
4. Emirbeyazıt İlköğretim Okulu
5. Kocamustafendi İlköğretim Okulu
6. Kötekli Salih Zeki Gür İlköğretim Okulu
7. Merkez İMKB İlköğretim Okulu
8. Merkez 75. Yıl İlköğretim Okulu
9. Nazmi Zehra İ. İlköğretim Okulu
10. Sabri Acarsoy İlköğretim Okulu
11. Şehbal Baydur İlköğretim Okulu
12. Şehit İbrahim Karaoğlu İlköğretim Okulu
13. Toki Şehit Jan.Yarbay A.Y. İlköğretim Okulu
14. Türdü İlköğretim Okulu
15. Vali Recai Güreli İlköğretim Okulu

ÖLÇEK KULLANIM İZNİ BELGESİ

Kime: nurdoğan (nurdogantombak@hotmail.com)

Kimden: **ERCAN YILMAZ** (ercanyilmaz70@gmail.com)

Gönderme tarihi: 13 Ocak 2012 Cuma 14:56:28

Nurdoğan bey, geliştirmiş olduğum "Etik Liderlik Ölçeği"ni yüksek lisans çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dileği ile...

--

Ercan YILMAZ, Associate Professor
Selcuk University, Education Faculty,
Department of Educational Sciences
Meram /KONYA
Doç. Dr. Ercan YILMAZ
S. Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri
Meram /KONYA

13 Ocak 2012 14:27 tarihinde nurdoğan <nurdogantombak@hotmail.com> yazdı:

Hocam hazırlamış olduğunuz “Etik Liderlik Ölçeği”ni tezim için kullanmak istediğimi telefonda belirtmiştim. Bu konuda bana bir izin maili gönderebilir misiniz? Şimdiden çok teşekkür ederim. Saygılarımla...

Nurdoğan Tombak
Dokuz Eylül Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması, Ekonomisi Bölümü