

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ÜZERİNE ETKİSİ (DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ)

Doktora Tezi

HAZIRLAYAN
ESEF HAKAN TOYTOK

DANIŞMAN
Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU

Ocak 2014

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Esef Hakan TOYTOK'a ait "Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir. (11.02.2014)

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Şaduman KAPUSUZOĞLU

Üye : Prof.Dr.Necati CEMALOĞLU

Üye : Doç.Dr. Engin ASLANARGUN

Üye : Doç.Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

Üye : Doç.Dr. Erkan TEKİNARSLAN

İmza 

İmza 

İmza 

İmza 

İmza 

Eğitim Bilimleri Enstitüsünün Onayı

Doç. Dr. Türkan ARGON
Enstitü Müdürü

Etik İlkelerine Uygunluk Metni

Doktora tezi olarak sunduğum, “**Öğretmen Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda aıtta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamını ya da bir kısmını bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. .../.../2014

Esef Hakan TOYTOK

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ORGANISATION CULTURE ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS (SAMPLE OF DUZCE CITY)

TOYTOK, Esef Hakan

PhD, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU

january 2014, xvii + 152 Pages

The aim of this study is to investigate the relationship between the ethical leadership behaviours of school administrators and organizational culture based on teacher perceptions. An ethical leadership scale including 44 items with four sub-dimensions developed by Yılmaz (2006) and an organizational culture scale including 48 items with four sub-dimensions developed by Firat (2007) were used in order to collect data. There are seven sub-problems in this study. 1057 teachers from 86 formal primary schools, secondary schools, high schools and vocational high schools in the centre and districts of Duzce participated in this study. Percentage statistics, frequency, arithmetic mean and standard deviations of the obtained data were calculated through SPSS 21.00, and t-test was used for binary deviations while ANOVA was used for multiple variables. For relational analysis correlation was used; for predication regression analysis was used.

The results of the study indicate that there is no significant difference in the perception of school principals as ethical leaders by teachers based on branch, gender, marital status, age, the type of school, years of experience and affiliated school. Similarly, there is no significant difference in teachers' perception of organizational culture based on gender, marital status and years of experience in school; however,

there is a significant difference in teachers' perception of organizational culture based on branch, age, the type of school and years of teaching experience. In addition, there is a significant positive correlation between school principals' ethical leadership conducts and organizational culture. Regression analysis reveals that ethical leadership is a strong predictor of organizational culture. The results of the study also suggest that the more ethical conducts school principals exhibit, the higher the teachers' organizational culture perceptions get.

Keywords: Leadership, Ethical, Ethical leadership, Organization, Culture, Organizational culture

ÖZET

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİSİ (DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ)

TOYTOK, Esef Hakan

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU

Ocak 2014, xvii + 152 Sayfa

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmada verileri elde etmek için Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen 44 soruluk ve dört alt boyutlu etik liderlik ölçeği ile Fırat (2007) tarafından geliştirilen 48 soruluk ve dört alt boyutlu örgüt kültürü ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmanın on üç alt problemi vardır. Araştırmaya Düzce ili merkez ve ilçelerinde resmi ilkokul, ortaokul, lise ve meslek lisesi türünde 86 okulda görev yapan 1057 öğretmen katılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS 21,00 ile yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapmaları alınmış, ikili değişkenler için t-testi, ikiden fazla değişkenler için ANOVA analizi uygulanmıştır. Araştırmada ilişkisel incelemeler için korelasyon, yordayıcılık için regrasyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yöneticilerini etik lider olarak algılamaları branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem ve görev yaptığı okul değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Benzer olarak öğretmenlerin örgüt kültürü algıları cinsiyet, medeni durum ve okuldaki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir; ancak branş, yaş, çalıştığı okul türü ve mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arasında anlamlı fark

görülmüştür. Buna ek olarak yöneticilerin etik liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde bir anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca yapılan regresyon analizlerinde etik liderliğin örgüt kültürünün güçlü bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre, yöneticiler ne kadar yüksek oranda etik liderlik davranışları sergilerse, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının da o düzeyde artış gösterebileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik, Etik Liderlik, Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana derin tecrübesi sabırla yol gösteren başta danışman hocam Sayın Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU'na, çalışmamın ve doktora eğitimimin her aşamasında kendisinden çok şey öğrendiğim tez çalışmam boyunca bilgisini ve hoşgörüsünü benden esirgemeyen değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Ayşe Canan ÇETİNKANAT'a, Doç. Dr. Abdurrahman KILIÇ'a, Doç. Dr. Türkan ARGON'a, Yard. Doç. Dr. Nuri AKGÜN'e, Yard. Doç. Dr. Bahri AYDIN'a, Yard. Doç. Dr. Bayram BIÇAK'a, tezimin olgunlaşması sürecinde bilgi birikimi ile yardımcı olan ve jürimde yer alan Sayın Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na Sayın Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU'na, Sayın Doç. Dr. Erkan TEKİNARSLAN'a, ve Sayın Doç. Dr. Engin ARSLANARGUN'a, Abant İzzet Baysal Üniversitesindeki diğer birbirinden değerli sayın hocalarıma, tezimin anket çalışmalarının gerçekleştirilmesinde bize yardımlarını esirgemeyen Düzce İl Milli Eğitim bünyesindeki tüm idareci ve öğretmen meslektaşlarıma, tez çalışmamın tamamlanması için beni evde sabırla destekleyen, sonsuz sevgisiyle gayret veren başta eli öpülesi anneme, rahmetli babama, çocuklarım Atakan Hami'ye, Yıldız Aleyna'ya ve diğer tüm aile üyelerime, araştırmamda yorgunluk hissettiğimde bana moral ve esin kaynağı olan sevgili Neslişah ORAL'a ve adını buraya yazmadığım diğer tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Esef Hakan TOYTOK

Düzce, Ocak-2014

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ABSTRACT	iv
ÖZET	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvii

BÖLÜM I

1. Giriş	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Alt Problemleri.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
1.6.1. Yönetim.....	6
1.6.2. Örgüt	6
1.6.3. Kültür	6
1.6.4. Örgüt kültürü	7
1.6.5. Liderlik	7
1.6.6. Lider	7
1.6.7. Etik	7
1.6.8. Etik Liderlik	7

BÖLÜM II

2. Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü	8
2.1. Liderlik Kavramı.....	8

2.2. Yönetici ve Lider.....	10
2.3. Liderlik Kuramları.....	12
2.3.1. Özellik kuramı.....	12
2.3.2. Davranışsal kuram.....	13
2.3.3. Durumsallık kuramı.....	15
2.4. Yeni Liderlik Kuramları.....	17
2.4.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik.....	18
2.4.2. Öğretimsel liderlik.....	19
2.4.3. Karizmatik liderlik.....	19
2.4.4. Vizyoner liderlik.....	20
2.4.5. Etik liderlik.....	20
2.5. Etik Kavramı.....	21
2.6. Etik ve Yönetim İlişkisi.....	22
2.7. Etik Liderlik.....	23
2.7.1. Etik liderliğin boyutları.....	26
2.8. Örgüt Kültürü.....	30
2.8.1. Örgüt kavramı.....	30
2.8.2. Kültür kavramı.....	31
2.8.3. Örgüt kültürü.....	32
2.8.4. Örgüt kültürünün öğeleri.....	35
2.8.5. Örgüt kültürü boyutlarına ait sınıflamalar.....	43
2.9. Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü.....	44
2.10. Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü İle İlgili Araştırmalar.....	46
2.10.1. Etik liderlik ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar.....	46
2.10.2. Etik liderlik ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar.....	50
2.10.3. Örgüt kültürü ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar.....	52
2.10.4. Örgüt kültürü ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar.....	55

BÖLÜM III

3. Yöntem.....	58
3.1. Araştırmanın Modeli.....	58
3.2. Araştırmanın Evreni.....	58

3.3. Araştırmanın Örnekleme.....	59
3.3.1. Örnekleme ilişkin bilgiler.....	60
3.4. Veri Toplama Aracı.....	64
3.4.1. Etik liderlik ölçeği (ELÖ)	64
3.4.2. Örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ)	66
3.5. Verilerin Analizi.....	67
3.6. Araştırmaya Katılan Grupların Homojenlik Durumlarının Analizi.....	70

BÖLÜM IV

4. Bulgular ve Yorum.....	75
4.1. Etik Liderlik Ölçeği Madde ve Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	75
4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Madde ve Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	78
4.3. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	81
4.3.1. Branş değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları.....	81
4.3.2. Cinsiyet değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları.....	82
4.3.3. Medeni durum değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları.....	84
4.3.4. Yaş değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları.....	85
4.3.5. Görev yaptığı okul türü değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları.....	87
4.3.6. Mesleki kıdem değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları.....	89
4.3.7. Görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları.....	90
4.4. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	92
4.4.1. Branş değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları.....	92
4.4.2. Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları.....	93
4.4.3. Medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları	94
4.4.4. Yaş değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları.....	95
4.4.5. Görev yaptığı okul türü değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları.....	98
4.4.6. Mesleki kıdem değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları	100

4.4.7. Görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları.....	102
4.5. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	104
4.6. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	110
4.7. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	112
4.7.1. Örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutu yordanan değişkeni.....	112
4.7.2. Örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutu yordanan değişkeni.....	113
4.7.3. Örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu yordanan değişkeni.....	115
4.7.4. Örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutu yordanan değişkeni.....	116
4.8. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	117
4.9. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	118
4.9.1. Etik liderlik alt boyutları ile örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutu	118
4.9.2. Etik liderlik alt boyutları ile örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutu.....	120
4.9.3. Etik liderlik alt boyutları ile örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu	121
4.9.4. Etik liderlik alt boyutları ile örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutu	122
4.10. Alt Problemleri İçeren Hipotezlere Ait Genel Durumu.....	123

BÖLÜM V

5. Sonuç ve Öneriler	124
5.1.Sonuçlar	124
5.1.1. Yöneticinin etik liderliği ile ilgili sonuçlar.....	124
5.1.2. Örgüt kültürü ile ilgili sonuçlar.....	127
5.1.3. Etik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye ait sonuçlar.....	129
5.1.4. Etik liderliğin örgüt kültürünü yordayıcılığına ilişkin sonuçlar.....	129

5.2. Öneriler.....	130
5.2.1. Uygulayıcılara öneriler.....	130
5.2.2. Araştırmacılara öneriler.....	131
KAYNAKÇA.....	132
EKLER.....	144
EK-1. Anket Formu.....	145
EK-2. Etik Liderlik Ölçeği.....	149
EK-3. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	150
EK-4. Enstitü Müdürlüğü yazısı.....	151
EK-5. Valilik İzin Yazısı.....	152

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2-1. Etik Liderlik İçin Ana Davranış, Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler.....	25
Tablo 2-2. Teori Z Örgüt ve Kültür.....	39
Tablo 3-1. Düzce ili ve ilçeleri okul ve öğretmen sayıları dağılımları.....	59
Tablo 3-2. Araştırmaya dahil edilen Düzce ilindeki okullara verilen ve dönen ölçek dağılımları.....	60
Tablo 3-3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları ...	60
Tablo 3-4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları.....	61
Tablo 3-5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri.....	61
Tablo 3-6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları.....	62
Tablo 3-7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türleri.....	62
Tablo 3-8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemleri.....	63
Tablo 3-9. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet yılları ..	63
Tablo 3-10. Etik liderlik ölçeği alt boyutlarına ait madde dağılımları.....	65
Tablo 3-11. Etik liderlik ölçeğine (ELÖ) ait güvenilirlik analizi değerleri.....	65
Tablo 3-12. Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarına ait madde dağılımları.....	66
Tablo 3-13. Örgüt kültürü ölçeğine (Ö.K.Ö.) ait güvenilirlik analizi değerleri.....	67
Tablo 3-14. t-testi uygulanan gruplara ait homojenlik testi dağılım değerleri	70
Tablo 3-15. ANOVA testi uygulanan gruplara ait homojenlik testi dağılım değerleri.....	71
Tablo 3-16. Araştırmanın değişken dağılımları.....	71
Tablo 4-1. Öğretmen algılarına göre etik liderlik ölçeği maddeleri.....	76
Tablo 4-2. Öğretmen algılarına göre örgüt kültürü ölçeği maddeleri.....	78
Tablo 4-3. Öğretmen branş bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları aritmetik ortalama ve t-testi puanları.....	81
Tablo 4-4. Öğretmen Cinsiyet bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları aritmetik ortalama ve t-testi puanları.....	83

Tablo 4-5. Öğretmen medeni durum bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları aritmetik ortalama ve t-testi puanları.....	84
Tablo 4-6. Öğretmen yaş bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.....	86
Tablo 4-7. Öğretmen çalıştığı okul türü bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.....	87
Tablo 4-8. Mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları	89
Tablo 4-9. Çalıştığı okuldaki hizmet yılı bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.....	91
Tablo 4-10. Öğretmen branş bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları aritmetik ortalama ve t-testi puanları.....	92
Tablo 4-11. Öğretmen Cinsiyet bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları aritmetik ortalama ve t-testi puanları.....	93
Tablo 4-12. Öğretmen medeni durum bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları aritmetik ortalama ve t-testi puanları.....	94
Tablo 4.13. Öğretmen yaş bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları	96
Tablo 4-14. Öğretmen çalıştığı okul türü bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları	98
Tablo 4-15. Mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.....	100
Tablo 4-16. Çalıştığı okuldaki hizmet yılı bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları..	103
Tablo 4-17. Etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi puanları.....	105
Tablo 4-18. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünü yordamasına ilişkin analiz sonuçları	111
Tablo 4-19. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutuna ilişkin regrasyon analiz sonuçları.....	112
Tablo 4-20. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutuna ilişkin regrasyon analiz sonuçları	114

Tablo 4-21. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutuna ilişkin regrasyon analiz sonuçları	115
Tablo 4-22. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutuna ilişkin regrasyon analiz sonuçları.....	116
Tablo 4-23. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürüne ilişkin çoklu regrasyon analiz sonuçları.....	117
Tablo 4-24. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutuna ilişkin çoklu regrasyon analiz sonuçları.....	119
Tablo 4-25. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutuna ilişkin çoklu regrasyon analiz sonuçları.....	120
Tablo 4-26. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutuna ilişkin çoklu regrasyon analiz sonuçları.....	121
Tablo 4-27. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutuna ilişkin çoklu regrasyon analiz sonuçları.....	122
Tablo 4-28. Elde edilen bulgulara göre hipotezlerin kabul/ret durumuna ilişkin genel dağılımları.....	123

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2-1. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	34
Şekil 2-2. Kültürün Öğeleri.....	37
Şekil 3-1. Bağımsız değişkenler ile etik liderlik ve alt boyutları bağımlı değişkeni inceleme modeli.....	72
Şekil 3-2. Bağımsız değişkenler ile örgüt kültürü ve alt boyutları bağımlı değişkeni inceleme modeli.....	73
Şekil 3-3. Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişki ve yordayıcılık modeli.....	74

BÖLÜM I

1. Giriş

Bu bölümde araştırmanın problemi, alt problemleri, önemi, sayıltılar, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan bazı kavramlara ilişkin tanımlar hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar var oluşlarından bu yana yaradılışları gereğince birlikte yaşama ve çalışma gereksinimi duymaktadırlar. Çünkü ne kadar birlikte olurlarsa o kadar güçlü olacağını bilirler. Grup içerisinde her birey özelliği ve gücü nispetinde katkı sağlar ve bu katkılar tümleşik bir yapıda bir amaç etrafında doğru koordine edilirse hatırı sayılır bir değerde güç oluştururlar. Zaten birlikte yaşama ve işbirliği yapılması altında yatan amaçta budur.

Örgütler insanların sınırlı ancak farklı yeteneklerinden yararlanır ve bireylerin birbirini tamamlamalarını sağlar (Aydın, 2010:13). Her örgüt amaçlarını planladığı düzeyde gerçekleştirmek ister. Planlanmış amaçlar içinde bir sevk ve yönlendirme sürecine yani yönetime ve bunu sağlayacak bir yöneticiye ihtiyaçları vardır. Bu durum yönetim ve yönetici kavramlarının ortaya çıkmasını sağlayan itici güç olmuştur. Yönetim ve yönetici kavramları zaman içinde farklılık kazanmış olup, iş görenleri makine anlayışı biçiminde görme sürecinden, insan kaynaklı bir bakış açısına doğru geçiş süreci oluşturmuştur.

Bu anlamda bakıldığında örgüt ve yönetim birlikte var olan iki kavramdır. Formal örgüt bir yapı olarak kabul edilirse, yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve maddî kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütünü, yönetim kavramı ile açıklanabilmektedir. Yönetimin özünde temel unsur olarak insanı etkilemek yatar. Yani herhangi bir yerde bulunan kişileri etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o yerin yönetiminin özünü oluşturur. Bu nedenle yönetim bilimi insan davranışları ile doğrudan ilişkili bir bilimdir.

Bu nedenle örgüt ve yönetim kavramları birçok araştırmaya konu olmuştur. 1990'lı yıllardan günümüze değin örgüt kültürü kavramı birçok kavramla ilişkilendirilerek halen birçok araştırmaya konu teşkil etmektedir. Çünkü örgüt kültürü bir örgütün kişiliğini gösteren ve ona pusula görevi gören bir kavramdır.

Bunlara ek olarak yönetim anlayışında özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra performans değerlendirme, örgüt geliştirme, çalışanları motive etmek gibi kavramlar kurum yöneticisinin başarısı için öncesine kıyasla çok daha gerekli görünmeye başlanmış, bu kapsamda liderlik kavramı 19. yüzyılın gözde kavramları arasında yerini almıştır (Yılmaz, 2011:230). Oysa daha önceleri benimsenen ve Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim anlayışında lider ya da yöneticinin tek amacı örgütün belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmektir. Çalışanların tutumlarına ve iş üzerindeki etkilerine bakılmamış olup sadece fiziksel şartları esas almıştır (Zel, 2011:108).

Çağcıl yönetim yaklaşımı örgütlerin yönetimini sadece gözle görülen kaynakların yönetimi olarak anlaşılmalı, aynı zamanda örgütün ve üyelerinin anlam dünyalarının da yönetimi biçiminde algılanmasını sağlamıştır (Şişman, 2011:17). Bu nedenle günümüzdeki yönetim anlayışına göre, yalnız prosedürel örgüt yapısını ya da yalnızca insan davranışlarını incelemenin bir örgütü anlamak için yeterli olamayacağı ortaya çıkmıştır. Bu anlayış yerine en iyi yolun örgütü bir bütün olarak sistemli şekilde ele alıp incelemenin daha doğru olacağı görülmüştür.

Günümüzde yönetim süreci sürekli olarak başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı; karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı; örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanması; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözetecek şekilde çözümlenmesini; örgütte yapılması gereken görevlerin iş görenlere adil olarak paylaşılmasını; emeğin değerinin verilmesini; iş görenlerin yansız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi ya da grup için değil, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve de sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir (Aydın, 2012 a :53). Bu gereklilik sonucunda örgütteki davranışlarının da incelenmesine ve araştırılmasına neden olmuştur. Örgütsel davranış biliminin amacı da zaten örgütsel etkililiği sağlamak için iş görenlerin örgütsel edinimini yükseltecek ve işten doyumunu sağlayacak davranışsal önermeler geliştirmektir (Başaran, 2008:34). Eğitim yöneticileri görevlerini yerine getirirken fiziki, prosedürel ve insan ilişki yapıları dışında örgüt yönetim sürecinde mesleki etik ilkelere de uygun davranma zorunluluğu bulunmaktadır. Çünkü etik ilkeler yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. İş arkadaşlarının ve astlarının yöneticinin etik değerlerini kabul etmesi, yöneticiyi eylem ve işlemlerinde dürüstlüğüne tartışılması ve bazı imalardan korumaktadır (Aydın, 2012 b : 81). Bu nedenle etik kodların bir yöneticide yerleşik olması yönetsel uygulamalarda oldukça önem arz etmektedir. Sosyal bilim adamları, yorumcular ve son dönemlerde Wright ve Quick (2011) tarafından yapılan araştırmalarda liderlik ile ilgili artan krizlerin önemli bir nedenini liderlerin etik yönlerinde düşüş olmasına bağlamışlardır.

Günümüzde meydana gelen bu değişimler ve gelişmeler etik değerlerin önemini arttırmıştır. Çünkü etik yapı insanlara neyin doğru, neyin yanlış olduğunu göstermede önemli bir pusula görevi görmektedir. Bir örgütte etik değerler ne kadar benimsenmiş bir şekilde kullanılıyorsa, örgütün o kadar olumlu etkilendiği yapılan araştırmalarda da görülmektedir. Ancak etik değerlerin örgütte kalıcı hale gelebilmesi için üst düzey yöneticilerden başlayarak alta işgörenlere doğru bir dağılım içerisinde yerleşim gösteriyor olması gerekmektedir. Değerler; benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak istenen ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamları ifade etmektedir. Çünkü insanlar yaşamlarını benimsedikleri değerler sistemine göre

düzenler. Değerler insan ve toplum yaşamı kadar örgütsel yaşamda da önemli yer tutmakta olup, kaynağını inançlardan almaktadır (Şişman, 2011:93). Bu nedenle olumlu bir örgüt kültürü yaratmada etik ilkelerin bir örgütte hayata geçmiş olmasının önemi her geçen gün daha da hissedilir derecede artmakta olduğu görülmektedir. Hele birde son zamanlarda yönetici yerine liderlik kavramının öne çıkması ile artık örgütlerde yönetici yerine lider anlayışına geçilmiş olup ve Lider - örgüt arasında ilişki yapılan birçok araştırmada kendisini göstermiştir. Araştırmacının dikkatini çeken örgüt kültürü- liderlik-etik kavramları araştırılmış, bu konularla ilgili araştırmalar ve çalışmalar incelenmiştir. Liderlik yapıları içerisinde birçok liderlik yaklaşımları olduğu görülmüş olup, bu yaklaşımlardan özellikle 2000'li yıllarda değer yapısının öne çıkması ile etik liderlik kavramı popüler olmuştur. Günümüzde etik liderlik kavramı ve diğer kavramlarla ilişkisi halen çalışılmaya araştırılmaya devam etmektedir.

Etik liderlik ve örgüt kültürü gibi bu iki önemli kavram arasındaki ilişki ve bunların yordayıcılığına dayalı olarak alanda, araştırmacının ulaşabildiği kaynaklar çerçevesinde herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda araştırmacı okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisine ilişkin çalışması ile bu anlamdaki bir bilimsel boşluğu doldurmayı, bulgulara dayalı sonuçlar ve öneriler getirerek alana katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Bu nedenle araştırmanın problemini, "Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi nedir ?" sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Alt Problemleri

Bu bölümde araştırmada altı alt problem yer almaktadır. Bu alt problemler sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

1. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları; branş, yaş, medeni durum, cinsiyet, çalıştığı okul türü, okulundaki hizmet yılı, kıdem gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

2. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları; branş, yaş, medeni durum, cinsiyet, çalıştığı okul türü, okulundaki hizmet yılı, kıdem gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmen algılarına göre etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyleri, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeylerinin tamamını ne kadar yordamaktadır?
5. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyleri, örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini ne kadar yordamaktadır?
6. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeylerinin tamamını ne kadar yordamaktadır?
7. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri, örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini ne kadar yordamaktadır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada sonucunda elde edilen bulgular; örgütün etkililiğini ve veriminin arttırması, örgüt sağlığının korunması ve gelişmesinin sağlanması, iş görenlerin örgüte bağlılığının ve iş doyumunu arttırması, örgütsel adalet algılarının kuvvetlenmesi, etik değerlerin önemi ve etkisinin algılanması için ışık tutabilecek bulgulara ulaşmasını sağlama açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmaya katılan öğretmenler ölçeklerdeki yer alan maddelere samimi ve doğru cevap vermişlerdir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma:

- 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Düzce ili merkez ve yedi ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
- Etik liderlik ve örgüt kültürü değişkenleri ile sınırlıdır.
- Elde edilen bilgiler ölçekteki yer alan maddelerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu bölümde, araştırmada kullanımına sıklıkla başvuru ve araştırma için temel oluşturan kavramlar açıklanmaktadır.

1.6.1. Yönetim

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün; amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerin gerçekleştiği sürece yönetim denir (Aydın, 2010:70).

1.6.2. Örgüt

İnsanların birtakım gereksinimlerini karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, sorunları çözmek, yaşam düzeyini daha yukarıya taşımak gibi amaçlarla oluşturulan yapılardır (Yılmaz, 2008:2).

1.6.3. Kültür

Toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzer diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık yapı içerisindeki bütünlüktür (Şişman, 2011:2).

1.6.4. Örgüt kültürü

Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içerisinde geliştirmiş olduğu temel varsayımlar örüntüsüdür (Şişman, 2011:22).

1.6.5. Liderlik

Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Can, 2013:2).

1.6.6. Lider

Örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname gibi) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip kişidir (Erdoğan, 2012:43).

1.6.7. Etik

İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi - kötü ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Aydın, 2012:15).

1.6.8. Etik lider

İyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenilirlik, inanırlılık, samimilik, kişilerarası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma becerilerinin kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Etik liderlik, liderin etik değerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Yılmaz, 2006:11).

BÖLÜM II

2. Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü

Bu bölümde etik liderliğe ve örgüt kültürüne temel oluşturan kavramlara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Daha sonraki bölümlerde ise etik liderlik ve örgüt kültürüyle ilgili diğer kavramlar üzerinde durulmuştur.

2.1. Liderlik Kavramı

Yönetim insanlığın varoluşundan beri süregelen bir olgu olarak ortaya çıkmış olup tarihsel süreçte meydana gelen (Sanayi Devrimi, dünya savaşları, teknolojik gelişmeler...) gelişmeler bu olgunun zamanla değişmesine neden olmuştur (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:7). Bu değişime bağlı olarak meydana gelen örgüt ve işgücündeki değişimler artık yöneticilerden kendine verilen görevleri yerine getiren değil; yaratıcı, yenilikçi, aktif, demokratik, dinamik, çoğulcu gibi yeni davranışlar sergilemelerini beklemektedir. Bu durum artık kuramların yöneticiden ziyade lider anlayışı eksenine doğru kaymakta olduğunu göstermektedir.

Liderlik kelimesi her insan için farklı farklı anlamlar çağrıştırmaktadır. Geçmişte lider kelimesi nüfuzlu, agresif, güçlü, kararlı, hatta hükmeden gibi kavramları çağrıştırırken, günümüzde ise liderin farklı liderlik özelliklerine sahip olması gereksinimi duyulmuş olup bu özellikler Bennis'e (1994) göre, vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak ve cesarettir. Yapılan her araştırmada bu nedenler liderliğin tanımı farklılaşmaktadır. Liderlik kavramıyla ilgili literatürde 350'den fazla tanımın olduğu belirtilmektedir (Erçetin,2000:9). Bu tanımsal çeşitliliğin altında yatan sebepler arasında liderlik kavramının kapsamının genişliği olduğu görülmektedir.

Bu tanımlamalardan bazılarına bakıldığında: Munson (1921)'a göre liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. (Argyris, (1976), Bass, (1985), Bennis ve Nanus, (1985), Maxwell, (1993) tarafından yapılan araştırmalar, liderliği hedeflere ulaşma doğrultusunda bir etkileme, yönlendirme süreci olarak ele almıştır. Etzioni (1964), Dubin (1968) liderliği geleneksel bir bakış açısıyla ele almış olup kişisel özelliklere bağlı olan ve yetki kullanarak kararlar almayı gerektiren bir yapıda olduğunu belirtmiştir. 1990 ve sonrası yıllarda liderliğin tanımlarına bakıldığında Sullivan ve Harper (1996), liderlik; amaç, kültür, strateji temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. Hollsaple (2000) tarafından yapılan tanımlamada ise liderlik, organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koymak olarak tanımlanmıştır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:146). Her araştırmacı kendi paradigmasından liderliğe bize açıklamaya çalışmıştır.

Tüm bu tanımlar incelendiğinde liderlik kavramı: Grup sürecinin odak noktası olarak, kişilik ve etkileri olarak, uyma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak, etkinin kullanılması olarak, eylem ve davranış olarak, inancı biçimlendirme olarak, amaçları başarmanın bir amacı olarak, etkileşimin etkisi olarak, farklılaştıran bir rol olarak ve başlatıcı olarak liderlik olmak üzere on başlık altında toplanmıştır (Şişman, 2011:22).

Bir görüşe göre her grubun kendine özgü bir liderlik rolü vardır. Bu roller grubun etkililiğini tehlikeye atmadan, aynı olmayacak bazı sorumluluklar ve işlevler içermektedir (Yukl, 2002). Kişiler yönetici olmadan lider olabilirler ve aynı şekilde lider olmadan da yönetici olabilirler. Bu anlamda liderlik ile yöneticilik ayrı kavramlar olarak görülür.

Genel olarak liderlik, bir kişinin hedeflere ulaşma yolunda üyelerini ikna ve yönlendirme işlemleridir. Bu anlamda lider becerileri ile örnek olur. Liderlik becerisi doğuştan değildir, sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Bu beceriler beş başlık altında toplanmaktadır (Haq, 2011):

- *Teknik Becerileri (Technical Skills)*: Yöntem, teknik, prosedür bilgisi

(mevzuat gibi) gibi becerilerdir.

- *Kavramsal Becerileri(Conceptual Skills)*: Analitik yeteneği, mantıksal düşünme, tümevarım ve tümdengelim analizi gibi becerilerdir.
- *Kişilerarası Becerileri (Interpersonal Skills)*: İnsan davranışlarını ve grup süreçlerini anlama gibi becerilerdir.
- *Duygusal Zeka Becerisi (Emotional Intelligence)*: Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve yönetme becerisi.
- *Sosyal Zeka Becerileri (Social Intelligence)*: İhtiyaçları tespit etmek ve karar vermek gibi becerilerdir.

Harsham ve Harsham'a (2008) göre lider; liderlik eylemini gerçekleştirmekle sorumlu olan kişi olarak, izleyenleri başarılı kılma, yönlendirme gibi işlevlere sahiptir. Liderlik davranışını belirleyen bazı unsurları, yetenekler, beceriler, ilgiler, kişisel tarz, aile, değerler, amaçlar ve kariyer geliştirme olarak sınıflandırmaktadırlar (Uğurlu, 2009:27). Bu açıklamalar ışığında lider, formal gücünden ziyade kişisel gücünden beslenir ve motivasyon becerisi sayesinde etkileyerek birey ya da bireyleri harekete geçirir.

2.2. Yönetici ve Lider

Klasik örgüt kuramı açısından ele alındığında yönetim, örgütün sahip olduğu insan, para, altyapı, teknoloji gibi kaynakları belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgüt amaç ya da amaçlarını gerçekleştirme süreci iken, çağcıl yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetimi sadece örgütün gözle görülen kaynaklarının yönetimi olarak anlaşılmalı aynı zamanda örgütün ve üyelerinin anlam dünyasının da yönetimi biçiminde algılanmaktadır (Şişman, 2011:17).

Yöneticilik; planlama, örgütleme, kontrol gibi yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken; liderlik; bir eylemin gerçekleşmesinin beşeri yönleri üzerinde duran, bireyleri motive etme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir kavramdır (Leblebici, 2008:63). Bu anlamda bakıldığında liderlik

ve yöneticiliğin birbirine ne kadar benzese de birbirinden oldukça farklı kavramlar olduğu görülmektedir. Temel olarak bu iki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta da amaçları gerçekleştirmek için kullandıkları enstrümanlardır. Yönetici, yetkisini astlarını planlanmış hedeflere yönlendirmek için kullanır. Lider ise izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Yöneticiler, bir eylemi yaptırma konusunda insanları ikna etmek için uğraşırken, liderler insanı eylemi yapma konusunda istekli hale getirirler (Yıldırım, 2010:5). Liderin özünde insan ve insan ilişkileri vardır ve örgüt amaçlarını, insan kaynaklarını etkileme gücüne sahiptir (Akgün, 2001:11).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında lider ve yönetici kavramları arasında farka bakıldığında şu noktalar öne çıkmaktadır (Bennis, 1994:65):

- Yönetici idare eder, lider ise yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.
- Yönetici mevcudu muhafaza eder, lider ise geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapı üzerinde, lider ise insan üzerinde yoğunlaşır.
- Yönetici kontrole yönelir, lider ise güven telkin eder.
- Yönetici kısa vadeli, lider ise uzun vadeli düşünür.
- Yönetici nasıl ve ne zaman, lider ise ne ve niçin sorularını sorar.
- Yönetici kar-zarar bağlamında düşünür, liderin ise gözü hep ufukları tarar.
- Yönetici taklit eder, lider ise meydana getirir.
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ise ona meydan okur.
- Yönetici iyi bir askerdir, lider ise başına buyruk kişidir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.

Kısaca yönetici bir sorun ya da uygulama durumunda formal yapı ve süreçleri uygularken, lider sorun ya da uygulama durumunda yeni yapı ve süreçler bulup başlatmaktadır.

2.3. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde yurt içinde ve de dışındaki alan yazında yaygın bir şekilde liderlik kuramlarının üç teorik yapıda bulunduğu görülmektedir. Bunlar özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsal kuramdır. Bu bölümde bu kuramlara ilişkin temel kavramlar verilerek açıklamalar yapılmıştır.

2.3.1.Özellik kuramı

Liderlikte özellik kuramı, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin niçin bundan mahrum olduklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu durumu kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamaya çalışmıştır (Keçecioğlu, 1998). Geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan bu kurama göre, insanın sahip olduğu özelliklerden dolayı lider olduğu fikri kabul görür (Baron ve Greenberg, 2000:447). Aristo'nun inandığı gibi bazı kişilerin yönetmek, bazılarının da yönetilmek üzere dünyaya gelmiş olduğu, yöneticiliğin doğuştan getirilen özelliklerle sahip olunduğu inancına dayanır. Bu düşünce, liderliği belirleyen faktörlerin içsel olduğu yargısını ortaya çıkartmış ve böylece liderlik kuramında özellik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Özellik kuramında liderin üstün bireyler olduğu düşünülmüş olup, bu kurama göre liderin sonradan olunamayacağı, ancak doğuştan olunabileceği düşüncesi geçerliydi.

Özellik kuramına göre yapılan araştırmalarda başarılı olmuş devlet adamlarının belli başlı liderlik özellikleri araştırılmış ve bu verilere göre başarılı liderlerin belli başlı ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 2011:5). Bu araştırmalarda çoğunlukla fiziksel özellikler (kilo, boy, yaş gibi), kişisel faktörler (eğitim durumu, sosyal yapısı gibi), değerler, iletişim gibi özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Özellik kuramı ile ilgili çalışmalar 1940 ve 1950 yılları arasında çok fazla sayıda literatüre girmiştir. Stogdill (1948), 1904 ve 1948 tarihleri arasında tamamlanmış 124 adet liderin özellikleri araştırmasını incelemiş ve bu özellikleri beş faktöre ayırmış olup bizzat kendisi özellik yaklaşımının karmaşık ve göz ardı edilebilecek sonuçları olduğunu söylemiştir. Bunlar; zekâ, hazır olma, sözel iletişim yeteneği, özgünlük

yargılama anlamında kapasite; burs, bilgi, atletik başarı anlamında kazanım; bağlantılı olma, başlatıcı olma, süreklilik, yırtıcı olma, özgüven, mükemmeliyet arzusu anlamında sorumluluk; aktivite, sosyalleşme, birlikte çalışma, uyum sağlama anlamında katılım; sosyo-ekonomik konum, popülerlik statü (Hoy ve Miskel, 2010:379).

Daha çok Bass ve Yukl'un çalışmalarına dayalı tanımlanan özellikler kuramının tüm liderleri kapsayacak genel ve geçerli özellikler ortaya koyamaması yönü ve yapılan araştırmalarda öne çıkmış liderlerin farklı farklı özellikler taşıması gibi durumlardan dolayı çok dikkate alınmadığı söylenebilir.

2.3.2. Davranışsal kuram

Bir liderin nasıl başarılı olduklarını görmek için liderleri karşılaştırıp kıyaslamak liderliği anlamak için yeterli bulunmamıştır. Bu nedenle özellikler kuramının yetersizliğine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu kuram daha çok etkili liderin kim olduğundan ziyade etkili liderlerin hangi davranışları gösterdiklerine odaklanmanın daha doğru olduğuna vurgu yapmaktadır.

Davranışsal kuramın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ve davranışı sergilerken yaptığı eylemler olması olup, bu nedenle lideri başarılı ve etkin kılan temel hususlar belirlenmeye çalışılmıştır (Yıldırım, 2010:14). Bu kuramda başarılı olmuş liderlerin özellikleri yerine davranışları incelenerek, bu davranışlara uygun profiller oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu yaklaşım ile ilgili yapılan ilk çalışmalar “Ohio State ve Michigan Üniversiteleri”nde yapılan çalışmalardır. Daha sonra bunları Likert’in “Sistem Modeli Çalışması”, Blake ve Mount’un Liderlik Gridi Çalışmaları, Tannenbaum ve Schmidt’in “Liderlik Doğrusu Teorisi Çalışmaları”, Bale’nin “Harvard Üniversitesi Araştırmaları ” ve Gary Yukl’un “Liderlik Davranışları Modelleri Çalışması” izlemiştir. Bunlardan öne çıkanlar inceleyecek olursak;

Ohio Üniversitesi'nce yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır. Girişimcilik ruhu (yapıyı harekete geçirme) yüksek olan lider içi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta ve işte başarı olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle samimi ve dostane ilişkiler kurmakta ve onlarda güven ve saygı uyandırmaktadır. iki boyutta da yüksek seviye gösteren liderler en etkin liderlerdir (Öztop, 2008:9). Kişiyi dikkate alma boyutu, kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven duygusu, dayanışma, yardımlaşma, izleyenlerin fikirlerine ve duygularına saygı ve anlayış gibi lider davranışlarını içerir. Girişimcilik ruhu boyutu ise kurumsal amaçları ortaya koyma, lider ve izleyenlerin karşılıklı görev ve sorumlulukları yerine getirme ve kurumu tümüyle harekete geçirme gibi liderlik davranışları ifade eder. Liderin bu iki boyutu yerli yerinde kullanma becerisi hem liderin başarisında hem de izleyenlerin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Bazı durumlarda girişimcilik ruhu yüksek olan lider davranışı daha başarılı iken bazı durumlarda da kişiyi dikkate alan lider davranışı daha başarılı olabilmektedir (Eren, 2006:440).

Michigan Üniversitesi alışmaları, 1950'lerin sonlarında Bennis, Rensis, Likert ve Michigan Üniversitesi'ndeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalara göre işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki farklı lider davranış tespitinde bulunmuşlardır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Bu ortaya çıkan iki liderlik davranışı Ohio çalışmalarında ortaya çıkmış olan yapıyı harekete geçirme ve insan faktörü boyutlarına çok benzer olan üretim merkezli liderlik ve çalışan merkezli liderlik olarak tanımlanmaktadır. Üretim merkezli lider davranışı yüksek oranda yapıyı harekete geirmeyle benzerlik göstermekte olup, katı iş standartlarının olduğu, işlerin dikkatli bir şekilde organize edildiği ve astların işlerinin yakından takip edildiği bir davranışken, çalışan merkezli lider davranışı ise yüksek oranda insan faktörüne ilişkin davranışlarına benzerlik göstermiş olup, kişisel ihtiyaçların, kişiler arası ilişkilerin, astlara karşı destekleyici yapıların, katılımcı kararların alınması gibi durumların daha ön planda olduğu görülmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013:108).

Likert, sistem modeli yaklaşımında liderlik - performans ilişkisini etkileyen, durumsal değişkenler, ara değişkenler ve sonuç değişkenleri olmak üzere üç temel değişken grubunun olduğunu ifade etmiş ve sistem modelini bu değişkenlere bağlı olarak ortaya koymuştur (Yıldırım, 2010:15).

Tanımlanan liderlik davranışları üzerine bilinen diğer bir yaklaşım da Yönetim Gözeneği (liderlik gridi) Kuramı'dır. Blake ve Mouton tarafından Ohio ve Michigan araştırmalarının sonuçlarına göre geliştirilmiştir. Bu kuram liderliği "insana ilgi" ve "üretim ilgi" olarak iki boyuta dayandırmış olup bu iki boyutu yatay ve dikey eksene koyarak oluşturulan matriste beş farklı tip liderlik ortaya koymuştur. Her iki boyutta da en üst düzeyde ilgi gösteren liderler en etkin liderler olarak tanımlanmıştır (Öztop, 2008:9; Aksel, 2003:34; Yılmaz ve Ceylan, 2011: 284).

Tannenbaum ve Schmidt, liderlik doğrusu teorilerinde, bu doğrunun bir ucunda otokratik liderlik diğer bir ucunda da demokratik liderlik olduğunu kabul ederek, bu modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Bu doğrunun üzerine yedi ayrı liderlik davranış biçimini yerleştirmişlerdir. Çalışmaların sonunda yedi çalışma, paylaşımcı tip liderin verimliliği arttırdığını ortaya koyarken, diğer dört çalışma da ise böyle bir etki gözlenmemiştir (Zel, 2006:130).

Sonuç olarak bu kuram liderlik özelliklerini belirlemeye çalışmak yerine daha çok liderin hangi davranışları gösterdiklerine odaklanmanın liderliği açıklamada daha doğru olduğuna vurgu yapmaktadır.

2.3.3. Durumsallık kuramı

Liderlik kuramlarından bir diğeri de farklı durumlarda ve uygulamalarda ortaya çıkan durumsallık kuramıdır. Bu kurama göre tüm durumlar için geçerli olan tek bir liderlik anlayışı yoktur. Liderlik, liderin içinde bulunduğu duruma göre değişkenlik göstermektedir ve bu durum önceden kestirilemeyecektir.

Tüm durumlarda tek bir en iyi lider özellikleri dizisi ve tek bir en iyi lider davranışları dizisi keşfetme çabaları başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Çağdaş araştırmacılar ve okul yöneticileri liderlik uygulamasının tek bir davranış dizisi tarafından temsil edilmek için çok karmaşık olduğunu düşündüklerinden, bunun yerine günümüzde etkili liderlik davranışlarının durum üzerinde muhtemel olduğu fikri daha geçerlidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013:111).

Liderlik durumları değişik ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar incelendiğinde beş ana başlık altında toplanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010:384). Bunlar:

- *Örgütün Yapısal Özellikleri*: büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, resmiyetlik derecesi ve teknolojisi.
- *Temel Özellikleri*: işin çeşidi ve zorluğu, işleyişle ilgili kurallar, performans beklentileri, güç.
- *İkincil Özellikler*: eğitim, yaş, bilgi ve tecrübe, sorumluluk ve güç.
- *İçsel Çevre*: kültür, şeffaflık, katılım seviyesi, grup atmosferi ve değerler.
- *Dışsal Çevre*: karmaşıklık, durağanlık, belirsizlik, kaynak, bağımsızlık, örgütlenme.

Dolayısıyla durumsallık teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermiştir. Bu anlamda ileri sürülen bazı yaklaşımlar: Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı, Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı gibi yaklaşımlardır (Şişman, 2011). Bunlardan bazılarını incelenecek olursa:

House ve Evans tarafından 1970 yılında ileri sürülen Yol-Amaç Teorisi, liderin sabit özelliklerinden ziyade, lider davranışları ve koşulları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu modele göre liderin fonksiyonu amaçları ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yolları açıklayarak astları motive etmektir. Modelde emir verici, destekleyici, katılımcı ve

başarı arayıcı olmak üzere dört tip liderlik davranışının varlığından söz edilmektedir (Güney, 2001:294).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı'nda; örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin bürokratik mevkiden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirilmiştir (Öztop, 2008:10).

Hersey ve Blanchard tarafından Liderlik Çalışmaları Merkezin'de geliştirilen Durumsal Liderlik Teorisi çalışmasında, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğu savunulmuştur. Bir lider her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, her durumda o belli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını ifade eden "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmalıdır tezini savunan Reddin'in Etkilik Teorisi, tüm koşullarda en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme sürecinin olmadığını, dolayısıyla liderin verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanması gerektiğini, ayrıca, lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesinin çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlı olduğunu ileri süren Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli (Yıldırım, 2010:17) bu alanda yapılan en önemli çalışmalardır.

Sonuç olarak liderlik kavramı, liderin içinde bulunduğu duruma, ortama ve şartlara göre değişkenlik göstermekte olduğu, bu durumun ortamın ve şartların önceden kestirilmesinin mümkün olmadığı temeline dayanmaktadır.

2.4. Yeni Liderlik Kuramları

Geçmişten günümüze doğru liderlik ile ilgili kuramlar özellik, davranış ve durumsal olmak üzere sıralanırken, son zamanlarda yeni ya da çağdaş adı altında liderlik kuramları çeşitleri ortaya çıkmıştır. Bu farklı kuramlar literatürde yerini almış olup birçok araştırmaya da konu oluşturmuştur. Bu yeni yaklaşımlardan bazıları, transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, öğretimsel liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner

liderlik ve son zamanlarda öne çıkan ve araştırmamızın da temel bağımsız değişkeni olan etik liderliktir.

2.4.1. Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik kavramı ilk olarak Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemlerde yapılan çalışmalarda, irade, özgüven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi nitelikler üzerinde durulmuştur (Brown, 2002:17). Dönüşümcü liderlik anlayışı, değişimi etkin bir şekilde başlatarak rehberlik etmeyi ve bu süreçte izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük kabiliyetlere sahip olmayı kapsamaktadır (Kececioğlu, 1998:68). Buna bağlı olarak bu yaklaşımda lider vizyoner bir yapıda yarattığı normları uygulayarak yarattığı etki sonucunda astların birbirlerini etkileyerek motivasyonunu ve ahlaki değerlerini arttırmayı hedeflemektedir.

Dönüşümcü liderler izleyicilerin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirerek onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine güvenlerini arttırmalar. Böylece onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek çalışanlarını motive ederler (Helvacı,2005:267).

Bass (1999) araştırmasında dönüşümcü liderliği dört bileşen üzerine oturtmuştur. Bunlardan birincisi, misyon ve vizyon kazandırımı, saygı ve güven elde etme, diğerlerinin içindeki coşku, inanç, sadakat ve gururu arttırmayı sağlayan idealleştirilmiş özellikleri (karizma); İkincisi, yüksek beklentileri anlatmak, semboller kullanarak çalışmaya odaklanmak, önemli araçları basit yollarla anlatmayı ifade eden telkinle motivasyon; Üçüncüsü zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eden zekasal uyarım; Dördüncü ve sonuncusu her bir çalışana bireysel dikkat, özen göstermek, koçluk yapmak, öğütlerde bulunma anlamına gelen bireysel ilgidir (Karayalçın, 2009:39).

2.4.2. Öğretimsel liderlik

Bu yaklaşım 1970'li yılların sonlarında batı ülkelerinde etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelen bir kuramdır. Öğretimsel liderliği diğer liderlik kavramlarından ayıran en önemli yönü, okullardaki öğrenme-öğretme süreçleri üzerine yoğunlaşmasıdır (Şişman, 2011:54).

Öğretimsel liderlik kavramı, eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik kuramı okulların amaçlarını en iyi ve etkin bir biçimde gerçekleştirmek için okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını kazanmasına bağlı olduğunu öngörmektedir (Akgün, 2001:21).

Okul yöneticilerinin etkili okul yaratmak için ortaya koydukları çaba, öğretimsel lider olarak algılanmaları sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle öğretimsel lider olarak bir okul müdürünün bilgi ve görgüsünün öğretmenden fazla olması gerekmektedir. Yol göstericiliği ve bilgiyi yönetme sorumluluğu okul müdürünün sorumluluğundadır (Uğurlu, 2009:31)

2.4.3. Karizmatik liderlik

Yapılan araştırmalarda bu kavramı ilk olarak MaxWeber ortaya atmıştır. Weber'e göre karizma; Tanrı tarafından bireye verilen bir yetenek, bir hediyedir. Karizma kelimesi eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahip olup, eski Yunancada ilahi ilham yeteneği veya ilahi hediye anlamına gelmekte olduğu görülmektedir.

Karizmatik liderlik kuramına göre, liderin olağanüstü özelliklerde olduğuna inanılır ve zor durumda ortaya çıkan bir liderliktir. Karizmatik liderlerin hareketleri, coşkun toplum duyguları için bir kanal sağlayabilen olağanüstü gayret ve ilhamsal bir ruh içerir. Karizmatik liderin eşsiz ve güçlü yeteneği, takipçilerini güçlü bir şekilde etkileme kaynağıdır (Öztop, 2008:13).

Karizmatik liderin olağanüstü yeteneklere sahip olması, grup üyelerini yüksek düzeyde etkileme ve ikna etme becerisi, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermesi ve duyarlı olması, özgüven, cesaret gibi özellikler bu liderliğin ortak özelliklerini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2010:20).

2.4.4. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletebilmeyi içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002:48).

Bu kavram çoğu zaman dönüşümcü liderlikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak bazı yönetim bilimciler, vizyoner liderliği; vizyonu açıklamak, örgütsel kültürü değiştirmek gibi özellikleriyle diğer liderlik türlerinden ayırmaktadır.

Vizyoner liderliğin önemi, örgütlerin geleceğe yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir. Bir eğitim liderinin vizyonu, onun sorumlu olduğu okulun varlık nedeni ve eğitimin amacı gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuk olup, bu hayaller gerçeğe dönüştüğünde okulu başarılı olarak algılanacaktır. Bu nedenle geliştirilmekte olan bir vizyon rüya görme değil, geleceği yaratmak olarak görülmelidir (Aksu, 2009:104)

2.4.5. Etik liderlik

Bu bölümde etik liderlik açıklanmadan önce, etik liderliğe temel oluşturan etik ve diğer kavramlarla ilgili bilgiler ve etik-yönetim arasındaki ilişkiye dair bilgiler verilecektir. Daha sonraki bölümlerde ise etik liderlik kavramı açıklanarak, bu kavrama ilişkin kavramlara değinilecektir.

2.5. Etik Kavramı

Son on beş yılda kullanılan gözde kavramlardan biri etik kavramıdır. Etik kavramı köken olarak Yunanca ‘ethos’ sözcüğünden gelmektedir. Etik kavramı ile en yakın kavram ahlaktır. Bu nedenle bazen eş anlamlı kavramlar olarak kullanılmaktadır (Karslı, 2004:85).

Oysa bu sözcüklerin kullanım alanlarına bakıldığında farklılıklar görülür. Etik ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi anlamını taşır. Her iki sözcük de gelenek, görenek ve alışkanlık anlamlarında kullanılmaktadır. Etik ile ahlakın aynı olmamasının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olması olup, ahlak kelime olarak Latince kökenli olup ‘moral’ anlamındadır. Ahlak bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir (Uğurlu, 2009:34).

Etik, bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefi bir bilimdir. Etiğin amacı ise, ahlakın ve onun vazgeçilmez kavramları olan iyilik, kötülük, erdem, mutluluk, ahlaki kişilik, onurlu yaşamak vb. kavramları temellendirerek, açıklayarak ve yorumlayarak ahlak teorisini kurabilmektir. Etik insan ilişkilerinde toplumsal, kültürel, siyasi, ekonomik, hukuki, bilimsel, teknolojik gibi tüm alanlarda insanın tutum, davranış, eylem ve kararlarında belirleyici olan hiç kimsenin dışında kalamayacağı ilke ve değerler bütünüdür (Yılmaz, 2006:24).

Etik kavramının iyi anlaşılabilmesi için ilgili ve yakın kavramların iyi anlaşılması gereklidir. Bu kavramlar geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçütlerin anlatımı anlamına gelen etik, bir toplum içinde kişilerin benimsedikleri, uymak zorunda buldukları ilişki biçimi; bir toplumsal oluşuma, sınıfa, kesime özgü, tarihsel ve somut olarak belirlenmiş, bunların belli bir topluluğa, sınıfa, devlete ya da tümüyle topluma olan tutumunu kurallandıran törel görüşler, değerler, normlar, ilkeler, ilişki ve davranış biçimlerinin bütünü olarak kabul edilen ahlak, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden mekanizma olan etik ilkeler ve herhangi bir yaşam alanında ‘iyi’ olarak kabul edilen etik değerlerin, alışkanlık, kural,

ilke ya da standart olarak ifade edilmesiyle ortaya çıkan yazılı dizge olan etik kodlardır (Turan, 2007: 8). Bu kodlar hem örgüt hem de işgörenlerin örgütsel sağlıkları için önemli birer pusula görevi görmektedirler.

Liderlik yaklaşımları içerisinde özellikle dönüşümcü liderlik Etik ve ahlak kavramları ile yakından ilişkilidir. Çünkü dönüşümcü liderlik, yüksek etik ve ahlaki standartları gerektirmektedir. Benzer durum otantik lider için de geçerlidir. Görüldüğü üzere liderlik teorileri içerisinde etik kavramlar, tanımlamalarda ya da uygulamalarda görülmektedir (Eisenbeiss, 2012). Sonuç olarak etik kavramı bir şeyin yapıp yapılamayacağını belirlemede en temel belirleyici olarak alınacak kavram olup, doğru ve yanlışın bilinmesi ve belirlenmesini sağlamaktadır.

2.6. Etik ve Yönetim İlişkisi

Yönetimde etik değerler üzerine çalışmalar son zamanlarda oldukça artış göstermektedir. Özellikle eğitim yönetiminde etik değerler konusu yönetim sürecinin her aşamasında dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak kabul edildiği görülmektedir.

Yönetim ve etik kavramları arasında ilişki yönetim sürecinde kaynakların ve hakların dağıtımı boyutunda ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin, yönetim sürecinde gerçekleştirdiği uygulamalarda ve aldığı kararlarda eşitlik, adalet, tarafsızlık, dürüstlük, sevgi, saygı, hoşgörü, demokrasi, açıklık gibi etik ilkelere uygun davranması gerekmektedir (Karşlı, 2004: 86). Bunlar ayrıca insanı ve kültürel boyutta evrensel değerleri yansıtan kodlardır. Günümüzde hem insan hem de üretim merkezli anlayış bu kavramları iyice ortaya çıkarmaktadır.

Yönetimde etik üç grupta incelenmektedir. Birinci grupta, “kişisel uygulamalar ve ahlak sorunları” başlığı altında yöneticilerin yasa dışı olan ancak kişisel doyum veya çıkar sağlayan etik seçimleri yer almaktadır. Bu grupta etik konusunda diğerlerine göre daha az sorunlar yaşanmaktadır; çünkü yasal düzenlemeler ve beklentiler belirgindir. İkinci grupta, “mesleki eylemler” adı altında mesleki konulardaki etik tercihler yer

almaktadır. Bu gruptaki etik sorunlar kısa sürelidir; çünkü sorunlar karar alıncaya kadar yoğunlaşmakta ve sonrasında kararlar kabullenildiği için ortadan kalkmaktadır. Üçüncü grupta ise, “yönetim otorite ve erkinin kullanılmasına ilişkin etik kurallar” a yer verilmiştir. İkinci grup kadar yoğun ve acil olmasalar da uzun dönemde örgüt geleceği için daha etkili ve sürekli olan etik sorunlardır (Aydın, 2012 a :55).

Sonuç olarak yönetimde, en genel anlamda amaçları gerçekleştirmek için alınması veya uygulanması gereken kararların doğru ya da yanlışlığını belirlemede en temel yapı etikdir. Bu sayede yönetici iş görenler için iyi bir rol modeli oluşturacaktır.

2.7. Etik Liderlik

Çalışmanın konusu olan etik liderlik anlayışına ihtiyaç duyulmasına son zamanlarda artan dolandırıcılık, yolsuzluk gibi yapılar neden olmuştur. Her ne kadar bu kavram bilimsel literatürde yeni olsa da etik liderlerin örgütlerinde çalışanların yanlış ve olumsuz davranışlarını azaltmak ve bu davranışları olumlu yönde değiştirmek için teşvik edici bir yönü olduğu belirlenmiştir (Stouten, Dijke, Mayer, Cremer, ve Euwema, 2013).

Sosyal bilim adamları ve yorumcular liderlik ile ilgili artan krizlerin önemli bir nedenini liderlerin etik yönlerinde düşüş olmasına bağlamıştır (Wright ve Quick, 2011). Neredeyse tüm araştırmalarda liderlikle ilgili özellikler anlatılırken liderin etik, dürüst, adil, doğru gibi değerlere sahip olması gerektiği görülmektedir. Çünkü bu değerler yüzyıllardır değişmeyen evrensel değerlerdir. Bu özelliklerden yola çıkarak etik liderlik kavramının tanımlanması gerekmektedir.

Etik liderlik, belirli etik değerlere ve ilkelere sahip olmaya dayalı olan liderlik davranışıdır (Erdoğan, 2012). Bu liderlik biçiminin temel etkisi ve güç kaynağı moral ve etik otoriteye dayanmaktadır. Etik bir lider, moral ve bürokratik gücü kişiliğinde birleştirmiş, doğruyu tanımlamaya ilişkin bir değerler ve inançlar sistemi oluşturmuş dengeli bir liderdir (Turhan, 2007:13).

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanan liderlik tarzıdır (Yıldırım, 2010: 40).

Etik liderliği tanımlamak için Linda Treviño ve arkadaşları çok sayıda üst düzey yönetici ile görüşmeler yapmıştır. Bu araştırmaların sonucunda etik liderin dürüst, güvenilir ve adil ahlaki kişiler olduğu belirtilmiştir. Etik liderleri insanlar ve sosyal yapılarda önemli ilkelik karar alabilen kişiler olarak görmektedirler. Bu liderler ödül ve disiplin yaklaşımlarını etkili biçimde, doğru olarak kullanmaktadırlar (Brown, 2007). Liderlik gücün kullanılmasına yoğunlaşırken, etik liderlik sosyal sorumluluk içerisinde güçlerini kullanma ve motive etme üzerinde durmaktadır (Eisenbeiss, 2012).

Etik liderlik, genellikle normatif iş ahlakı içerisinde tanımlanmaktadır. Normatif iş ahlakı, liderin ya da bireyin işlerin yapımında nasıl davranılması gerektiğini tanımlamaktadır (Brown, 2007).

Etik davranışlar örgüt üyelerinin tamamı tarafından paylaşılan bir sorumluluk olsa da aslında bu kavram yönetim temeline dayanmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel süreçlerin kökü, liderlerin ilgilerinin ve kararlarının ne ölçüde etik olduğu ile ilişkilidir (Stouten, Dijke, Mayer, Cremer, ve Euwema, 2013).

Batı ve doğu felsefeleri incelenerek etik liderliğin normatif referans noktaları belirlendiğinde dört temel ilkesi oluşmaktadır. Bunlar etik liderin insani yönü, adalet yönelimi, sorumluluk ve sürdürülebilirlik yönü ve ılımlılık özelliğidir. Bunlar içerisinde özellikle sürdürülebilirlik yönünün önemi ileride örgüt yapıları için daha fazla önem kazanacaktır (Eisenbeiss, 2012).

Etik liderin karakteri veya özellikleri, sadece kişilik özellikleri ile ilgili değil, aynı zamanda onun davranışları ile de ilgilidir. Liderin durumların belirgin özelliklerini algılayabilmesi ve uygun cevaplar verebilmesi bilgelik, entelektüellik veya kalite

gerektirir. Bunlara ek olarak etik liderlik, cesaret, güven, saygı, adalet ve dürüstlük gibi özellikler de gerektirir (Gallagher, ve Tschudin, 2010).

Yapılan araştırmalar etik liderin dürüst, sevecen bir kişiliğe sahip olduğunu; adil ve dengeli kararlar alabildiğini; ödül ve ceza mekanizmasını sıklıkla kullandığını; etkili iletişim kurarak takipçilerini etkilediğini göstermiştir. Sosyal bilimciler etik liderlik kavramının öncüllerini ve sonuçlarını açıklamak için yoğunlaşmış olup, yapılan araştırmalarda hem dürüstlük, doğruluk, güvenilebilirlik gibi liderin kişisel özelliklerine bağlı olduğunu, hem de liderlik tarzı ile de ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Brown ve Treviño, 2006).

Etik liderlik; fedakarlık yapma, yararlı ve erdemli davranışlar sergileme, pozitif insan yönelimi, başkalarının hak ve onuruna saygılı olma, adalet, dürüstlük, toplumu inşa, güç paylaşımı alt kavramları içerisinde yer almaktadır. Buna bağlı olarak etik liderlikte ‘etik kişi’ ve ‘etik yönetici’ olmak üzere iki yön ortaya çıkmaktadır. Etik kişi yönü, daha çok liderin kişilik özellikleri ile ilgilidir. Etik yönetici yönü, liderin bilinçli çabalarını, iletişimini ve disiplinini göstermektedir (Eisenbeiss, 2012). Bunlara ek olarak etik liderlikle ilgili diğer teorisyenlerin ifadeleri tablo 2-1’de sunulmuştur.

Tablo 2-1. Etik Liderlik İçin Ana Davranış, Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler (Yılmaz, 2006:29).

Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikler	Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade Eden Teorisyenler
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer, Ryan ve Oestrich, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith
Güvenirlilik, inanırlılık, samimilik	Kauzes&Posner, Nair, Terry
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılım destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı, kibar olma	Kauzes&Posner, Plato, Ricoeur

Etik liderliğin olumlu sonuçlarını açıklamak için iki farklı teorik yapı kullanılmıştır. Bunlar Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi ve Bandura'nın (1977)

Sosyal Öğrenme Kuramı'dır. Liderin takipçileri tarafından ne kadar etik ve adil olduğu görülürse, sosyal değişim o kadar kuvvetli yönde olmakta olup, bu durumda bireyler performanslarını arttırarak daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Buna ek olarak etik liderler, rol modelleme süreci sayesinde de takipçilerini etkileyen sosyal öğrenme sürecini de yaratmış olmaktadır. Bu iki bakış açısıyla etik liderliğin sadece bireysel etki yaratma olmadığı, aynı zamanda örgütsel yapıyla da ilişki içerisinde olup onu etkilediği görülmüştür (Walumbwa, Morrison ve Christensen, 2012).

Uğurlu (2009) etik liderlikle ilgili Harvey tarafından belirlenen on temel özellik olduğuna değinmiş ve bu temel özellikleri sıralamıştır. Bunları özetlemek gerekirse etik liderler ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirdikleri ve bunların anlaşılmasını benimsenmesini sağladıklarını, insanlara sorumluluk verirken kendilerini de diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tuttıkları için başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları olduğuna değinmektedir. Bunlara ek olarak etik liderler, izleyenlerine yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive eder ve insanların doğru inanışları, iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güven ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

Brown ve Trevino (2006) yaptığı araştırmasında etik liderliğin izleyen davranışları ve örgütsel koşullara ilişkin on altı adet önerme sunmuştur. Etik rol model olma, etik davranışı destekleyecek bir ortam, moral güç, anlaşılabilirlik, vicdanlılık, sınırlılık, gücü başkalarının yararına kullanma, baskı, moral muhakeme düzeyinin yüksek olması, alınan kararlarda moral yargılamayı kullanması, iç kontrol mekanizmasını kullanma, öz değerlendirme, etik karar verme, sosyal davranış, iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılık bunlardan bazılarıdır.

2.7.1. Etik liderliğin boyutları

Etik liderlik ile yapılan araştırmalar incelendiğinde birçok değişik isim altında alt boyutlar açıklanarak, araştırmalarda bu boyutlar temel alınarak yorumlar yapılmıştır.

Etik liderlik boyutları arasında en çok kabul görenlerinden biri Yılmaz (2006), tarafından ortaya konmuştur. Yılmaz, doktora çalışmasında okul yöneticisinin etik bir lider olarak bulunması gereken özelliklerini dört boyutta toplamıştır. Bu boyutlar: karar vermede etik, iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik olarak sıralanmıştır. Araştırmada bu etik liderlik alt boyutları temel alınmıştır. Bu boyutları açıklayacak olursak:

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

Karar verme, ortaya çıkan ya da değişen bir durum karşısında en akılcı ve uygun olanın seçilme sürecidir. Her örgütte bir karar verme süreci mutlaka oluşmaktadır. Bu sürecin yaşanmadığı bir örgüt yoktur. Örgütte, karar sürecinde rasyonellik önemli kabul edilmektedir. Yönetim eylemlerinde karar süreci yönetsel eylemlerin önemli bir ayağı olarak kabul edilmiştir (Bursalıoğlu, 1997). Bir örgütte en sağlıklı karar verme ya da karar alma süreci iş görenlerin de dahil olduğu karar verme sürecidir. Bu örgütlerde alınan kararlar daha gerçekçi olarak bulunmaktadır. Karar verme sürecinde bu nedenle liderlerin kişilik özellikleri ve izledikleri yol önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin etik karar verme sürecinde bazı aşamaları takip etmesi gerekmektedir. Takip etmesi gereken bu aşamalar (Beckner, 2005:102);

- a) Karar alma sürecinde etik açıdan önemli olan noktaların farkına varılması,
- b) Etik açıdan önemli olan süreçten sorumlu olacak kişinin belirlenmesi,
- c) Karar alınacak durumla ilgili bilgi toplanılması,
- d) Doğru kararı ortaya çıkartacak seçeneklerin belirlenmesi,
- e) Seçeneklerden en doğru olanın seçilmesi,
- f) Alınan kararların yasal ilkelerle örtüştüğünün test edilmesi,
- g) Çıkabilecek problemlere karşı alternatiflerin belirlenmesi,

- h) Kararın alınması,
- i) Kararın üzerinde tekrar düşünülüp kararın yeniden düzenlenmesidir.

Liderlerin kararlarını etkin kılan ve onları iyi verilmiş kararlar düzeyine ulaştıran temel unsurlardan birisi de bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımını sağlamaktır. Astların uygun biçimde kararlara katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Bu durum aynı zamanda liderliğin etkililiğini artırır ve astları geliştirir. Astların kararlara katılımı bu olumlu sonuçları doğurabileceği gibi zaman kaybı, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması, kararların gecikmesi gibi, olumsuzluklar da yaratabilir. Bu nedenle; temel sorun, astların ne zaman, ne ölçüde ve nasıl karara katılacaklarıdır (Baştuğ, 2009:43).

İletişimsel Etik: Yönetimin diğer kişilerin çabaları yoluyla amaçların başarılması olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin karşılaştığı bir durumu analiz etmesi, bunun sonucunda yararlı çözümler bulması, gerekli öğeleri örgütlemesi ve denetimi sağlaması ancak iyi bir iletişim sisteminin kurulması ile sağlanabilir (Can, 2005:325). Bu nedenle örgüt içerisinde koordinasyon, uyum gibi süreçler ancak iletişim ile sağlıklı bir şekilde sağlanabilmektedir. Bir örgütte iletişim kaynakları ve kanalları ne kadar etkin kullanılırsa, örgüt de amaçlarını gerçekleştirmede o kadar başarılı olmaktadır. Yöneticiler, astlarıyla sağlıklı iletişim kurduğu sürece çalışanları iş doyumunu, mutluluğu, çabası, başarısı ve verimi artırır. Çünkü iletişim bir örgütün can damarı görevini görmektedir. Yöneticinin iletişim sürecindeki başarısı kişilik özelliklerine bağlıdır. Yöneticinin kişiliğini, etik karakterize etmeli ve yönetici etik değerler çerçevesinde davranmalıdır. Çünkü istekler, duygular, ifadeler ve kelimeler arasındaki ilişki çok önemlidir. İletişimin etik yanı ile ilgili olarak, bireylerin iletişimlerinde zamanlama ve tarz seçimine dikkat etmeleri gerekmektedir, yanlış üslup ve gafların olumsuz sonuçlar doğuracağını unutulmamalıdır (Dökmen, 1994: 46). Bir örgütte iletişim sürecinde bilgi aktarımının doğruluk, dürüstlük, adillik özellikleri arttıkça örgütte güven ortamının ve örgütlerine bağlılıklarının artacağı varsayılır. İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımlamaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç duyulur. Çünkü örgüt bir

organizasyondur ve tüm organizasyonlar önce iletişimle başlamaktadır (Güney, 2001:197).

İklimsel Etik: Okullar insanların düşün ve eylem dünyalarını dönüştürmede örgütlü kurumlar olarak iş görürler. Okulun odağındaki öğrenciler, okulun planlı öğretme faaliyetleri içerisinde kendini bulur. Öğretme faaliyetlerinden sorumlu olarak yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler okulun heyecanlı, öğrenen, araştıran, paylaşan bir kurum olmasına hizmet ederler. Okulda öğrenme öğretme faaliyetleri için adanmış olma okul ikliminin özelliklerini olumlulaştırır. Başarılı okullarda iklim önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilebilir (Uğurlu, 2009: 67). Örgütte yer alan tüm kişiler ister bireysel ister gruplar halinde olsun örgüt içerisinde bazı şeyler hisseder, bazı duygular algılar. İşte bu algılar örgütün iklimini oluşturmaktadır. Bir örgütün iklimi ne kadar olumlu ve rahat bir yapıya sahipse, iş görenlerin verimliliği olumlu yönde o kadar etkilenecektir. Bu nedenle liderler örgütlerinde bu türden bir iklim oluşturma gayreti içerisinde bulunmalıdırlar. Örgüt iklimi, çalışanların ve öğrencilerin iyi geçiminden doğan yüksek moral ve birbirlerine karşı olan güven, saygı ve ilginin kaynağıdır. Bu durum örgütte etik değerlerin gelişmesini saplayıcıdır.

Davranışsal Etik: Bir örgütte yer alan yönetici ya da lider amaçlara ulaşma noktasında çalışanlarını etkileyen, çalışanlarıyla arasında inanç, sevgi ve karşılıklı güven duygusunu yaratan, bunları yönlendiren harekete geçiren ya da durduran kişidir. Bu nedenle yönetici ya da lider örgüt içerisinde yer alan çalışanları etkileme gücüne sahiptir. Liderin bu gücü bilerek iş görenlerine örnek davranışlar sergileyip rol-model oluşturması gereklidir. Czaja ve Lowe, (2000)'e göre yöneticilerin davranışlarını belirlemede temel belirleyicisi etik normlar ve davranışlar olmalıdır. Doğruluk, dürüstlük, sabır, açık sözlülük, nezaket, cömertlik, fedakarlık, adalet, eşitlik gibi özellikler yöneticilerin etik davranışlarına kaynaklık ederek liderlik davranışlarında etik değerlerin yansımaları olarak görülür (Yılmaz, 2006:38).

2.8. Örgüt Kültürü

Bu bölümde örgüt kültürüne temel oluşturan örgüt ve kültür kavramları, bunlara ilişkin açıklamalar verilmiş, sonraki bölümlerde örgüt kültürü kavramına dair bilgi ve açıklamalarda bulunulmuştur.

2.8.1. Örgüt kavramı

Örgüt kavramı ile yaşantı sürecimiz içerisinde sürekli etkileşim içerisinde olmaktadır. Bu süreç boyunca örgütle ister formal ister informal olsun, bir üyesi olarak yaşantı içerisindeyizdir. Örgüt kavramı tek bir yapıda tanımlamasının yapılamayacağı geniş tabanlı bir kavramdır. Birçok disipline konu olmuş ve birçok disiplinle ilişkilendirilmiştir. Tüm disiplinlerde ortak olarak örgütün kolektif bir kavram olarak şekillendiği görülmektedir. Çünkü insan kendi başına gerçekleştiremeyeceği amaçları, örgütler sayesinde işbirliği içerisinde gerçekleştirebilmektedir.

Örgüt ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında: Barnard (1994) örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak, Schein (1970) örgütü, “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin akılcı eş güdümü” olarak, Etzioni (1964), “önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş toplumsal birimler” olarak, Marc ve Simon (1958) ise örgütü, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamışlardır.

Geniş anlamıyla örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapı olarak açıklanmıştır (Güçlü, 2003:147).

Örgütler önceden belirlenmiş faaliyetleri gerçekleştirirken birbirine bağımlı ve tamamlayıcı nitelikte sürdürürler. Bunlar tekrarlanan nitelikte olup süreklilik göstermektedir. Eğer bir faaliyet bir örgütte bir defaya mahsus oluyorsa ya da önceden bilinmeyen aralıklarda ortaya çıkıyorsa burada bir örgütten söz edemeyiz (Can, 2005:4).

2.8.2. Kültür kavramı

Kültür toprağı işleyip ekme anlamına gelen tarım (cultivation) kelimesinden türemiş bir kavramdır. Biyolojide hücrelerin içinde yerleştiği ortamı ifade ederken, antropolojide ise insanların içinde yetiştiği hayatın bütün yönleri kastedildiği bir kavram olarak kullanılmaktadır. Örgütsel yapıda ise bu kavram daha dar anlamda insanların programlanmış bir ortak bakış açısı sunan değerler ve inançlar olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Elma, 2004:70).

Kroeber ve Kluckhohn'un yaklaşık olarak 164 farklı tanımını derleyip tartıştığı “kültür” kavramı, gündelik dil, siyaset ve akademik alandaki yaygın kullanımına karşın, anlamı ve içeriği konusunda üzerinde en az uzlaşılan kavramlardan biri olarak günümüze değin gelmiştir (Fırat, 2007:14). Kültür kavramının, Latince “bakmak” ya da “yetiştirmek” anlamına gelen “colera” ya da “cultura” fiillerinden geldiği kabul edilmektedir. Fransızcada da aynı anlamda kullanılan sözcük, Osmanlıcada "hars" kelimesi olarak kullanılmıştır. Kültür kavramı ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır (Yılmaz, 2008:12).

Kültürle ilgili tanımlar incelendiğinde kimilerine göre bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras, düşünme, hissetme ve inanma biçimi olarak görüldüğü. Kimilerine göre bir toplumun yaşama biçimi, problemlerin çözüm biçimi ve öğrenilen davranışlar bütünü olarak görüldüğü. Kimilerine göre de davranışları düzenleyen normatif bir sistem, doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu şey, bir egemenlik ve meşruiyet aracı olarak görüldüğü belirlenmiştir (Şişman, 2011:1).

Diğer geniş tabanlı tanımlara bakıldığında, Taylor'ın kültür tanımı şöyledir: Bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür. Kültür, kısa anlamıyla bile birçok şey düşündürür. Sözcük, temelde iki noktayı işaret etmektedir. Bunlardan birincisi standardize olmuş sosyal davranışlar (davranışlar, duygular, hareket biçimleri vb.), ikincisi ise grubun ortaya çıkardığı sanat, mimari gibi eserlerdir (Aykanat, 2010:76).

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre kültür: "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur." Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür (Güçlü, 2003:148).

2.8.3. Örgüt kültürü

1930'lardan sonra yönetimde insan ilişkileri akımı etkili olmuştur. Bu akımla yönetim bilimciler örgütlerde insan kaynağı ile ilgili olarak informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konular üzerinde durmuşlar; daha sonra da Barnard, Selznick, Goulder, Dalton, Blau gibi yazarlar örgüt kültürü ile ilgili başlangıç düzeyindeki çalışmalar yapmışlardır (Şişman, 2011:72). Buna bağlı olarak örgüt kültürü kavramı, örgüt ve yönetim kuramları içerisinde ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllardan itibaren yönetim biliminde yaygın olarak örgüt kültürü, işletme kültürü, iş yeri kültürü, ortak kültür gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır.

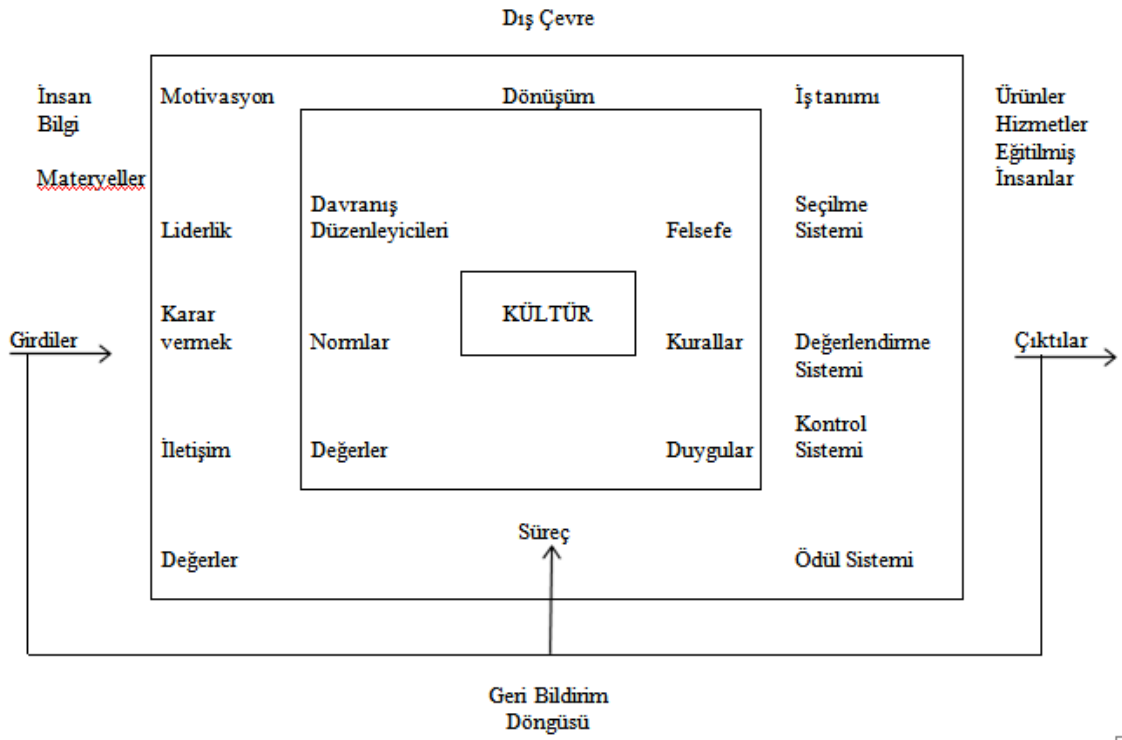
Yönetim ve kültür evrensel nitelikte iki olgu olup, örgütten örgüte göre değişiklik gösterebilmektedir. Nasıl ki her toplum kendi geleneklerini, değerlerini ve adetlerine göre kültürünü oluşturursa, örgütlerde kendi normlarına, değerlerine, inançlarına, göre örgüt kültürünü oluşturmaktadır ve bir örgütün kültürü işgörenlerinin davranışları üzerinde önemli etkide bulunmaktadır (Çelik, 2002:37). Bu nedenle her örgütün kendine göre bir kişiliği olduğu söylenebilir.

Günümüzde örgütlerin yaşama ve gelişmesinin sadece fiziksel öğelerle sağlanamayacağı kabul görmüş bir konudur. Çünkü örgütleri kuşatan çevredeki toplumun kültürel özellikleri, örgütleri kuşatmakta ve etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde kültür önemli görülmektedir (Yılmaz, 2008:22).

Örgüt kültürünü tanımlamaya ilişkin 1980 ve 1990'lı yıllarda pek çok tanım yapılmış olup, bu tanımlarda nelerin örgüt kültürü içine alınıp nelerin alınamayacağına ilişkin çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bu tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünü tanımlarken ortak değindikleri noktalar; paylaşılan değerler bütünü (Peters ve Waterman, 1982), paylaşılan anlamlar bütünü (Moore,1985), örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kennedy, 1982), örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler (Sathe, 1983), örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler (Arogyaswamy ve Byles, 1987), değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi (Trice ve Beyer, 1984), herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979), örgüt ve üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Simircich, 1985), örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri (Schwartz ve Davis, 1981), bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler (Kilmann v.d., 1998), bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayılı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayılılar örüntüsü (Schein, 1984) olduğu görülmektedir (Şişman, 2011:80).

Bir örgütü meydana getiren unsurları Steinhoff ve Owens, örgüt kültürünün örgütün tarihi, örgütün değer ve inançları, örgütü açıklayan hikaye ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, âdetler ve örgütün kadın ve erkek kahramanlarından oluştuğunu; Schein'e göre de, her örgüt kültürü köklü geleneklerden, özel bir dilden, üyelerin gerçeği yorumlamasına yardım eden bir düşünce sisteminden, paylaşılan standartlardan, ön yargılardan, toplumsal görgü ve davranış modellerinden, üyelerin meslektaşlar, astlar, amirler ve örgüt dışındakilerle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğine dair anlamlı ritüeller ve belirli alışkanlıklar ile uygun davranışa yönelik ortak duygudan meydana geldiğini ifade etmektedir (Firat, 2007:18).

Duncan (1989), örgüt kültürünü oluşturan öğeleri gözle görülen (objektif) ve gözle görülmeyen (subjektif) öğeler olmak üzere iki boyutta toplanmıştır. Buna göre örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler, kültürün gözle görülen boyutunu; sayılıtlar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülmeyen boyutunu oluşturmaktadır. Schein (1985) ise örgüt kültürünün öğelerini temel sayılıtlar (çevre ve insanlarla ilişkileri), temel değerler (örgüt üyelerinin olayları ve durumları değerlendirme ve yargılamaları), artifaktlar (kültürün gözle görülen yönü, semboller, hikayeler, efsaneler) olmak üzere üç başlıkta toplamıştır (Şişman, 2011:84).



Şekil 2-1. Örgüt Kültürünün Boyutları (Lunenburg ve Ornstein, 2013:56).

Şekil 2-1'de girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, dışsal çevreler ve dönüt olarak karakterize edilen sosyal sistem kuramı yansıtılmaya çalışılmıştır. Sosyal örgütler açık bir sistem olmalarından dolayı çevreden enerji alırlar. Bu sayede örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye dönük çalışanlarının işbirliği yapmasını daha kolay sağlayabilirler. Şekilde de görüldüğü üzere bir örgüt çevreden yani kültürden etkilendiği gibi çevreyi de etkilemektedir. Sosyal sistemlerin mevcut kültürü uygulayarak ve değerlendirerek sistem yaklaşımına dayalı yeni bir kültür yaratmada ya da var olan kültürü

değiştirmekte dönüştürülen yararlanmakta olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak örgüt kültürü kavramının yönetim biliminde yer alan birçok kavramla da ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Örgütler çevrelerinden insan, bilgi ve materyal şeklinde enerji alarak, bu enerjiyi örgütsel hedeflere ve üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeye olanak verecek şekilde bir dönüşümden geçirmektedir. Bu nedenle yönetsel süreç ve örgütsel yapılar bu nedenle örgüt kültürü üzerinde önemli etkiye sahip olup, dış çevreye ürün verirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013:56).

Sistem yaklaşımı çerçevesinde örgütler içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, içinde buldukları ülkenin kültüründen etkilenirler. Diğer bir ifadeyle örgütün kurucuları, çalışanları ve örgütle etkileşimde bulunan diğer bireyler (tüketiciler, rakipler), bu boyutlara ilişkin temel değerleri önce ailede, sonra mahallede, daha sonra okulda ve diğer sosyal kurumlarda özümsemiş halde örgütle etkileşim içinde bulunurlar (Kaya, 2008:122).

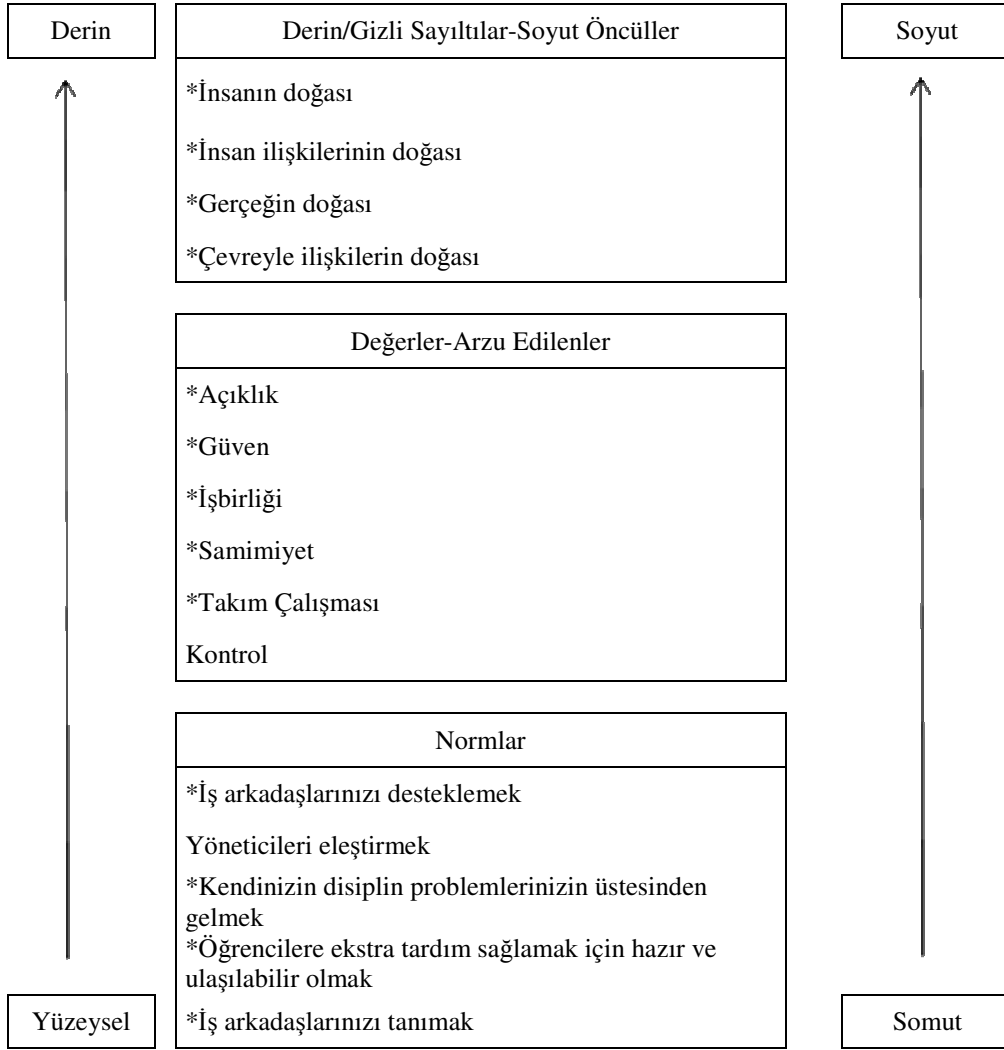
Sonuç olarak örgütlerin sahip oldukları kültür yapılarına bağlı olarak işleyiş biçimleri de değişim göstermekte olup, örgütün yönetim şeklini ve biçimini belirlemektedir. Bu şekil her ne olursa olsun nihayetinde örgüt kültürü kavramı örgütsel amaçları gerçekleştirmede örgüt üzerinde önemli bir unsur olarak etkisini hissettirmektedir.

2.8.4. Örgüt kültürünün öğeleri

Örgüt kültürünün öğelerini sayıtlar, değerler, normlar, artifaktlar, dil, hikayeler ve mitler, semboller, kahramanlar, törenler ve adetler oluşturmaktadır. Bu bölümde bu kavramlar sırasıyla açıklanmıştır.

Temel Sayıtlar (varsayımlar): Bu öğe örgüt kültürünün en temel öğesini oluşturmaktadır. Değerler ve semboller varsayımların üzerine inşa edilmektedir. Bireylerin tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamına gelen

varsayımlar, kültürel yapının gözlemlenmesi ve değiştirilmesi en güç olan yönünü oluşturmaktadır (Aykanat,2010:85). Bu anlamda sayılıtlar, iş görenlerin varlıklara, insana ve olaylara karşı inançları, değerleri olarak söylenebilir. Sayılıtı ögesi, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşleridir. Bu öge; gelenek, din veya bilim ya da bunların bir bileşimi üzerine inşa edilir. Varsayımlar, inançları yansıtır. İnançlar ise kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültür öğelerine bu anlamda biçim vermektedir (Şişman, 2011:3). İnsanların dış çevreleri ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri göreceli olarak uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtlar, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur. Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel var oluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkiler (Dönmez, 2009:13). Bu nedenle varsayımlar, grup üyelerine bir şeyleri nasıl algılayacaklarını, nasıl düşüneceklerini ve nasıl hissedeceklerini söyleyen, onların davranışlarına yön veren unsurdur (Demir ve Elma, 2004:76).



Şekil 2-2. Kültürün Öğeleri (Hoy ve Miskel, 2010:166)

Şekil 2-2'de görüldüğü üzere Hoy ve Miskel (2010) örgüt kültürüne ait öğeleri derin/gizli sayılıtlar-soyut öncüller, değerler-arzu edilenler ve normlar olmak üzere üç aşamada ele almıştır. Şekil incelendiğinde derin /gizli sayılıtlar, değerler ve normlara göre daha soyut ve derin öğeyken, normlar daha soyut ve yüzeysel öğedir.

Değerler: Artefaktlar ile temel varsayımlar arasında yer alan değerler, örgütün felsefesinde, amaçlarında ve stratejilerinde açıklanmaktadır. Çünkü bir örgütün kültürü o örgütteki bireylerin değerlerine ve örgütsel değerlere bakılarak saptanabilmektedir. Değerler, örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütlerdir. Bu ölçütler, örgüt kültürünün özünü oluşturmakla birlikte çoğunlukla yazılı bile olmazlar. Ayrıca değerler örgütsel yapılar, politika ve prosedürler, stratejiler veya bütçeler gibi katı da değildir (Fırat, 2007:43). Kişiler, benzer değer sistemlerini paylaştıklarında, dış uyarıcıları benzer şekilde algılama eğilimindedirler ve benzer şekilde davranırlar. Bu durum, diğerlerinin davranışlarını daha iyi kestirme ve böylece eylemleri daha etkili koordine etme olanağı sağlar. Değer benzerliği, bir sosyal sistem ya da kültür meydana getirdiğinde, ortak amaçları başarmak için ihtiyaç duyulan etkileşimleri kolaylaştırır. Kişiler arası etkileşimlerde kestirilebilirliği arttırırken, rol belirsizliği ve çatışmayı da azaltarak işgörenlerin daha fazla iş doyumunu elde etmelerini sağlamaktadır (Işık, 2010:16).

Örgüt kültürünün belirlenmesinde ve oluşturulmasında katkıda bulunan belirleyici değerler bulunmaktadır. Bunlar: Teknik Değerler, doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalardır; Ekonomik Değerler, arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar; Sosyal Değerler, sosyal olarak toplumun eğilimleri, tercihleri, inançları ve yaşam tarzı; Psikolojik Değerler, bireylerin kişisel eğilim, gereksinim ve tercihleri; Politik Değerler, ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar; Estetik Değerler, güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar; Ahlaki Değerler, çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar ve Dini Değerler, bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalardır (Yılmaz, 2008:28).

Bir örgüt belirleyici kültürü güçlendiren birçok özelliğe sahiptir. Bu özellikler örgütte temel değerleri oluşturmaktadır. Bu bilgiler tablo 2-3'te teori Z olarak belirtilmiştir.

Tablo 2-2. Teori Z Örgüt ve Kültür (Hoy ve Miskel, 2010:168).

Örgütsel Özellik	Temel Değer
1. Uzun dönemli istihdam	Örgütsel adanma
2. Yavaş terfi oranları	Kariyer yönelimi
3. Karar verme sürecine katılım	İşbirliği ve takım çalışması
4. Grup kararları için bireysel sorumluluk	Güven ve grup bağlılığı
5. Bütünsel yönelim	Eşitlikçilik

Tablo 2-3'te görüldüğü üzere uzun dönemli istihdam fırsatları özelliği çalışanlarda örgütsel adanma temel değerini yükselterek örgütsel bağlılık oluşturur. Terfinin hızlı değil yavaş olması örgütte özel yetenekli, gelişmiş ve kariyerli bireylerin yetişmesine olanak sağlar. Karar verme sürecine katılım özelliği ise örgütte sorumluluk duygusunu geliştirerek işbirlikçi bir atmosferde takım ruhu değeri geliştirir. Bu durum örgütte bütüncül bir anlayış gelişimini ve eşitlik, adalet, sadakat gibi örgüt iklimini ve yapısını doğrudan etkileyen değer algılarının oluşumunu sağlar.

Sonuç olarak inançlar ya da sayılılar neyin ne olduğunu açıklarken, değerler ise bize bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Değerler; neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütler olup, inançlara göre oluşmaktadır (Şişman, 2011:4).

Normlar: Bir grup içindeki kişilerin ilişkilerini düzenleyen ve davranışlarına yön veren kurallardır. Genellikle de değerlerin yansımadır ve herkesçe paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Karataş, 2009:47). Normlar yaşantıların temelinde yer alan, yazılı olmayan informal beklentilerdir. Bu öge davranışları doğrudan etkilemektedir. Sayılı ve değerlere göre normlar daha belirgin ve açık olması nedeni ile örgüt yaşamının kültürel yönünü anlamamıza yardım eder. Bunlara ek olarak normlar, hikaye ve törenler aracılığıyla aktarılabilir; bireylere örgütün nerede olduğunu göstererek somut örnekler sunarak anlamlı hale getirir (Hoy ve Miskel, 2010:166). Normlar örgütlerde temel varsayım ve değerlerden çok daha fazla belirgin

olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında da daha somut bir araçlardır (Öztürk, 2010:54). Bun nedenle hemen her örgütte belirli davranış tarzları ve kuralları vardır. Çünkü bu kurallar örgütte günlük hayatın sürdürülebilmesi açısından hayati öneme sahip olup, örgütsel yapının sürdürücüsü ve örgüt kültürünün bir bütün olarak bir arada tutan yapısını oluşturmaktadır (Güney, 2001:181).

Artifaktlar: Kültürün en çok görülebilen düzeyi fiziksel ve sosyal çevresidir. Bu düzeyde fiziksel mekan, grubun teknolojik çıktısı, yazılı ve sözlü lisanı, sanat ürünleri ve üyelerin açık davranışları yer almaktadır (Demir ve Elma, 2004:75). İnsanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlar olan artifaktlar insan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelmekte olup, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı lüks otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresine dayalı unsurlarıdır (Aykanat, 2010:89).

Dil: Dil bir kültürün en önemli parçası olup bir toplumda iletişimde kullanılan semboller sisteminin temelini oluşturmaktadır. Eğitim bilimciler tarafından dil, 'örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması' olarak tanımlanmaktadır. Simgesel kodların temelini oluşturan dil, aynı zamanda bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar ve yaşantıları da, yeni kuşaklara aktarılmasını sağlar (Yüksel, 2009:8).

Bir anlamda dil ögesinin bir toplumun aynasını oluşturduğu ve kültürün aktarılmasına önemli derecede yardımcı olduğu söylenebilir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Bir örgüt ya da örgütlerdeki alt birimlerinin dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirlemek amacıyla kullanılır. Üyeler bir dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Örgütlerin kendilerine özgü olan bu dile; şarkılar, işaretler, metaforlar (mecazlar) ve iş görenlerin oluşturduğu ve özel anlam yüklediği dil biçimleri (argo) örnek olarak verilebilir (Dönmez, 2009:18).

Trice ve Beyer'e (1993) göre bir örgütte rastlanabilecek çeşitli dil kullanımları olduğunu belirterek sıralamıştır. Bunlar (Yılmaz,2008:33):

- *Jargon*: Aynı iş grupları tarafından kullanılan özelleştirilmiş bir dil kullanımınıdır. Grup üyeleri ile üye olmayanları farklı kılan bu dil kullanımının mutlaka bilinmesi gereklidir.
- *Jestler*: Sözel olarak ifade edilen kültürel biçimlerin yanı sıra sözel olmayan ifadeler de örgütlerde sıkça yer almaktadır.
- *Şarkılar*: Melodilere sözlerin eklenmesi, birtakım anlamları daha da belirgin hale getirmektedir. Örgütlerin kendilerini ifade eden şarkıları ve marşları vardır. Bunlar örgüte yüksek derecede bağlılık ve sadakat yaratmaktadır.
- *Mizah*: Mizah ve şakalara yer verilmesi, örgütte sosyal mesafenin ve anlaşmazlıkların azaltılması bakımından önemlidir.
- *Mecazlar*: Metafor, bir olguyu başkası ile anlamaya yarayan karşılaştırmalardır.
- *Deyimler (Atasözleri)*: Deyimler bilgeliği vurgulayan kısa, net ve popüler ifadelerdir. Deyimler genellikle sosyal yaşantılarla ortaya çıkmakta ve örgütlerde birtakım iş durumlarına uyarlanarak kullanılabilir.

Hikayeler ve Mitler: Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcıları olup, örgütün geçmişi ve bu günkü durumu arasında birer köprü görevi görmektedirler (Çelik, 2002:41). Gordon'a (1993) göre ise hikâye ve mitler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve örgütte yerleşmesine yardımcı olur, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verir. Örneğin, bir örgüt kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Karataş,2009:50).

Semboller: Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb. olabilir. Bu nedenle semboller bir kültürün en kapsamlı olan ögesidir. Çünkü kültür büyük ölçüde bir semboller sistemi olup bu semboller farklı kültürlerde farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu semboller içerisinde en önemli yapılardan biri dil ögesidir. Bu nedenle dil aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistemi olup kültürün döl yatağını oluşturmaktadır. Aynı zamanda kültür büyük ölçüde dil

aracılığıyla üretilir, paylaşılır ve aktarılır (Şişman, 2011:3). Semboller örgüt üyeleri arasında özel anlamlar taşımakta olup, örgütün gücü ve önemini belirtmede önemli birer yansıtıcı unsur olarak örgüt kültüründe algılanmaktadır (Öztürk, 2010:57).

Kahramanlar: Pek çok başarılı örgütün kahraman yada kahramanları vardır. Kahramanlar örgüt içerisinde doğar yada yaratılırlar. Doğan kahramanlar örneğin Ford Motor Şirketi kurucusu Henry Ford gibi. Yaratılan kahramanlar ise bir örgütün olağan yaşantısında meydana gelen ve önemli anları fark eden, işletmeler tarafından yaratılmışlardır. IBM'in eski başkanı Thomas Watson gibi. İster doğsun ister yaratılsın kahramanlar örgütün altında yatan değerleri sürdür, örnek olur, herkezin neyi hedeflemesi gerektiği konusunda model olur (Lunenburg ve Ornstein, 2012:58). Örgütte kabul edilen lider ve kahramanlar örgütün temel değer, inanç ve felsefe gibi kültür unsurlarını simgeleyen kişilerdir. Fakat çoğu lider örgütte bir kahraman olabilirken, her kahramanın bir lider olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü liderler daha çok sevk ve idare görevlerinde bulunurken, kahramanlar bu görevleri yapmayanlar arasından da çıkabilir. Kahraman, örgütün kurucusu, lideri veya en alt kademedeki çalışan personeli olabilir. Liderlerin bilinen fonksiyonlarından farklı olarak kahramanlar çoğunlukla olağanüstü olanı başardıkları için kahramandır (Dönmez,2009:15).

Törenler ve Adetler: Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adet ve törenlerdir. Adetler, örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir (Aykanat,2010:91). Örgüt kültürü açısından gelenekselleşmiş etkinlikler olarak görülen törenler ve adetler veda yemekleri, toplantılar, yarışmalar, yeni işe başlayanlar için yapılan tanışma toplantıları örgütsel tören ve adetler örnek olarak gösterilebilir (Çelik, 2002:41).Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemiştir. Bunlar: Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin: emeklilik yemekleri; Teşvik törenleri, bireylerin başarılarına destek verir. Örneğin: bir okulda başarılı olan öğretmenlerin ödül törenleri; Yenileme töreni, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Örneğin: okulda açılan yeni bir bölümün açılış töreni; Bütünleşme törenleri, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Örneğin: birbirini

hiç görmeyen sabahçı ve öğlenci gruplardaki öğretmenler için düzenlenen gezi ve piknikler; Çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte ortaya çıkan anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Örneğin: şikâyetlerin dinlenmesi gibi; Derece indirme, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamada başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin: Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır (Karataş,2009:51). Sonuç olarak törenler, örgütsel düzenin sürdürülmesi, örgüte yeni katılan üyelerin örgüte tanıtılması, sembolik mesajların çalışanlara iletilmesi, sosyal bağlılık duygusunun geliştirilmesi, örgüt kültürüne ve değerlere bağlılığın artması gibi yararlar sağlamaktadır (Yılmaz,2008:32).

2.8.5. Örgüt kültürü boyutlarına ait sınıflamalar

Örgüt kültürüne ilişkin araştırmalarda farklı birçok boyut ve sınıflama adı altında çalışmalar yapılmıştır. Örneğin yurt dışındaki bazı çalışmalarda, Byrars Katılımcılık ve Faaliyetin niteliği olmak üzere iki; Harrison ve Handy Rol kültürü, Güç kültürü, İş (görev) kültürü ve Birey (atomistic) kültür olmak üzere dört; Jefferi Sonnenfeld Akademi, Kulüp, Kale ve Bezbol takımı olmak üzere dört; Pumpin Müşteri, Yenilik, İş gören, Kazanç, Başarı, Örgüt ve Teknoloji olmak üzere yedi; Quchi (1980) Pazar, Hiyerarşi ve Klan olmak üzere üç; Quinn ve Rohrbaugh (1981) Klan, Hiyerarşi, Adhokrasi ve Piyasa olmak üzere dört; Jones Üretken, Bürokratik ve Profesyonel olmak üzere üç boyut ve sınıflamalar yapılmıştır. Yurt içindeki bazı çalışmalarda ise; Kaya (2008) örgüt kültürünü demokrasi, paylaşım, iş güvenliği, ahlak, kurallara uyma ve iş birliği olmak üzere altı alt boyutta; Emet (2006) ve Aykanat (2010) Hofstede'nin yirmi soruluk yapıda sınıflama ve boyutları çalışmışlardır.

Fırat (2007), "Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri" isimli doktora çalışmasında; Demokratik Yönetim ve Katılım, İşbirliği, Destek ve Güven, Okul-Çevre İlişkisi, Bütünleşme ve Aidiyet olmak üzere dört alt boyut belirlemiştir. Bu boyutlar incelendiğinde:

Demokratik Yönetim ve Katılım: Tüm iş görenlerin haklarının gözetimi, örgütün birçok biriminde görev alacak temsilcilerinin seçim yoluyla belirlenmesi, yönetime katılma hakkının işletilmesi, şeffaf bir yönetim anlayışı, özgür bir çalışma ortamının sağlanması, kişilerin kendilerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanıyan bir sistemin yerleştirilmesi, eşitliğin ortak bir değer olarak benimsendiği bir kültür yaratılması, farklılıkların bir olumluluk olarak algılanılması gibi yapıları içermektedir.

İşbirliği Destek ve Güven: İnsanlar, kişisel güçlerinin yetersiz kalması durumunda, kendileriyle aynı amaçları olan diğer insanlarla iş birliği içerisine girerler. Örgütler de zaten iş birliği gereksinmesinden doğmuştur. Bu nedenle işbirliği, amaç ve çıkarları aynı olan bireylerin oluşturdukları çalışma ortaklığı olarak tanımlanmaktadır.

Okul-Çevre İlişkisi: Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddeyi (öğrenciyi) toplumdan alması, gerekli eğitim sürecinden geçirdikten sonra da tekrar topluma vermesidir. Örgütün bu açık sistem özelliği taşımasından kaynaklı olarak, okulun her zaman, içinde yer aldığı çevreyle ilişki kurması kaçınılmaz ve gerekli olduğu vurgulanmaktadır.

Bütünleşme ve Aidiyet: Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda, üyeler arasında yüksek bir fikir birliği bulunmaktadır. Böyle bir amaç birliği, iş görenlerde örgütsel aidiyet duygularının oluşmasını sağlar. Bunlar sonuçta, iş görenlerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır ve aidiyet duygusunu kuvvetlendirir.

2.9. Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü

Yönetim literatürünün iki önemli konusu olan liderlik ve örgüt kültürü kavramları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Liderlik, örgüt kültürünün oluşumu ve uygulanışı aşamalarında önemli rol oynarken, örgüt içerisinde birey olarak faaliyette bulunan liderin davranışları da örgüt kültürü tarafından etkilenebilmektedir. Bu bağlamda, lider-örgüt kültürü ilişkisi karşılıklı etkileşim temeline dayandırılmaktadır (Bakan, 2008:57).

Örgüt en genel anlamı ile ele alınırsa tek başına gerçekleştirilemeyecek amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturulan yapılardır. Her örgütün kendine göre bir imajı var olup örgüt bu imaja bağlı olarak kendini tanımlamaktadır. Örgütlerle ilgili makine, organizma, kültür, aile, küçük toplum gibi imaj ve benzetmeler yapılmaktadır (Şişman, 2011:16).

Liderlik bir örgütsel yol göstericilik süreci olarak düşünülürse, lider bu süreci oluşturan, yöneten ve yürüten kişidir. Bu anlamda liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek yada örgütün amaçlarını değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatmak olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 2012:43).

Örgütler, içinde buldukları topluma mal, hizmet gibi çıktılar verirken aynı zamanda toplumdan mal, hizmet gibi girdiler de almaktadır. Bu, örgütün açık sistem olduğunu gösterip, örgütün sosyal sorumluluğunu ve ilişkisini de ortaya koymaktadır. Örgüt, içinde yaşadığı topluma zararlı olmamalı ve zarar veren etkinliklere de destek olmamalıdır (Aydın, 2012 a:185). Bir örgütte neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğuna ilişkin etik ilkeler belirlenmeli ve de bu ilkeler üyelerce yaşatılmalıdır. Bu anlamda ön önemli rol lidere düşmektedir. Liderin örgüt içerisinde örnek rol-model olması, örgüt kültürünü oluşturmakta oldukça etkili olup, üyelerin de örgütlerine ait kültür yerleşimine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu nedenle son dönemlerde etik liderlik kavramının önemi ve etkisi fark edilmiş olup, günümüzde oldukça popüler hale gelmiştir.

Liderlerin çalışanları tarafından güvenilir bulunması örgütte olumlu bir atmosfer yaratır. Bu durumun, çalışanların performanslarının artmasını sağladığı ve normal olmayan bir şey yapılmasını azalttığı ve engellediği görülmüştür. Bu nedenle son yıllarda şirketlerdeki skandal sayısının çokluğu işverenlerin giderek etik lider davranışları ile ilgilenmesine neden olmuştur (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009).

Bir örgütte liderleri izleyenlerin liderle aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gereklidir. Bu değer ve ilkeler daha çok örgütün sahip olduğu kültürle ilgilidir. Bu

açından etik liderlikle örgüt kültürü birbiriyle ilişkilidir. Çünkü etik liderliğin etkili olması, bir ölçüde örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasına bağlıdır (Erdoğan, 2012:45).

Örgütün işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek bir liderin en temel görevlerinden biridir. Bu, aynı zamanda liderin etkililiğinin de göstergesidir. Oysa, etik olmadan etkili ve doğru bir lider olunamaz (Haq, 2011).

Nolan (1992), dokuz orta düzeyli okulu örneklem seçerek yapmış olduğu araştırmasında, okul yöneticisinin etik liderlik davranışları ve etik bir okul kültürü oluşturma arasında yakın bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Örgüt kültürünün önemli bir bileşeni olan değerler ve etik ilkeler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel değerler, etik ilkelerin örgüt içerisinde uygulanabilmesi için belirli davranış normları olarak ifade edilebilir (Turan, 2007:27).

Son dönemlerde yapılan araştırmalarda örgütsel yapı oluşturma ile etik liderlik arasında ilişki olduğu bulunmuş, olumlu bir örgüt iklimi yaratmada etik liderlik özelliklerinin etkili olduğunu araştırmalar göstermiştir (Yılmaz, 2010). Bu nedenle örgüt liderlerinin etik olması, etik kararlar alması, etik uygulamalar yapması örgüt kültürünü şekillendirme sürecine doğrudan etki etmektedir (Langvardt, 2012).

2.10. Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmamızın temel konusunu oluşturan etik liderlik ve örgüt kültürü kavramlarına ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara ilişkin elde edilen sonuçlara kısaca yer verilmiştir.

2.10.1. Etik liderlikle ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar

Yılmaz (2006), "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli doktora

çalışmasında, örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, sırayla etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, karar vermede etik ve iletişimsel etiğin anlamlı düzeyde etkilediği, örgütsel güvenin diğer alt boyutu olan yöneticiye güveni, etik liderliğin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etiğin anlamlı düzeyde yordadığını tespit etmiştir. Örgütsel güvenin bir başka alt boyutu olan iletişim ortamını, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik anlamlı düzeyde açıkladığını ve son olarak örgütsel güvenin alt boyutu olan yeniliğe açıklığı, etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etiğin anlamlı düzeyde etkilediğini bulmuştur.

Turhan (2007), "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi" isimli doktora çalışmasında; okul yöneticileri etik liderlik rollerini başarı ile gerçekleştirdiklerini düşünürken, öğretmenler etik liderliğin etik ikilemleri çözme ve etik karar verme ve güvene dayalı liderlik boyutlarında okul yöneticilerini tam olarak yeterli bulmamaktadır. Ayrıca, okul yöneticileri görev yaptıkları okullarda sosyal adaletin sağlandığına, öğretmenlerden daha yüksek düzeyde katıldıklarını ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla, okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyi arasında araştırmasında çok yüksek bir korelasyon bulmuştur. Bu verilere göre, okul yöneticileri etik liderlik davranışlarını ne kadar yüksek düzeyde gösterirlerse, okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyinin o kadar artacağını söylemiştir.

Karagöz (2008), tarafından "İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında; öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ölçeğine ait duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık boyutlarının her birinin, yöneticilerin etik liderlik rollerine ait tüm faktörlerle (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak, okul yöneticilerinin, toplumsal ve evrensel etik ilkeleri benimsemiş veya bu doğrultuda yetiştirilmiş kişilerden seçilmesi önerilmiştir.

Uğurlu (2009), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi" isimli doktora çalışmasında; yöneticilerin etik liderlik davranışının, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık yarattığını, örgütsel adalet yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir yordayıcı değişken olarak kabul edilebileceğini ifade etmiştir. Öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöneticilerinin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamaları yattığını bulgulamıştır.

Özdemir (2009), "Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişkisi" isimli çalışmasında; öğretmenlerin, genel olarak etik liderlik algılarının olumlu olduğunu, demografik özelliklerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar olduğunu, etik liderliğin tüm alt boyutları ile sosyal adaletin algılanması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Sosyal adalet algısını en çok etkileyen davranışın yöneticilerin sosyal sorumluluk davranış biçimi olduğu, en az etkileyen davranışın ise yöneticilerin etik okul kültürü ve iklimi oluşturma davranışı olduğunu söylemiştir. Ancak genel olarak etik liderliğe ilişkin 7 davranış biçiminin de, öğretmenlerin okullarında sosyal adaleti algılama düzeylerine güçlü bir şekilde etki ettiğini söylemiştir.

Baştuğ (2009), tarafından "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri" isimli çalışmasında; devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdikleri, en fazla da etik liderlik davranışının alt boyutlarından birisi olan iletişimsel boyutta etik liderlik davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Ayrıca devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışını gösterme durumlarını karşılaştırmış ve etik liderliğin dört alt boyutunda da özel ilköğretim okulu yöneticilerinin devlet ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla etik liderlik davranışı gösterdiğini saptamıştır.

Işık (2009), tarafından "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi" isimli çalışmasında; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin genellikle tutarlı olarak etik liderlik davranışları sergiledikleri,

araştırmaya katılan öğretmenlerin orta düzeyde örgütlerine bağlı oldukları, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına çeşitli düzeylerde etki yaptığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kılıç (2010), "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki" isimli çalışmada; etik liderliğin en iyi göstergesinin iletişimsel etik, sonra sırasıyla iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olduğunu, örgütsel güvenin en iyi göstergesinin yöneticiye güven ve sonra sırasıyla yeniliğe açıklık, iletişim ortamı ve çalışanlara duyarlılık olduğunu, yıldırmada ise sosyal ilişkiler boyutunun görev boyutuna göre daha güçlü bir gösterge olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak, okul yöneticileri etik liderlik becerilerini arttırdıkça okulda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin arttığı, örgütsel güvenin artış göstermesi ile birlikte öğretmenlerin yıldırma düzeyinde düşüş yaşandığını ortaya koymuştur.

Kurşun (2011), "Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli çalışmada; bulgulara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin okulların kurumsal imajını olumlu yönde etkilediğini saptamıştır.

Taneri (2011), tarafından yapılan "İlköğretim Kurumlarında Etik Liderlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki" isimli çalışmada; ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin sergilemiş olduğu davranışların öğretmen algılarına göre etik ilkeler doğrultusunda olduğunu, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okulun örgüt sağlığına dair algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca etik liderlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki olmakla beraber etik liderliğin örgüt sağlığının yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir.

Tombak (2012), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi" isimli çalışmada; 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 gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

Hatun (2013), "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi" isimli çalışmasında; etik liderlik tarzının, çalışanların örgüte bağlılığını kuvvetle etkilediğini bulgulamış ve bazı demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, sırasıyla kıdem durumunun örgütsel bağlılığı pozitif, eğitimin ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.

2.10.2. Etik liderlikle ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar

Morgan (2002), kültür ile etik yönetim anlayışı arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre bir yöneticinin etik liderlik özelliğinin o yöneticinin yönetsel yeterlilikleriyle ve bireysel olarak kişilik özelliklerinde yer alan etik davranışlarıyla ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

Moorhouse (2002), araştırmasında "Doğu Tennessee'de İş, Eğitimsel, Politik ve Dini Örgütlerde Etik Liderlerden Beklenen Özellikler." konusunu ele almıştır. Eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada delphi tekniğini kullanarak kurumlar için beş etik değer ve okul yöneticilerde bulunması gereken yedi etik beceri tespit etmiştir. Araştırmada elde edilen kurumlar için beş etik özellik şunlardır: 1.Kurumun güvenilir olması, 2.Dürüst olması, 3.Adaletli olması, 4.Yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması, 5. Kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise: 1.Ahlaki davranışlarıyla örnek olma, 2.Güven atmosferi oluşturma, 3.Dürüst olma, 4.Öğretmenleri karar alma sürecine katma, 5.Takım oluşturma, 6.Etkili iletişim kurabilme 7.Vizyon oluşturabilmedir.

Aronson (2003) tarafından yapılan araştırma, transformasyonel liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, yöneticinin ahlak

bütünlüğü, yönetsel gücü, zihinsel potansiyeli ve transformasyonel liderlik becerileri ile etik liderlik arasında olumlu yönde ve pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Garcia (2003), etik liderlik ile ilgili etkinlikleri kapsayan bir eğitim programı ile okul yöneticilerinin etik liderlikle ilgili becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Devlet okullarındaki 210 yöneticiyi, etik liderlik ile ilgili becerilerini geliştirmek için, 6 ay boyunca bir eğitim programı sürecine tabi tutulmuştur. Bu eğitim programı öncesinde ve sonunda elde edilen bulgular incelenmiştir. Süreç sonunda yöneticilerin kurumlarında güven artırıcı davranışlar sergilemeye başladıkları, inançlarında artış gösterdikleri görülmüştür. Sonuçta araştırmaya katılan yöneticilerin etik liderlikle ilgili değerlere daha fazla bağlı davrandığı gözlenmiştir.

Davis (2004), tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının okullardaki kültürel farklılığa olan etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre, kurumda iyi bir iletişim ortamı oluşturmada ve akademik başarının artırılmasında okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin pozitif yönde katkı sağladığı bulgulanmıştır.

DeGraffenreid (2004), okullarda öğrencilerin etik değerlerinin gelişmesinde, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin etkisini ortaya koymaya amaçladığı araştırmasında, sadece öğrencilerin değil, öğretmenlerinde etik liderlik becerilerinin gelişmesinde okul yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin önemli bir etkisi olduğu araştırma sonucunda ortaya konulmuştur.

Khuntia ve Suar (2004), tarafından yapılan “Hint Özel ve Kamu Sektörü Yöneticilerinin Etik Liderlik Becerilerini Ölçmek İçin Bir Ölçek” isimli araştırmada, etik liderlik ile ilgili becerileri ölçmek için ölçek geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre geliştirilen anket 22 maddeden oluşmaktadır. Bu 22 maddelik ölçeğe ilişkin faktör analizi uygulanmış ve ölçekte ortaya etik liderlik ile ilgili iki boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan birincisi güçlendirme, ikincisi güdü ve karakterdir.

Brown, Trevino ve Harrison (2005), tarafından yapılan araştırmada, etik liderlik kavramı sosyal öğrenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre etik liderlik kavramının; dürüstlük, güvenilirlik, adalet, referans olma gibi kavramlarla ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bu kavramların etik liderlik üzerindeki etkisi sonucunda iş görenlerin iş doyumuna, örgütsel adanmaya, daha fazla sorumluluk almaya katkı sağladığı görülmüştür.

2.10.3. Örgüt kültürü ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar

Şişman (1993), tarafından "İlkokullarda Örgüt Kültürü." adlı doktora çalışmasında, temel sayılıtlarla ilgili olarak yönetici ve öğretmenler, en çok insan eylemlerinin doğasına ilişkin sayılıtlar kapsamında yer alan işin doğası konusunda genel bir uzlaşma içinde oldukları, ilkokullardaki örgütsel uygulamalarda, örgüt kültürünün işbirliği, dostluk, güven, yardımlaşma, destekleme gibi toplumcu özelliklerinin öne çıktığı, paylaşılan bazı temel sayılıtlarla örgütsel uygulamalar arasında anlamlı farklılıklar olduğu, paylaşılan temel sayılıtlar ve örgütsel uygulamalar yönünden ilkokulların genelde aynı kültürel özelliklere sahip oldukları, erkek ve kadınlar arasında, paylaşılan temel sayılıtlar yönünden anlamlı farklılıklar olup, söz konusu grupların örgütsel uygulamalara ilişkin algıları arasındaki farklılıkların ise daha az olduğu bulgularına erişilmiştir.

Pehlivanoğlu (1999), "Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi" isimli çalışmasında; özel öğretim okullarındaki eğitim - öğretim etkinliklerinin düzenlenmesinde ve başarılı olunmasında, okulda oluşturulan veya geçmişte var olan okul kültürünün etkili olduğu, dolayısıyla okulların kitlesel veya bireysel başarılarının okul kültürü ile desteklenmesi ve yaşatılması gerektiği bulgularına ulaşmıştır.

Çimen (2001), "Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü" isimli doktora çalışmasında; Türkiye'de beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin çalıştıkları kurumlardaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını, örgüt kültürünün değerlerinin

benimsenme derecesini tespit etmiş ve bu tespitten hareketle bu kurumlardaki örgüt kültürünün önemi hakkında birtakım öneriler getirmiştir.

Uğur (2006), "İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü ile Toplam Kalite Yönetiminin İlişkisi" isimli çalışmasında; elde edilen bulgulara dayalı olarak okullara hakim olan örgüt kültürü ile Toplam Kalite Yönetimi başarısının ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Çelik (2007), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" isimli doktora çalışmasında; örgüt kültürü boyutları (Bireysel Özerklik, Örgütsel Yapı, Örgütsel Destek, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Adalet, Çatışmada Hoşgörü ve Risk Üstlenmeyi Teşvik) ile ÖVD alt boyutları (Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Sivil Erdem ve centilmenlik) arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan korelasyon analizlerinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ve ayrıca yapılan regresyon analizleri ile örgüt kültürü boyutlarının ÖVD üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (2007), "Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında; Öğretmenlik Tutum Ölçeği ile Örgütsel Kültür Ölçeği? Sosyal Çevreye İlişkin Sayılılar? alt boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Buna göre öğretmenlerin demokratik ve otoriter tutumlarıyla sosyal çevreye karşı edilgen sayılıları arasındaki ilişkinin negatif olduğunu saptamıştır. Araştırmadan çıkan diğer bir sonuca göre öğretmenlerin kıdemi ilerledikçe çevreye karşı daha edilgen bir kültürü benimsedikleri ve dinamik bir meslek olan öğretmenlik ile okul kültürü arasında negatif bir ilişki bulunmasından hareketle okulların değişime açık, aktif, güçlü bir kültürün varlığından söz edilebileceği söylenmiştir.

Öztop (2008), "Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri" isimli çalışmasında; kültür ve performans kavramlarının üçünü bir arada ele alarak liderlik tarzları(karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) ve örgüt kültürü tipleri(adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nitel performans (iş

tatmini, organizasyonel bağıllık, işten ayrılma eğilimi ve iş stresi) üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışmanın neticesinde, liderlik tarzlarının örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkilerini ele aldığımızda karizmatik liderliğin adhokrazi kültürü üzerinde güçlü ve pozitif etkisi olduğunu, bunun aksine, paternalist liderliğin ise adhokrazi kültürünü negatif yönde etkilediğini, işlemsel liderliğin ise bürokrasi ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Dönüştürücü liderliğin de adhokrazi, klan ve pazar kültürü olmak üzere 3 kültür tipini de pozitif yönde etkilediğini, liderlik tarzlarının nitel performans üzerindeki etkilerini ele aldığı da sadece dönüştürücü liderliğin nitel performansı pozitif yönde etkilediğini bulmuştur.

Karayalçın (2009), tarafından "Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü, Liderlik ve Firma(şube) Performansı İlişkisi" isimli çalışmada; liderlik stillerinin, örgüt kültürü tipleri ile ve liderlik stiline, örgütsel performans üzerindeki etki dereceleri incelenip araştırılmış ve bu ilişkiler büyük oranda olumlu ve anlamlı olarak bulunmuştur.

Aykanat (2010), "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama" isimli çalışmada; karizmatik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Yalınkılıç (2012), "Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki" isimli çalışmada; öğretmenlerin okullarında güçlü olmayan bir örgüt kültürü algısına sahip oldukları, öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışlarını yetersiz buldukları; ancak okul müdürlerinin davranışlarını yapıyı kurma alt boyutu yerine daha çok anlayış gösterme alt boyutunda algıladıklarını bulmuş; öğretmen algılarına göre, ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okuldaki örgüt kültürü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarının yapıyı kurma alt boyutu ile örgüt kültürü arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve bu ilişki orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olarak tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre ilköğretim

okulu müdürlerinin liderlik davranışlarının anlayış gösterme alt boyutu ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Yıldırım (2013), "Üniversitelerin Beden Eğitimi Ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi" isimli çalışmasında; öğretim elemanlarının orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıklarını, örgüt kültürü tipi olarak hiyerarşi kültürünün daha yüksek algılandığını ve dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ölçeğinin klan, girişim, pazar merkezli ve hiyerarşi kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuştur.

Güngör (2013), "Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Damgalama Eğilimleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında; damgalama eğilimine ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde psikolojik sağlık ve önyargı boyutlarında yönetici görüşlerinde damgalama eğilimi olduğunu söylemiş, öğretmenlerin damgalama eğilimine ilişkin görüşlerine göre etiketleme boyutunda cinsel tercihleri farklı bireylere yönelik damgalamanın göze çarptığını ifade etmiştir.

2.10.4. Örgüt kültürü ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar

Shaw (1990), farklı derecelerde akademik düzeye sahip üç okulun örgüt kültürünü, anahtar kültürel elementleri ve yöneticilerin liderlik davranışları ile açıklamaya çalışmıştır. Bu araştırmada yer alan okullar öncelikle demografik özelliklerine göre gruplandırılmış, daha sonra testlerden elde edilmiş verilere göre düşük ve yüksek başarıya sahip okullar olarak gruplanmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre, düşük başarıya sahip okulların örgüt kültürü ve yöneticilerin özellikleri açısından geleneksel yapıyı okullarda korumaya odaklı ve de öğretmen merkezli olduğu görülmüştür. Yüksek düzeyde akademik başarı düzeyindeki okullarda ise öğrenci merkezli, yaratıcı, sıcak, destekleyici bir öğrenme-öğretme ortamına içerisinde bir okul kültürüne sahip oldukları bulunmuştur.

Nericcio (1994), araştırmasında yüksek başarıya sahip iki Meksikalı -Amerikalı okulla iki Beyaz okulu, Maehr ve Braskamp'ın (1985) örgüt kültürü modeline göre karşılaştırmıştır. Bu model, başarı (yüksek başarı standartlarına sahip olma), onaylama (başkalarının cesaretlendirmesini bekleme), güç (idare etmekten zevk alma), üyelik (işbirliği içinde çalışma) olmak üzere örgütleri dört boyutta incelemektedir. Araştırma sonucunda; her dört okulun yöneticisi arasında örgüt kültürünün bu boyutlarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin okul kültürünü algılayışları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Kenner (2000), tarafından yapılan çalışmada, akademik olarak başarısı yüksek bir okulun kültürünü ve örgütsel uygulamalarını incelemeye, kültürel artefaktları açıklamaya çalışılmıştır. Bu araştırma, sonucunda elde edilen verilerle öğretmenlerin okullarında katılımcı bir karar verme sürecinde oldukları, öğretimsel yapıya dair çok yönlü bir bakış açısına sahip oldukları ve kurumlarında problem çözümünde her türlü bakış açılarını kullanabildikleri, yöneticilerin iş görenlerin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için gayret göstermesi, yöneticilerin başarı için örgüt içi ve çevresi içerisinde iyi iletişimsel yapılar kurduğu bulgulanmıştır.

Onoye (2004), tarafından yapılan çalışmada Güney California'daki ilk okullar üç yıl boyunca incelenmiştir. Bu çalışmada, başarıyı sağlayıcı etkenler olarak yöneticinin liderliği ve örgüt kültürü yapıları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre; başarıyı elde etmiş okulların akademik yapılarının güçlü oldukları, örgüt içerisinde iş görenlerin katılımlı bir karar verme süreci içerisinde oldukları ve işbirliği içinde çalıştıkları, örgüt yöneticilerin yüksek liderlik davranışları sergiledikleri bulgulanmıştır.

Lima (2006), tarafından yapılan çalışmada ilkökul müdürlerinin pozitif bir okul kültürü oluşturmadaki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre pozitif bir okul kültürü bulunan okullarda yöneticilerin katılımcı bir karar verme süreci içinde uygulamaları olduğu, iş ve işlemlerinde prosedüre uygun uygulamalar sergilediği, işbirlikçi bir süreçte kuvvetli bir iletişim kurulduğu belirlenmiştir.

Westhuizen, Oosthuizen ve Wolhuter (2008) tarafından yapılan araştırmada, okullardaki disiplin durumu ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre okul kültürü ile okullardaki disiplin arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

BÖLÜM III

3. Yöntem

Bu bölümde "öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisinin incelenmesi" üzerine yapılan araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisini açıklamaya yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

Betimsel-ilişkisel tarama türü araştırmalarda meydana gelen bir durum ya da olay olduğu gibi betimlenerek, bu duruma neden olan değişkenlerin ilişkisini, etkisini ve bunların derecesini gösteren bir araştırma modelidir (Kaya, Balay ve Göçen, 2012).

3.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini, Düzce ilinde ve ilçelerinde İlk, orta ve lise türünde 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında 409 okulda görev yapan 4263 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evrenine okul yöneticileri, birleştirilmiş sınıflı ilk okullar, ana okulları, rehberlik araştırma merkezleri, bilim sanat merkezleri, özel eğitim ve öğretim kurumları kısıtlama olarak alındığı için dahil edilmediğinden evren çeşidi

olarak gerçekçi evren kullanılmıştır. Gerçekçi evren; araştırmacının belli kısıtlamaları dikkate alarak oluşturduğu evrendir (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2002). Kısıtlama sonucunda evreni 323 okul, 3302 öğretmen oluşturmaktadır. Evrende yer alan merkez ve ilçelerdeki okullar ve öğretmen sayıları tablo 3-1'de sunulmuştur.

Tablo 3-1. Düzce ili ve ilçeleri okul ve öğretmen sayıları dağılımları

İlçeler	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Merkez	231	2118
Akçakoca	19	395
Cumayeri	13	136
Çilimli	8	106
Gümüşova	8	108
Gölyaka	21	149
Kaynaşlı	14	146
Yığılca	11	144
TOPLAM	325	3302

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenin farklı görüş ve düşüncelere sahip olduğu yani heterojen olduğu düşünülerek $p=0,5$ $q=0,5$ alınarak aşağıdaki formüle göre örneklem hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q \quad N=3302$$

$$n = \text{Örneklem alınacak birey sayısı} \quad p=0.50$$

$$N = \text{Evrendeki birey sayısı} \quad q=0.50$$

$$p = \text{incelenecek olayın görülüş sıklığı} \quad t=1.96$$

$$(\text{olasılığı}) \quad d=0.03$$

$$q = \text{incelenecek olayın görülmeiş sıklığı} (1-p)$$

$$t = Z \text{ sayısı (istenilen güven aralığında)}$$

$$d = \text{Katlanılabilir hata oranı}$$

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q \cdot n}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \frac{3302 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.03)^2 \times (3302-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \underline{\underline{806.67}}$$

Formüle göre yapılan hesaplamada görüldüğü üzere alınan 807 öğretmen görüşü evreni temsil etme gücünü sağlamaktadır. Düzce ilinde yer alan ilk, orta, lise ve meslek lisesi türündeki okullar baz alınarak örneklem oluşturulmuştur. Ancak 4+4+4 sistemine

yeni geçildiğinden ilk ve ortaokul binaları ve yönetimi ayrı olmadığından tek bir okul olarak değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada ilçelerde okul sayısının azlığı nedeni ile örneklem alınmamış olup tüm ilçe okullarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Merkez okullarında ise random olarak 18 okul örneklem olarak belirlenmiştir. Bu dağılım tablo 3-2'de sunulmuştur.

Tablo 3-2. Araştırmaya dahil edilen Düzce ilindeki okullara verilen ve dönen ölçek dağılımları.

İlçeler	Verilen Okul Sayısı	Verilen Ölçek Sayısı	Dönen
Merkez	18	905	480
Akçakoca	19	395	280
Cumayeri	6	136	68
Çilimli	8	106	89
Gümüşova	10	108	76
Kaynaşlı	11	146	105
Yığılca	14	144	81
TOPLAM	86	1940	1179

Araştırmada öğretmenler tarafından doldurularak dönen ölçek sayısı merkez okullarından 480 (%53,2), ilçelerden 699 (%67,6) olmak üzere toplam 1179 adettir. Ancak bunlardan 122 tanesi yönergeye uygun doldurulmadığı için elenerek 1057 öğretmen görüşü bu araştırmada örneklem olarak alınmıştır.

3.3.1. Örneklem ilişkili bilgiler

Bu başlık altında araştırma örnekleminde yer alan Düzce ilinde resmi ilk, orta ve lise türündeki öğretmenlere ilişkin branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem ve bulunduğu okuldaki hizmet yılı değişkenlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Elde edilen verilere ilişkin tablolar sunulmuştur.

Araştırmaya katılan 1057 öğretmenin branş bağımsız değişkenine göre dağılımlarına ilişkin veriler tablo 3-3'te sunulmuştur.

Tablo 3-3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları

Branşı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	359	33,87
Branş Öğretmeni	698	66,13
TOPLAM	1057	100

Tablo 3-3' te yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan 1057 öğretmennin branş bağımsız değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 359'u (%33,87'si) sınıf öğretmeni ve 698'i (%66,13'ü) branş öğretmenidir. Bu verilerin dağılımına bakıldığında branş öğretmenlerinin orta ve lise okul türünde çalıştığını, sınıf öğretmenlerinin de ilkokul türünde çalıştığını düşünürsek dengelilik gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenin medeni durum bağımsız değişkenine göre dağılımlarına ilişkin veriler tablo 3-4'te sunulmuştur.

Tablo 3-4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları

Medeni Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bekar	307	29,04
Evli	750	70,96
TOPLAM	1057	100

Tablo 3-4' te yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan 1057 öğretmenin medeni durum bağımsız değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 307'si (%29,04'ü) bekar ve 750'si (%70,96'sı) evli öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu verilerin dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (1/3'ü) bekar, yaklaşık üçte ikisi (2/3'ü) evli öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmadaki öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu evli öğretmenlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenin cinsiyet bağımsız değişkenine göre dağılımlarına ilişkin veriler tablo 3-5'te sunulmuştur.

Tablo 3-5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	568	53,74
Erkek	489	46,26
TOPLAM	1057	100

Tablo 3-5' te yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan 1057 öğretmenin cinsiyet bağımsız değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 568'i (%53,74'ü) kadın ve 489'u (%46,26'sı) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu verilerin dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin dağılımının dengelilik gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenin yaş bağımsız değişkenine göre dağılımlarına ilişkin veriler tablo 3-6'da sunulmuştur.

Tablo 3-6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)
30 ve altı	378	35,76
31-40	432	40,87
41-50	190	17,98
51 ve üstü	57	5,21
TOPLAM	1057	100

Tablo 3-6'da yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan 1057 öğretmenin yaş bağımsız değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 378'i (%35,76'sı) 30 ve altı, 432'si (%40,87'si) 31-40, 190'ı (%17,98'i) 41-50, 55'i (%5,2'si) 51-60 ve 2'si (%0,19'u) 61 ve üstü öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu verilerin dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (yaklaşık 4/5'i) kırk ve altı yaş gurubunda öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu verilere göre Düzce ilinde görev yapan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun genç öğretmenlerden oluştuğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenin görev yaptığı okul türü bağımsız değişkenine göre dağılımlarına ilişkin veriler tablo 3-7'de sunulmuştur.

Tablo 3-7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türleri

Çalıştığı Okul	Frekans (f)	Yüzde (%)
İlkokul	359	33,96
Ortaokul	344	32,54
Lise	354	33,49
TOPLAM	1057	100

Tablo 3-7' de yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan 1057 öğretmenin yaş bağımsız değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 359'u (%33,96'sı) ilkokul türünde, 344'ü (%32,54'ü) ortaokul türünde ve 354'ü (%33,49'u) lise türündeki okulda görev yaptığı görülmektedir. Bu verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin dağılımına bakıldığında homojenlik göstermekte olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenin mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre dağılımlarına ilişkin veriler tablo 3-8'de sunulmuştur.

Tablo 3-8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemleri

Kıdem	Frekans (f)	Yüzde (%)
9 ve altı	518	49,01
10 ile 19 arası	375	35,48
20 ve üstü	164	15,51
TOPLAM	1057	100

Tablo 3-8' de yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan 1057 öğretmenin kıdem bağımsız değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 518'i (%49,01'i) 9 ve altı, 375'i (%35,48'i) 10 ile 19 arası, 120'si (%11,35'i) 20 ile 29 arası ve 44'ü (%4,16'sı) 30 ve üstü öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin dağılımına bakıldığında mesleki kıdem olarak öğretmenlerin yarısına yakın bir çoğunluğunun (yaklaşık 1/2'si) son on yılda atanan genç öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir. Bunun nedeni ise Düzce ilinde 1999 yılında meydana gelen deprem sonucunda öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun bu bölgeden tayin olarak gitmesi ve yeni atanan öğretmenler için bu bölgenin açılmış olmasından olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan 1057 öğretmenin görev yaptıkları okuldaki hizmet yılı bağımsız değişkenine göre dağılımlarına ilişkin veriler tablo 3-9'da sunulmuştur.

Tablo 3-9. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet yılları

Okuldaki Yılı	Frekans (f)	Yüzde (%)
5 ve altı	743	70,30
6 ile 10 arası	180	17,03
11 ile 15 arası	89	8,42
16 ve üstü	45	4,25
TOPLAM	1057	100

Tablo 3-9' da yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan 1057 öğretmenin kıdem bağımsız değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 743'ü (%70,29'u) 5 ve altı hizmet yılında, 180'ni (%17,03) 6 ile 10 arası hizmet yılında, 89'u (%8,42'si) 11 ile 15 arası hizmet yılında, 29'u (%2,74'ü) 16 ile 20 arası, 13'ü (%1,23'ü) 21 ile 25 arası, 3'ü (%0,28'i) 26 ve üstü öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu verilere göre araştırmaya katılan

öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (yaklaşık 3/4'ü) görev yaptıkları okuldaki hizmet yılının beş yıl ve altı aralığında olduğu, görev yaptıkları okuldaki hizmet yılını on yıl ve altı aldığımızda ise neredeyse tamamı bu dağılımda yer almaktadır. Bunun nedenine bakıldığında ise Düzce ilinin 1999 depremi sonrası il olması ve yeni yapılandırmaya gitmesi ile okulların büyük bir çoğunluğunun yeni inşa edilmiş olması olduğu söylenebilir.

3.4. Veri Toplama aracı

Bu araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini belirlemek için Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve örgüt kültürü düzeylerini belirlemek içinde Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ) kullanılmıştır. Öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler için bir bilgi formu düzenlenmiştir. Branş, cinsiyet, medeni durum, okul türü, yaş, meslekteki kıdem ve çalıştığı okuldaki hizmet yılı gibi değişkenler bu form içerisinde yer alan sorularla toplanmıştır.

3.4.1. Etik liderlik ölçeği (ELÖ)

Etik liderlikle ilgili yapılan araştırmalar ve alan yazınlar taranmış, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” formatının kullanılmasına karar verilmiştir. Etik liderlik ölçeği, “tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1)” şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi, 44 maddelik ve dört boyutlu bir ölçektir.

Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği’nde 4 faktör bulmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139’dür. Birinci faktör varyansın %21,525’ini, ikinci faktör %14,208’ünü, üçüncü faktör %14,638’ini, dördüncü faktör ise %10,798’ünü açıkladığını belirtmiştir. Bu bulgular bize Etik Liderlik Ölçeğinin geçerliliğinin olduğunu bir göstergesidir. Bu dört faktör değerine bağlı olarak ölçekteki dört alt boyuta iletişimsel etik (15 madde), iklimsel etik (11 madde), karar vermede etik

(9 madde) ve davranışsal etik (9 madde) isimleri verilmiştir. Ölçekteki alt boyutlara ilişkin maddelerin dağılımları tablo 3-10'da gösterilmiştir.

Tablo 3-10. Etil liderlik ölçeği alt boyutlarına ait madde dağılımları

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Madde Numaraları
İletişimsel Etik	15	(6,7,9,13,17,19,21,22,23,27,39,40,41,42 ve 43)
İklimsel Etik	11	(1,2,3,4,8,10,12,18,20,33 ve 36)
Karar vermede Etik	9	(11,30,31,32,34,35,37,38 ve 44)
Davranışsal Etik	9	(5,14,15,16,24,25,26,28 ve 29)

Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) güvenilirliğini kestirmek için ise öncelikle Cronbach Alpha (α) katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenirliliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısını .97 bulmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayılarını; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutunu ise .90 olarak bulmuştur. Bu bulgular bize Etik Liderlik Ölçeğinin güvenirliliğinin olduğunun bir göstergesidir.

Araştırmacı kendi çalışması için güvenirliliğini kestirmek için yaptığı analiz sonucu tablo 3-11'de sunulmuştur.

Tablo 3-11. Etik liderlik ölçeğine (ELÖ) ait güvenilirlik analizi değerleri

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha değeri(α)	Boyutlarda Alınabilecek	
			Alt Değer	Üst Değer
İletişimsel Etik	15	0,96	15	75
İklimsel Etik	11	0,91	11	55
Karar vermede Etik	9	0,91	9	45
Davranışsal Etik	9	0,94	9	45
Toplam	44	0,98		

Tablo 3-11'de göre güvenilirlik analizi için öncelikle Cronbach Alpha (α) katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenirliliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplamında güvenilirlik katsayı olarak Cronbach Alpha (α) değerini .98 olarak bulmuştur. Ölçeğe ilişkin dört alt boyuta ilişkin güvenilirlik

analizinde Cronbach Alpha (α) değerleri sırasıyla iletişimsel etik .96, iklimsel etik .91, karar vermede etik .91 ve davranışsal etik .94 olarak bulunmuştur.

3.4.2. Örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ)

Örgüt Kültürü ilgili yapılan araştırmalar ve alan yazınlar taranmış, Fırat (2007) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ)" formatının kullanılmasına karar verilmiştir. Etik liderlik ölçeği, "tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1)" şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi, 48 maddelik ve dört boyutlu bir ölçeektir.

Fırat (2007), Örgüt Kültürü Ölçeğinde yapı geğerliliği için yaptığı analizde 4 faktör bulmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %40,08'dir. Birinci faktörün varyansın %27,56'sını, ikinci faktörün %5,65'ini, üçüncü faktörün %3,75'ini, dördüncü faktörün ise %3,13'ünü açıkladığını belirtmiştir. Bu bulgular bize Örgüt Kültürü Ölçeğinin geğerliliğinin olduğunun bir göstergesidir. Bu dört faktör değerine bağlı olarak ölçeekteki dört alt boyuta "Demokratik yönetim ve katılım", "İşbirliği, destek ve güven", "Okul-çevre ilişkisi" ve "Bütünleşme ve aidiyet" isimleri verilmiştir. Ölçeekteki alt boyutlara ilişkin maddelerin dağılımları tablo 3-13'te gösterilmiştir.

Tablo 3-12. Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarına ait madde dağılımları

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Madde Numaraları
Demokratik yönetim ve katılım	15	(2,3,7,9,10,11,13,27,30,31,34,36,42,44 ve 46)
İşbirliği, destek ve güven	15	(5,6,12,16,19,20,21,22,24,25,32,33,35,37 ve 48)
Okul-çevre ilişkisi	8	(14,15,18,26,28,29,45 ve 47)
Bütünleşme ve aidiyet	9	(1,4,8,17,23,38,39,40,41 ve 43)
Toplam	48	

Fırat (2007), Örgüt Kültürü Ölçeğinin (ÖKÖ) güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha (α) katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısını .94 bulmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; Demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda .89; İşbirliği, destek ve güven

alt boyutunda .88; Okul-çevre ilişkisi alt boyutunda .79 ve Bütünleşme ve aidiyet alt boyutunda ise .82 olarak bulunmuştur. Bu bulgular bize Örgüt Kültürü Ölçeğinin güvenilirliğinin olduğunun bir göstergesidir.

Araştırmacı kendi çalışması için güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha (α) katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak alınmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .91 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; Demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda .77; İşbirliği, destek ve güven alt boyutunda .67; Okul-çevre ilişkisi alt boyutunda .87 ve Bütünleşme ve aidiyet alt boyutu ise .71 olarak bulunmuştur. Ancak madde değerlerine bakıldığında 5, 10, 25, 31, 35, 39, 44, 46 ve 48. maddelerin değerleri negatif çıktığı görülmüş bu maddelerdeki ifadeler ters çevrilerek düzenlenmiş ve tekrar hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .95 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; Demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda .86; İşbirliği, destek ve güven alt boyutunda .86; Okul-çevre ilişkisi alt boyutunda .81 ve Bütünleşme ve aidiyet alt boyutu ise .80 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerler tablo 3-13'te sunulmuştur.

Tablo 3-13. Örgüt kültürü ölçeğine (Ö.K.Ö.) ait güvenilirlik analizi değerleri.

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha değeri (α)	Boyutlarda Alınabilecek	
			Alt Değer	Üst Değer
Demokratik yönetim ve katılım	15	0,86	15	75
İşbirliği, destek ve güven	15	0,86	11	55
Okul-çevre ilişkisi	8	0,81	9	45
Bütünleşme ve aidiyet	10	0,80	9	45
Toplam	48	0,95		

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada, "Okul yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisinin değerlendirilmesi" için bağımlı değişken ve bağımsız değişken olarak veriler ele alınmıştır. Bağımlı değişken, araştırmacının manipüle edemediği bağımsız

değişkene bağlı olarak ortaya çıkan araştırma sonucu durumunda olan değişkendir. Bağımsız değişken araştırmacının manipüle edebildiği, ilgisini yoğunlaştırdığı nicel ya da nitel olabilen değişkendir (Büyüköztürk, 2009:3).

Araştırmacının bağımsız değişkenleri öğretmenlerin branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, meslekteki kıdem ve çalıştığı okuldaki hizmet yılı gibi değişkenlerdir. Ayrıca diğer bağımsız değişken etik liderlik ve alt boyutlarında yer alan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik değişkenleridir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri örgüt kültürü ve alt boyutunda yer alan "Demokratik yönetim ve katılım", "İşbirliği, destek ve güven", "Okul-çevre ilişkisi" ve "Bütünleşme ve aidiyet" değişkenleridir.

Araştırmada yer alan etik liderlik ve örgüt kültürü ölçekleri “tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1)” şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçeklerdir. Ölçeklerdeki yer alan aralık dört ($5 - 1 = 4$) olarak bulunmuş olup, aralık katsayıları için $4/5 = 0,80$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre kesinlikle katılmıyorum 1,00-1,79; katılmıyorum 1,80-2,59; fikrim yok 2,60-3,39; katılıyorum 3,40-4,19 ve tamamen katılıyorum 4,20-5,00 aralığını ifade etmektedir. Ortalamalar bu aralık değerleri baz alınarak yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS istatistik programına girilmiş ve istatistiki analizler yapılmıştır. Bu analizler alt problemler doğrultusunda çeşitlenmiştir. Analizlerde yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}), frekans (f) ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Anlamlılık $P \leq 0,05$ değerine göre aranmıştır. Güven aralığı $P \leq 0,05$ değeri için önemli, $P > 0,05$ değeri için önemsiz aralık olarak alınmıştır. Güven aralığı hipotezin reddetme ihtimaline karşı oluşturulan tolerans aralığıdır ve araştırmada I. tür hata yapma olasılığına karşı alınır. Bu değer alfa (α) değerine göre belirlenir ($1-\alpha$ =Güven Aralığı). Araştırmada güven aralığı $P \leq 0,05$ alınması, evrene ait ortalama değerlerin %95 olasılıkla içinde bulunacağı değerler aralığını temsil etmektedir (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2002:151).

Bağımsız değişkenlerden branş, cinsiyet ve medeni durum değişkeninin ortalama puanlarına bakılmış ve anlamlı farklılıkları için t-testi analizi uygulanmıştır. Diğer bağımsız değişkenler olan okul türü, yaş, meslekteki kıdem ve çalıştığı okuldaki hizmet yılı değişkenleri için ortalama puanlarına bakılmış, $P \leq 0,05$ anlamlı farklılıklar için varyans analizi yapılmış ve anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey test puanlarına bakılmıştır.

Etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasındaki ilişki için korelasyon (r) analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını, bu değişkenlerle ilişkisi olan diğer değişkenlerin kontrol edilmesini olanaklı kılan bir istatistiktir ve Pearson Korelasyon katsayısı (r) ile ifade edilir. Bu değer +1,00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi, -1,00 olması ise mükemmel negatif ilişkiyi, 0,00 ise ilişkinin olmadığını belli eder. Aralık olarak ise 0,00-0,30 arası düşük düzeyi, 0,30-0,70 arası orta düzeyi ve 0,70-1,00 arası ise yüksek düzeyi ifade etmektedir (Büyüköztürk,2009).

Araştırmada Etik liderlik ve alt boyutları bağımsız değişkeni yordayıcı değişken olarak, örgüt kültürü ve alt boyutları bağımlı değişkeni yordanan değişken olarak alınmış, bu değişkenleri ne kadar yordandığına bakmak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde tahmini ya da ne kadar açıkladığını determinasyon katsayısı (R^2) bize vermektedir. Regresyon analizinin amaçları dört noktada açıklanabilir (Büyüköztürk, 2009);

1. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.
2. Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek.
3. Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek.

4. Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların değişken üzerindeki görece önemliliklerini saptamak.

3.6. Araştırmaya Katılan Grupların Homojenlik Durumlarının Analizi

Bu bölümde etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin oluşan branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, kıdem ve okuldaki hizmet yılı gruplarının homojen dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Çünkü kullanılacak istatistiklerin yapısı, grupların homojen dağılım göstermesi (parametrik) ya da göstermemesi (nanparametrik) koşuluna bağlıdır. Bunun için araştırmacı One-Way ANOVA analizinden Homogeneity of Variance testini uygulamış, elde edilen bulgular aşağıda tablo 3.14 ve tablo 3-15'te sunulmuştur.

Tablo 3-14. t-testi uygulanan gruplara ait homojenlik testi dağılım değerleri

Varyansın Homojenliği Testi	Branşa Göre		Cinsiyete Göre		Medeni Duruma Göre	
	Lev.St.	Sig.(P)	Lev.St.	Sig.(P)	Lev.St.	Sig.(P)
İletişimsel Etik	0,588	0,443	0,000	0,984	0,263	0,608
İklimsel Etik	1,680	0,195	0,004	0,947	2,779	0,096
Karar Vermede Etik	0,321	0,571	1,936	0,285	0,441	0,507
Davranışsal Etik	0,007	0,933	0,789	0,375	0,884	0,347
Etik Liderlik (genel)	0,371	0,543	0,794	0,373	1,041	0,308
Demokratik yönetim ve katılım	1,545	0,214	1,174	0,279	1,246	0,265
İşbirliği, destek ve güven	0,339	0,561	3,705	0,054	0,989	0,320
Okul-çevre ilişkisi	3,110	0,078	0,356	0,551	0,114	0,736
Bütünleşme ve aidiyet	0,020	0,887	0,415	0,520	0,658	0,418
Örgüt Kültürü Ölçeği (genel)	1,109	0,293	3,663	0,056	0,041	0,840

Tablo 3-14 incelendiğinde t-testi analizi uygulanacak ikili değişkenler olan branş, cinsiyet ve medeni durumu için etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin Sig. (P) puanlarına bakıldığında $P \leq 0,05$ 'den küçük değer olmaması Homogeneity of Variance testine göre grubun homojen bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bulgulara göre parametrik istatistikler kullanılabilir.

Tablo 3-15. ANOVA testi uygulanan gruplara ait homojenlik testi dağılım değerleri

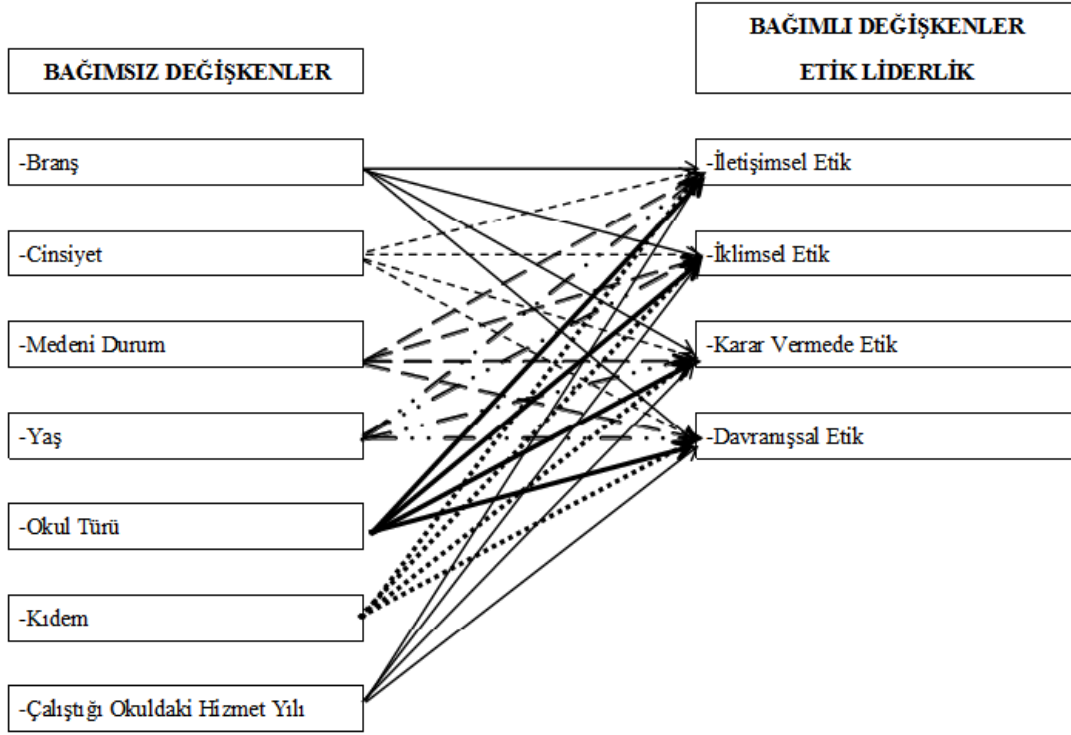
Varyansın Homojenliği Testi	Yaşa Göre		Okul Türüne Göre		Kıdeme Göre		Okuldaki Yıla Göre	
	Lev.St.	Sig.(P)	Lev.St.	Sig.(P)	Lev.St.	Sig.(P)	Lev.St.	Sig.(P)
İletişimsel Etik	0,102	0,959	0,340	0,712	0,110	0,896	0,611	0,608
İklimsel Etik	0,932	0,424	0,507	0,602	0,774	0,461	0,513	0,674
Karar Vermede Etik	0,478	0,698	0,363	0,695	0,940	0,391	0,326	0,806
Davranışsal Etik	0,443	0,722	0,129	0,879	0,376	0,687	0,773	0,509
Etik Liderlik (genel)	0,112	0,953	0,059	0,942	0,070	0,932	0,494	0,686
Demokratik yönetim ve katılım	0,266	0,850	2,231	0,108	0,384	0,681	0,882	0,450
İşbirliği, destek ve güven	0,105	0,957	1,747	0,175	0,045	0,956	0,509	0,676
Okul-çevre ilişkisi	0,656	0,579	3,806	0,023	1,541	0,215	0,659	0,577
Bütünleşme ve aidiyet	0,263	0,852	0,635	0,530	1,235	0,291	2,345	0,071
Örgüt Kültürü Ölçeği (genel)	0,593	0,620	3,347	0,057	0,140	0,870	1,444	0,229

Tablo 3-15 incelendiğinde ANOVA analizi uygulanacak ikiden büyük değişkenler olan yaş, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet yılı değişkenleri için etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin anlamlılık (P) puanlarına bakıldığında $P \leq 0,05$ 'den küçük değer olmaması Homogeneity of Variance testine göre grubun homojen bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bulgulara göre parametrik istatistikler kullanılabilir.

Tablo 3-16. Araştırmanın değişken dağılımları

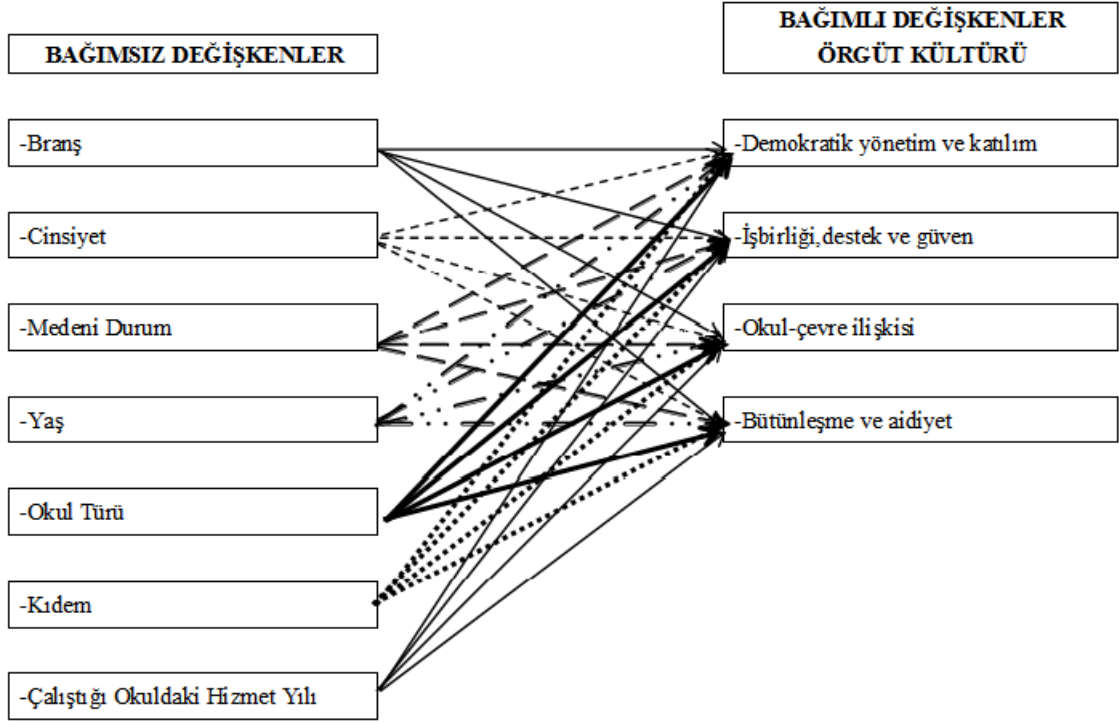
Bağımsız Değişkenler	Yordayıcı Değişkenler	Yordanan Değişkenler
Branş	İletişimsel Etik	Demokratik yönetim ve katılım
Cinsiyet	İklimsel Etik	İşbirliği, destek ve güven
Medeni Durum	Karar vermede Etik	Okul-çevre ilişkisi
Yaş	Davranışsal Etik	Bütünleşme ve aidiyet
Okul Türü		
Kıdem		
Çalıştığı Okuldaki Hizmet Yılı		

Tablo 3-16'ya göre araştırmada yer alan değişken dağılımları gösterilmiştir. Bunlar branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, kıdem ve çalıştığı okul olan bağımsız değişkenler; etik liderlik ve alt boyutları iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olan yordayıcı değişkenler; son olarak örgüt kültürü ve alt boyutları demokratik yönetim ve katılım, işbirliği destek ve güven, okul-çevre ilişkisi, bütünleşme ve aidiyet olan yordanan değişkenler olmak üzere üç grupta dağılım göstermektedir.



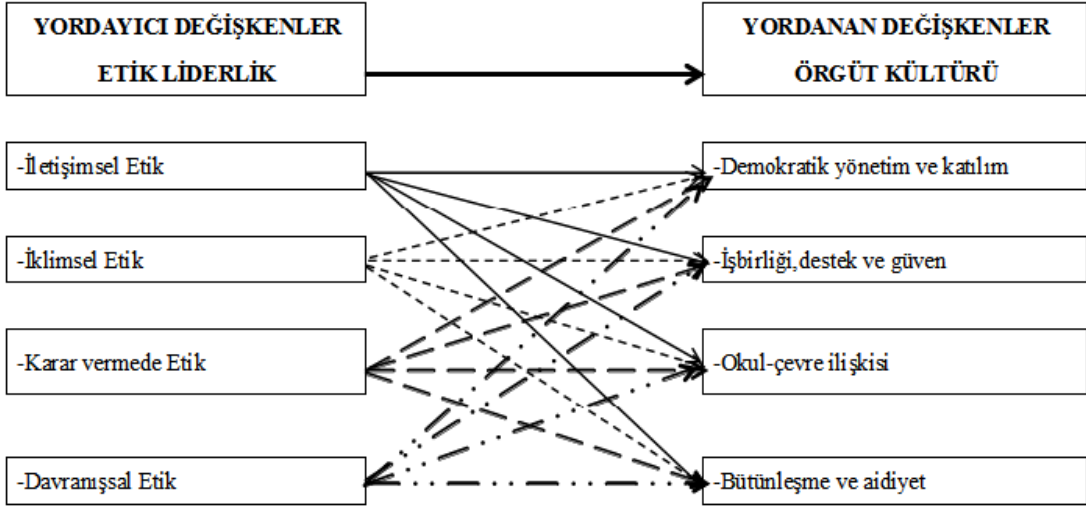
Şekil 3-1. Bağımsız değişkenler ile etik liderlik ve alt boyutları bağımlı değişkeni inceleme modeli

Şekil 3-1 incelendiğinde, araştırmada bağımsız değişken olarak alınan branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, kıdem ve çalıştığı okuldaki hizmet yılının, etik liderlik ve onun alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik bağımsız değişkenleri arasındaki model sunulmuştur.



Şekil 3-2. Bağımsız değişkenler ile örgüt kültürü ve alt boyutları bağımlı değişkeni inceleme modeli

Şekil 3-2 incelendiğinde araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak alınan branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, kıdem ve çalıştığı okuldaki hizmet yılının, örgüt kültürü ve onun alt boyutları olan demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi; bütünleşme ve aidiyet bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki model Şekil 3-2'de sunulmuştur.



Şekil 3-3. Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi ve yordayıcılık modeli

Şekil 3-3 incelendiğinde, araştırmada yordayıcı değişken olarak ele alınan etik liderlik ve onun alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik ile yordanan değişken olarak alınan örgüt kültürü ve onun alt değişkenleri olan Demokratik yönetim ve katılım, işbirliği destek ve güven, okul-çevre ilişkisi, bütünleşme ve aidiyet arasındaki ilişki ve yordayıcılığı gösterilmiştir.

BÖLÜM IV

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın "Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi Nedir?" problemi ve alt problem cümlelerine göre yer alan ifadelerden elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Verilerin sunumunda ilk olarak katılımcılara ilişkin bazı kişisel bilgiler verilmiş, daha sonra alt problemlere ilişkin sıra izlenmiştir.

4.1. Etik Liderlik Ölçeği Madde ve Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) 44 maddesine ve iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutlarına dair ortalama-standart sapma değerlerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) 44 maddeye öğretmenlerin vermiş olduğu görüşler Tablo 4-1'de sunulmuştur.

Tablo 4-1. Öğretmen algılarına göre etik liderlik ölçeği maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

	Etik Liderlik Ölçeği	\bar{X}	S.d.
1	Öğretmenleri teşvik eder.	3,81	0,95
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yaymaya çalışır.	3,74	0,98
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	3,75	0,93
4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	4,13	0,85
5	Kendi kendini değerlendirebilir.	3,83	0,91
6	Hatalarını kabul eder.	3,71	1,02
7	Bencil davranışlar sergilemez.	3,83	1,01
8	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	3,71	0,99
9	Öğretmenlere adaletli davranır.	3,83	1,02
10	Öğrenme konusunda isteklidir.	4,04	0,88
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	3,84	0,94
12	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	3,87	0,98
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	3,86	0,98
14	Doğru sözlüdür.	4,14	0,89
15	Dürüst davranır.	4,12	0,91
16	Olaylar karşısında cesaretli davranır.	3,93	0,96
17	Sabırlıdır.	3,90	0,96
18	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	3,65	1,08
19	Alçak gönüllüdür.	4,00	0,93
20	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	3,91	0,93
21	İnsanlara eşit davranır.	3,87	1,01
22	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	3,92	0,98
23	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır	3,89	0,98
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.	3,92	0,97
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.	4,01	0,89
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	4,01	0,84
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	4,12	0,84
28	Bireysel hakları korur.	4,02	0,88
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	4,24	0,80
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	4,11	0,92
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	4,05	1,01
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	4,23	0,93
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	3,83	0,96
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	4,14	0,84
35	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	3,95	0,92
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	3,97	0,93
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	3,94	0,91
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	4,24	0,85
39	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.	4,27	0,87
40	Merhametlidir.	4,17	0,88
41	Öğretmenlere içten davranır.	4,00	0,95
42	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	4,10	0,92
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	3,87	0,97
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.	4,08	0,89
	GENEL ORTALAMA	3,97	0,93

Tablo 4-1 incelendiğinde genel aritmetik ortalamanın $\bar{X} = 3,97$ olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında "katılıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında Düzce ilindeki görev yapan öğretmenler yöneticilerini etik lider

olarak gördüğü ifade edilebilir. Ölçekte yer alan " Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.(Md.39)" en yüksek ortalama değere ($\bar{X} = 4,27$), " Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir(md.18)." en düşük ortalama değere ($\bar{X} = 3,65$) sahiptir. Öğretmenler yöneticilerinin öğretmenler arasında arabozucu olma, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterme, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmama ve ekonomik alanda yöneticilerin kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmama davranışlarını algılamaları "tamamen katılıyorum" aralığında en yüksek oranda ortalama değer gösterdiğinden, bu davranışları Düzce ilindeki yöneticilerin yüksek oranda gösterdikleri ifade edilebilir. Ancak öğretmenler yöneticilerinin, öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirme, hatalarını kabul etme, öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlama, kendi düşüncelerini sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yaymaya çalışma ve geleceğe dönük somut hedefler koyma davranışlarını ise en düşük oranda gösterdikleri, bu davranışların öğretmenleri rahatsız ettiği ifade edilebilir. Etik liderlik ölçeğinde yer alan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutlarına dair ortalama-standart sapma değerlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, iletişimsel etik ortalama değeri 3,96; iklimsel etik ortalama değeri $\bar{X} = 3,86$; karar vermede etik ortalama değeri $\bar{X} = 4,07$ ve davranışsal etik ortalama değeri $\bar{X} = 4,03$ olarak bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin tüm boyutları "katılıyorum" aralığında algıladıkları, ancak bu alt boyutlar içerisinde de yöneticileri "karar vermede etik" alt boyutunda daha yüksek ve "iklimsel etik" alt boyutunda daha düşük algıladıkları ifade edilebilir. Bu verilere göre Düzce ilinde görev yapan yöneticilerin kararları almada daha etiksel davranışlar sergiledikleri, ancak yöneticilerin okulda olumlu iklim oluşturma davranışlarında ise daha geride kaldıkları söylenebilir.

Bu bulgulara göre öğretmenlerin etik liderlik davranışları ölçeği algılarının genel aritmetik ortalaması diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Turhan'ın (2007) $\bar{X} = 3,22$, Karagöz'ün (2007) $\bar{X} = 3,75$ ve Aktoy'un (2010) $\bar{X} = 3,85$ araştırmalarından yüksek, Uğurlu'nun (2009) $\bar{X} = 4,31$ araştırmasından ise düşük olduğu görülmüştür.

4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Madde ve Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgüt Kültürü Ölçeğinin (ÖKÖ) 48 maddesine ve demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi ve bütünleşme ve aidiyet alt boyutlarına dair ortalama-standart sapma değerlerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada Örgüt Kültürü Ölçeğinin (ÖKÖ) 48 maddesine öğretmenlerin vermiş olduğu görüşler tablo 4-2'de sunulmuştur.

Tablo 4-2. Öğretmen algılarına göre etik liderlik ölçeği maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Örgüt Kültürü Ölçeği	\bar{X}	S.d.
1 Okulumuzda öğretmenler odasında daha çok eğitim öğretime ilişkin konular konuşulur.	3,50	0,97
2 Okulumuz çalışanları görevlerini özgür bir ortamda yaparlar.	3,91	0,83
3 Okulumuzda herkes, düşünce ve görüşlerini açıkça ifade edebilir.	3,93	0,92
4 Okulumuzda öğrencilerin her biri, okulun önemli bir üyesi olarak algılanır.	3,84	0,91
5 Okulumuzun sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında iletişim sorunu vardır.	4,16	0,73
6 Okulumuzda "ben" bilincinden çok "biz" bilinci vardır.	3,48	1,08
7 Okulumuzda görevimi huzur içinde yapma olanağı bulurum.	3,90	0,96
8 Okulumuza yeni gelen öğretmenler ile eski öğretmenler çabuk kaynaşır.	3,96	0,95
9 Okulumuz çalışanlarınca sorumluluk eşit olarak paylaşılır.	3,52	1,06
10 Okulumuzun yöneticileri, velileri birer mali kaynak olarak görürler.	4,25	0,67
11 Okulumuzun yöneticileri, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar.	3,69	1,05
12 Okulumuzda müdür odasının kapısı herkese açıktır.	4,37	0,84
13 Okulumuz çalışanları, görevleriyle ilgili bir belirsizlik söz konusu olduğunda kendi başlarına karar verebilirler.	3,41	1,03
14 Velilerimiz okula karşı ilgilidirler.	2,81	1,17
15 Toplumun egemen değerleri ile okulumuzun egemen değerleri benzerlik gösterir.	3,77	0,80
16 Okulumuzda yöneticilerin öğretmenlere gösterdiği demokratik anlayışı öğretmenler kötüye kullanmazlar.	3,96	0,81
17 Okulumuzda öğrenciler arasında rekabet yerine işbirliği yaratılmaya çalışılır.	3,72	0,85
18 Okulumuz öğretmen, yönetici ve velileri öğrenci başarılarına ilişkin ortak beklentilere sahiptirler.	3,81	0,92
19 Okulumuzda etik değerlere (doğruluk, dürüstlük, kendi öğrencisine özel ders vermeme vb.) önem verilir.	4,14	0,84
20 Okulumuzda fikir farklılıkları birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirilir.	3,61	0,91
21 Okulumuz öğretmenleri, okulun parasal kaynaklarının kullanımı konusunda okul yönetimine güvenirliler.	4,18	0,84
22 Okulumuzda mesleğini seven öğretmenlere değer verilir.	4,04	0,94
23 Diğer okullarla karşılaştırıldığında okulumuz, çalışılacak ideal bir yerdir.	3,95	1,00
24 Okulumuz çalışanları, bir birlerinin başarısından mutluluk duyarlar.	3,86	0,92
25 Okul yöneticilerinin okulda bulunmadığı zamanlarda okulumuzda büyük bir karmaşa yaşanır.	4,32	0,68
26 Okulumuz, çevrede eğitim-öğretim açısından iyi bir okul olarak bilinir.	3,72	1,04

27	Okulumuzda öğretmenler, yöneticilerin karar ve uygulamalarını onlarla rahatça tartışabilirler.	3,72	0,94
28	Okulumuzun okul-veli ilişkilerindeki başarısı, öğrenci başarısına yansır.	3,75	0,94
29	Yakınlarıma ilköğretim çağına gelmiş çocuklarını bu okula kaydettirmelerini öneririm.	3,67	1,09
30	Okulumuzda formalitelerden çok, sonuçlar önemsenir.	3,59	0,99
31	Okulumuzda "evet efendimciler" okul yönetimi tarafından daha fazla destek görür.	4,01	0,70
32	Okulumuzda farklı sendika üyeleri birbirlerine saygı duyarlar.	3,93	0,98
33	Okulumuz çalışanlarının davranışları ile savundukları değerler tutarlıdır.	3,81	0,85
34	Okulumuzda tüm kararlar "ortak akıl" kullanılarak alınır.	3,48	0,98
35	Okulumuzun çalışanları arasında bilgi, deneyim, kaynak vb. alışverişi yok denecek kadar azdır.	4,11	0,67
36	Okulumuzda herkese eşit davranma, temel bir değer olarak benimsenir.	3,74	0,95
37	Okulumuzda öğretmenler ile diğer çalışanlar (memur, Hizmetli vb.) arasında yeterli iletişim vardır.	3,90	0,90
38	Okulumuz çalışanları öğrencilere etnik köken, cinsiyet, mezhep vb. ayrımı yapmaksızın eşit şekilde davranırlar.	4,24	0,86
39	Okulumuz öğretmenlerinden birçoğunun, daha çok para getireceğine inandıkları başka bir işte çalışmak için okulumuzdan ayrılma planları vardır.	4,24	0,68
40	Okulumuz çalışanları, aralarından birinin özel bir sorunu olduğunda ona içtenlikle destek olurlar.	3,98	0,93
41	Okulumuzun başarılı bir okul olması beni mutlu eder.	4,51	0,76
42	Okulumuz öğretmenlerinin göreve ilişkin hataları okul yönetimince hoşgörülle karşılanır.	3,66	0,96
43	Okulumuzda öğrenciler, özel sorunlarını öğretmenlerine rahatlıkla iletebilirler.	3,96	0,86
44	Okulumuzda ödül dağıtımında temel ölçüt, okul yönetimine yakın olmaktır.	4,18	0,69
45	Okulumuzda düzenlenen toplantıların yeterince yararlı olduğu söylenebilir.	3,41	0,96
46	Okulumuz yöneticileri aşırı mevzuatçıdır.	3,86	0,70
47	Okulumuz öğretmenleri, öğrencilerinin durumunu görüşmek üzere velilerle sık sık bir araya gelirler.	3,48	0,97
48	Okulumuzda yaşanan çatışmalar, çalışanlar arasında gerginlik, sürtüşme vb. olumsuz duygulara yol açar.	4,03	0,73
GENEL ORTALAMA		3,86	0,89

Tablo 4-2 incelendiğinde genel ortalamanın $\bar{X} = 3,86$ olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında "katılıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında Düzce ilindeki görev yapan öğretmenler okul kültürlerini yüksek oranda algıladıkları ifade edilebilir. Ölçekte yer alan "Okulumuzun başarılı bir okul olması beni mutlu eder (md.41)" en yüksek ortalama değere ($\bar{X} = 4,51$), "Velilerimiz okula karşı ilgilidirler (md.14)" en düşük ortalama değere ($\bar{X} = 2,81$) sahip olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre öğretmenlerin okullarının başarılı bir okul olmasını genel olarak yüksek oranda istedikleri, bu istek desteklenirse başarı adına farkındalık yaratılabileceği ifade edilebilir. Buna karşın Düzce ilindeki öğretmenler genel olarak velileri okula karşı ilgisiz bulmaktadırlar. En yüksek ve en düşük madde aslında doğru orantılı olduğundan okullarının başarılı olması için veli ilgisinin artırılması gerektiği söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenler; okullarının başarılı bir örgüt olmasını istedikleri,

okullarında müdür odası kapısının herkese açık olduğu, okul yöneticilerinin okulda bulunmadığı zamanlarda okulda büyük bir karmaşa yaşandığı, yöneticilerin velileri birer mali kaynak olarak gördükleri, okul çalışanlarının öğrencilere etnik köken, cinsiyet, mezhep vb. ayrımı yapmaksızın eşit şekilde davrandıkları ve öğretmenlerinden bir çoğunun, daha çok para getireceğine inandıkları başka bir işte çalışmak için okuldan ayrılma planları yaptıkları yönündeki algıları "tamamen katılıyorum" aralığında en yüksek oranda ortalama değer gösterdiğinden, bu davranışları Düzce ilindeki öğretmenlerin yüksek oranda gösterdikleri ya da hissettikleri ifade edilebilir. Ancak öğretmenlerin, velilerin okula karşı ilgili olma algıları "fikrim yok" aralığında, okul çalışanlarının görevleriyle ilgili bir belirsizlik söz konusu olduğunda kendi başlarına karar verebilmeleri, okul toplantılarının yeterince yararlı olduğu söyleme, öğretmenlerin öğrencilerinin durumunu görüşmek üzere velilerle sık sık bir araya gelme ve Okulda "ben" bilincinden çok "biz" bilinci vardır algıları "katılıyorum" aralığında en düşük değerde görülmektedir. Bu verilere göre öğretmenlerin okullarında bu durumların daha pozitif oranda görünmesini istediği ifade edilebilir. Örgüt kültürü ölçeğinde yer alan demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi; bütünleşme ve aidiyet alt boyutlarına dair ortalama-standart sapma değerlerine ilişkin bulgular incelendiğinde demokratik yönetim ve katılım ortalama değeri $\bar{X} = 3,79$; işbirliği, destek ve güven ortalama değeri $\bar{X} = 4,00$; okul-çevre ilişkisi ortalama değeri $\bar{X} = 3,55$; bütünleşme ve aidiyet ortalama değeri $\bar{X} = 3,99$ olarak bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde öğretmenlerin tüm alt boyut ortalamaları "katılıyorum" aralığına karşılık gelmekte olup "tamamen katılıyorum aralığında bir veri elde edilememiştir. Bu durumda örgüt kültürü dört alt boyutunun hiç birinin tam anlamı ile algı oluşturamadığı ifade edilebilir. Dört alt boyut içerisinde de en düşük olan " okul-çevre ilişkisi" alt boyuttur. Bu veri ile örgüt kültüründe okulların okul-çevre ilişkisi anlamında sıkıntılı oldukları ifade edilebilir. Buna karşın en yüksek olan " işbirliği, destek ve güven" alt boyuttur. Bu veri ışığında ise örgüt kültüründe okullardaki öğretmenlerin işbirliği içerisinde iletişim kurabildikleri ve güven tesis edilerek kararlar alınabildiği algısının diğer alt boyutlardan daha yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Bu bulgulara göre örgüt kültürü ölçeğinin tüm boyutlarının genel aritmetik ortalaması diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat'ın (2007) araştırmasında örgüt kültürünün genelini aritmetik ortalamasını $\bar{X} = 3,68$ olduğu ve araştırmadan ($\bar{X} = 3,86$) düşük çıktığı görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin örgüt kültürü algıları Fırat'ın (2007) araştırmasında göre daha yüksek düzeyde algıladıkları ifade edilebilir.

4.3. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan "Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, okulundaki hizmet yılı, kıdem gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" sorusuna ait bulgular ve yorumlamalara yer verilmiştir.

4.3.1. Branş değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ve alt boyutlarında branş bağımsız değişkenine göre sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için t-testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-3'te gösterilmiştir.

Tablo 4-3. Öğretmen branş bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t-testi puanları.

	Branş	f	\bar{X}	Sd	t	P
İletişimsel Etik	Sınıf Öğrt.	358	3,94	0,79	-458	0,647
	Branş Öğrt.	699	3,96	0,76		
İklimsel Etik	Sınıf Öğrt.	358	3,83	0,78	-815	0,415
	Branş Öğrt.	699	3,87	0,73		
Karar Vermede Etik	Sınıf Öğrt.	358	4,09	0,72	878	0,380
	Branş Öğrt.	699	4,05	0,68		
Davranışsal Etik	Sınıf Öğrt.	358	4,01	0,77	-411	0,681
	Branş Öğrt.	699	4,03	0,73		
Etik Liderlik (genel)	Sınıf Öğrt.	358	3,96	0,74	-228	0,819
	Branş Öğrt.	699	3,97	0,70		

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-3 incelendiğinde etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Bu bulgulara göre öğretmen algılarının etik liderlik ile branş değişkeni arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Hatta aritmetik ortalamalarına bakıldığında etik liderliğin alt boyutlarında yakınlık gösterdiği görülmektedir. Buna göre etik liderlik özelliklerini öğretmenlerin neredeyse eşit düzeyde algılaması sonucunda evrende bu özelliklerin neredeyse ortak bir algı düzeyinde karşılandığı ifade edilebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Turhan (2007), yaptığı araştırmasında sadece liselerde çalışan öğretmenleri ele almış olup bunları da fen bilimleri branşı, sosyal bilimleri branşı ve meslek dersleri branşı olmak üzere üç grupta ele almıştır. Araştırmasında bazı boyutlarda anlamlı farklar bulmuş olup en yüksek algıları sosyal bilimler branşındaki öğretmenler gösterirken, en düşük algı düzeyini de meslek dersleri branş grubundaki öğretmenler göstermiştir. Baştuğ (2009), araştırmasında branş değişkenine göre etik liderliğin alt boyutlarında bir anlamlı fark bulgulayamamıştır, ancak sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine nazaran daha olumlu algı düzeyinde oldukları görülmüştür. İskele (2009), araştırmasında öğretmenleri sınıf ve branş olmak üzere iki grupta ele almış olup, etik liderliğin iletişimsel etik ve karar vermede etik alt boyutlarında anlamlı fark bulgulamazken, iklimsel etik ve davranışsal etik alt boyutlarında anlamlı farklar bulgulamıştır. Uğurlu (2009) ve Işık (2009) yaptığı araştırmalarında branş değişkenine bağlı olarak gruplara ayırmış olup etik liderliğin alt boyutlarında bu gruplar arasında anlamlı bir fark bulgulamamışlardır. Aktoy (2010), çalışmasında öğretmenleri sınıf ve branş olarak ayırmış olup etik liderliğin iklimsel etik ve davranışsal etik alt boyutlarında anlamlı farklar bulgulamış olup sınıf öğretmenlerinin etik liderliğin tüm alt boyutlarında branş öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algı düzeyi gösterdikleri görülmüştür.

4.3.2. Cinsiyet değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve alt boyutlarında cinsiyet bağımsız değişkenine göre sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının algıları

üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için t-testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-4'te gösterilmiştir.

Tablo 4-4. Öğretmen Cinsiyet bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t-testi puanları.

	Cinsiyet	f	\bar{X}	Sd	t	P
İletişimsel Etik	Kadın	568	3,91	0,76	-1,941	0,053
	Erkek	489	4,01	0,77		
İklimsel Etik	Kadın	568	3,81	0,75	-2,024	0,043*
	Erkek	489	3,91	0,75		
Karar Vermede Etik	Kadın	568	4,08	0,66	0,566	0,572
	Erkek	489	4,05	0,73		
Davranışsal Etik	Kadın	568	4,02	0,73	-3,91	0,696
	Erkek	489	4,03	0,76		
Etik Liderlik (genel)	Kadın	568	3,94	0,69	-1,274	0,203
	Erkek	489	4,00	0,73		

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-4 incelendiğinde etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Ancak iklimsel etik alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadınların bu alt boyutta yer alan "Öğretmenleri teşvik eder (md 1), Kendi düşüncelerini sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yaymaya çalışır (md 2), Geleceğe dönük somut hedefler koyar (md 3), Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar (md 8), Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder (md 12) ve Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir (md 18)" maddelerini erkeklere göre daha düşük düzeyde algıladıkları, anlamlı farkı da bu maddelerin oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Düzce ilindeki öğretmenlerin cinsiyet bağımsız değişkenine göre iklimsel etik alt boyutunda farklılığın kaynağı yorumlandığında, erkeklerin kadınlara oranla bu alt boyutu daha olumlu görmelerinin nedeni olarak yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun erkek olması ve bu boyutta yer alan maddelere kadınların daha duygusal yaklaşımları ile onları daha fazla etkilemesi söylenebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Turhan (2007), Özdemir (2009) ve Aydın (2010)'ın yaptığı araştırmalarında etik liderliğin bazı boyutlarında cinsiyet değişkenine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılıklar

bulgulamışlardır. Karagöz (2008) ve Toksoy (2011) çalışmalarında etik liderliğin cinsiyet değişkenine göre öğretmen algılarının tüm boyutlarında anlamlı farklar bulgulamışlardır. İskele (2009), Uğurlu (2009) ve Işık (2009), araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre etik liderliğin alt boyutlarında anlamlı bir fark bulgulamamıştır. Baştuğ (2009) ve Aktoy (2010), yaptığı çalışmada etik liderliğin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediğini, tüm alt boyutlarda da erkeklerin algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu bulgulamıştır.

4.3.3. Medeni durum değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve alt boyutlarında medeni durum bağımsız değişkenine göre sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için t-testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-5'te gösterilmiştir.

Tablo 4-5. Öğretmen medeni durum bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t-testi puanları.

	Medeni Durum	f	\bar{X}	Sd	t	P
İletişimsel Etik	Bekar	307	3,92	0,80	-0,938	0,349
	Evli	750	3,97	0,76		
İklimsel Etik	Bekar	307	3,83	0,81	-0,805	0,420
	Evli	750	3,87	0,72		
Karar Vermede Etik	Bekar	307	4,03	0,73	-1,136	0,256
	Evli	750	4,08	0,68		
Davranışsal Etik	Bekar	307	3,99	0,80	-0,89	0,374
	Evli	750	4,04	0,72		
Etik Liderlik (genel)	Bekar	307	3,93	0,75	-1,008	0,314
	Evli	750	3,68	0,69		

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-5 incelendiğinde etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Bu durumda öğretmen algılarının etik liderlik ile medeni durum değişkeni arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Medeni durum değişkenine göre aritmetik ortalamalara bakıldığında yöneticilerin etik liderlik özelliklerini bekar öğretmenlerin daha yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Karagöz (2008), çalışmasında etik liderliğin medeni durum değişkenine göre öğretmen algılarında tüm boyutlarda anlamlı farklar bulgulamış olup, araştırmasında bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algı gösterdiğini yansıtmıştır. Işık (2009), araştırmasında medeni durum değişkenine göre etik liderliğin karar vermede etik alt boyutu dışında anlamlı fark bulgulamamıştır. İskele (2009) ve Aktoy (2010), araştırmalarında medeni durum değişkenine göre etik liderliğin davranışsal etik alt boyutu hariç diğer alt boyutlarında anlamlı farklar bulgulamış olup, bekar öğretmenler tüm alt boyutlarda evli öğretmenlere göre daha yüksek algılama göstermişlerdir.

4.3.4. Yaş değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve alt boyutlarında yaş bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup anlamlı farklar ($P \leq 0,05$) için Tukey HSD testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada yaş değişkeninde 30 ve altı 1.grup, 31-40 arası 2.gurup, 41-50 arası 3.grup, 51 ve üstü yaş aralığı 4.gurup olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-6'da gösterilmiştir.

Tablo 4-6. Öğretmen yaş bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.

	Yaş	f	\bar{X}	Sd	F	P	Fark Olan Gruplar
İletişimsel Etik	30 ve altı	378	3,89	0,76	1,606	0,186	Yok
	31-40 arası	432	3,98	0,76			
	41-50 arası	190	4,02	0,76			
	51 ve üstü	57	3,97	0,79			
İklimsel Etik	30 ve altı	378	3,78	0,76	2,27	0,082	Yok
	31-40 arası	432	3,87	0,72			
	41-50 arası	190	3,92	0,77			
	51 ve üstü	57	3,96	0,69			
Karar Vermede Etik	30 ve altı	378	4,01	0,67	0,955	0,414	Yok
	31-40 arası	432	4,07	0,68			
	41-50 arası	190	4,10	0,73			
	51 ve üstü	57	4,12	0,67			
Davranışsal Etik	30 ve altı	378	3,99	0,74	0,407	0,478	Yok
	31-40 arası	432	4,02	0,74			
	41-50 arası	190	4,07	0,75			
	51 ve üstü	57	4,04	0,67			
Etik Liderlik (genel)	30 ve altı	378	3,91	0,71	1,391	0,244	Yok
	31-40 arası	432	3,99	0,71			
	41-50 arası	190	4,02	0,69			
	51 ve üstü	57	4,01	0,69			

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-6 incelendiğinde etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Bu durumda öğretmen algılarının etik liderlik ile yaş değişkeni arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında yaşı 30 ve altı grubunda yer alan öğretmenlerin tüm boyutlarda yöneticilerin etik lider davranışlarını diğer gruplara göre daha düşük algıladıkları görülmüştür. Bunun nedenine bakıldığında 30 ve altı yaşındaki grubun göreve yeni başlayan meslek grubu olduğundan beklenti ve mevcut yapı arasındaki algılarını tam olarak kültürleyememiş olmaları olabileceği ifade edilebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; İskele (2009), yaptığı araştırmasında yaş değişkenine göre dört grup oluşturmuş etik liderliğin tüm alt gruplarında anlamlı farklar olduğunu bulgulamış olup 30 ve altı yaş grubu öğretmenler en yüksek algı düzeyini gösterirken, 51 ve üstü öğretmenler ise en düşük algı düzeyini göstermiştir. Topuzoğlu (2009), araştırmasında yaş değişkenine göre etik liderliğin bazı

alt boyutlarında anlamlı farklar gösterdiğini bulgulamıştır. Uğurlu (2009), yaptığı çalışmada yaş değişkenine göre üç grup oluşturmuş, Işık (2009) ise dört grup oluşturmuş olup her iki araştırmada da etik liderliğin alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulgulamamışlardır. Baştuğ (2009) ve Aktoy (2010), araştırmasında yaş değişkenine göre dört grup oluşturmuş, tüm gruplar etik liderliğim alt boyutlarında anlamlı fark göstermiştir. Araştırmasında 30 yaş ve altı grubundaki öğretmenler etik liderliğin tüm alt boyutlarında en yüksek algı düzeyini gösterirken, 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler ise en düşük algı düzeyini göstermişlerdir.

4.3.5. Görev yaptığı okul türü değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve alt boyutlarında görev yaptığı okul türü bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup anlamlı farklar ($P \leq 0,05$) için Tukey HSD testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada görev yaptığı okul değişkeninde ilkokul 1.grup, ortaokul 2.gurup, lise okulları 3.grup olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-7'de gösterilmiştir.

Tablo 4-7. Öğretmen çalıştığı okul türü bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.

Çalıştığı Okul Türü	f	\bar{X}	Sd.	F	P	Fark Olan Gruplar	
İletişimsel Etik	İlk	359	3,92	0,78	0,645	0,525	Yok
	Orta	344	3,99	0,76			
	Lise	354	3,95	0,75			
İklimsel Etik	İlk	359	3,81	0,78	1,558	0,211	Yok
	Orta	344	3,91	0,73			
	Lise	354	3,84	0,72			
Karar Vermede Etik	İlk	359	4,07	0,71	3,389	0,034*	2. ve 3. grup arasında
	Orta	344	3,99	0,64			
	Lise	354	4,06	0,70			
Davranışsal Etik	İlk	359	4,00	0,76	2,07	0,127	Yok
	Orta	344	4,09	0,71			
	Lise	354	3,98	0,74			
Etik Liderlik (genel)	İlk	359	3,94	0,73	1,535	0,216	Yok
	Orta	344	4,02	0,69			
	Lise	354	3,93	0,70			

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-7 incelendiğinde etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Bu durumda öğretmen algılarının etik liderliğin geneli ile görev yaptığı okul değişkeni arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak etik liderliğin alt boyutu olan karar vermede etik alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Bunun nedenini anlamak için Tukey HSD analizine bakılmış, farkın orta ve lise türünde görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Bunun nedenine bakıldığında hem ortaokul hem lisede görev yapan öğretmenlerin branş öğretmeni olması ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin lisede görev yapan meslektaşlarına nazaran yöneticilerini karar verme boyutunda etik algılarının düşük olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Buna ek olarak bilindiği üzere 4+4+4 eğitim sistemi ile ortaokul yapısı oluşmuştur, bu yapı da daha çok yenidir. Bu nedenle bu okulların çoğu hala ilköğretim gibi tek yönetici ile hareket etmektedir. Bu durumun da ortaokul öğretmenlerinin algılarında etkili olduğu söylenebilir. İletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik alt boyutlarındaki aritmetik ortalamalara bakıldığında; iletişimsel etik boyutunda ortalamaların neredeyse eşit olduğu ve ilk-orta-lise okullarında bu boyutun aynı algılandığı, iklimsel etik boyutunda ortalamaların ilk-lise okullarında ortaokula nazaran daha düşük ve ortaokulda ise daha yüksek algılandığı ve davranışsal etik boyutunda ise ilk-lise okullarının ortaokula göre daha düşük düzeyde algılandıkları görülmüştür. Etik liderliğin genel ortalamasına bakıldığında ise ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin yöneticilerinin etik lider özelliklerini algılamaları okul türüne göre bakıldığında ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılamalarının daha yüksek olmasının nedeninin ortaokullardaki yöneticilerin bu özellikleri daha iyi göstermeleri olduğu söylenebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Turhan (2007), yaptığı araştırmasında okul türü olarak sadece liseleri almış, liseleri de genel ve mesleki lise diye karşılaştırmıştır. Araştırmasında etik liderliğin bazı boyutlarında anlamlı farklar bulmuş olup tüm boyutlarda ise genel lisede görev yapanların algılarının daha yüksek olduğunu bulgulamıştır.

4.3.6. Mesleki kıdem değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve alt boyutlarında mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup anlamlı farklar ($P \leq 0,05$) için Tukey HSD testi puanlarına bakılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-8'de gösterilmiştir.

Tablo 4-8. Mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.

	Mesleki Kıdem	f	\bar{X}	Sd	F	P	Fark Olan Gruplar
İletişimsel Etik	9 ve altı	518	3,92	0,77	1,396	0,248	Yok
	10-19 yıl	375	3,95	0,76			
	20 ve üstü	164	4,04	0,77			
İklimsel Etik	9 ve altı	518	3,81	0,76	3,334	0,023*	1. ve 3. grup arasında
	10-19 yıl	375	3,84	0,73			
	20 ve üstü	164	4,00	0,72			
Karar Vermede Etik	9 ve altı	518	4,04	0,67	2,536	0,080	Yok
	10-19 yıl	375	4,03	0,71			
	20 ve üstü	164	4,18	0,68			
Davranışsal Etik	9 ve altı	518	4,03	0,74	1,736	0,177	Yok
	10-19 yıl	375	3,97	0,75			
	20 ve üstü	164	4,11	0,71			
Etik Liderlik (genel)	9 ve altı	518	3,94	0,71	2,087	0,125	Yok
	10-19 yıl	375	3,94	0,71			
	20 ve üstü	164	4,07	0,69			

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-8 incelendiğinde etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Bu durumda öğretmen algılarının etik liderliğin iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutları ile mesleki kıdem değişkeni arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak iklimsel etik alt boyutunda ise anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Bu farklılığın kaynağını bulmak için Tukey HSD testi analiz puanları incelendiğinde farkın 9 yılın altında kıdemde olan ile 20 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak göreve yeni başlayan öğretmenlerin yöneticilerini etik bulma algıları düşük iken 20 ve üzerindeki kıdeme sahip öğretmenlerin algılarının yüksek olmasından dolayı olduğu görülmüştür. Bu

bilgiler ışığında göreve yeni başlayan ve 10 yılını doldurmamayan öğretmenlerin yönetim ile beklentileri arasındaki çatışmayı diğer gruplara nazaran daha fazla yaşıyor olması şeklinde ifade edilebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Turhan (2007), yaptığı araştırmasında kıdem değişkenine göre sadece bir boyut dışında anlamlı fark bulmazken, algı düzeyleri açısından en yüksek değeri 6-10 yıl arasındaki kıdeme sahip öğretmenler gösterirken en düşük algıyı 16 yıl ve üzere kıdemdeki öğretmenler göstermiştir. Baştuğ (2009), çalışmasında mesleki kıdem değişkenine göre beş grup oluşturmuş ve bu grupların etik liderliğin tüm alt boyutlarında bazılarının birbirleri ile anlamlı farkları olduğunu tespit etmiştir. İskele (2009), yaptığı araştırmasında mesleki kıdem değişkenine göre beş grup belirlemiş ve bu gruplar arasında etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu dışında anlamlı bir fark bulgulamamıştır. Uğurlu (2009), yaptığı çalışmasında kıdem değişkenine göre üç grup oluşturmuş, Işık (2009), dört grup oluşturmuş olup etik liderliğin alt boyutlarında bu gruplar arasında anlamlı bir fark bulgulamamıştır. Aktoy (2010), çalışmasında mesleki kıdem değişkenine göre etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu dışında anlamlı fark bulgulamamış olup aritmetik ortalamalar baz alındığında 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek algı düzeyinde iken sonra 6-10 yıl düzeyindeki öğretmenler gelmekte, en düşük algı düzeyi ise 16-20 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

4.3.7. Görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve alt boyutlarında görev yaptığı okuldaki hizmet yılı bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde bir anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup, anlamlı farklar ($P \leq 0,05$) için Tukey HSD testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkeninde 5 ve altı 1.grup, 5-10 arası 2.gurup, 11-15 arası 3.grup, 16 ve üstü 4.grup olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-9'da gösterilmiştir.

Tablo 4-9. Çalıştığı okuldaki hizmet yılı bağımsız değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.

	Okuldaki Hizmet yılı	f	\bar{X}	Sd	F	P	Fark Olan Gruplar
İletişimsel Etik	5 ve altı	743	3,97	0,76	0,572	0,634	Yok
	5 ile 10 yıl	180	3,89	0,80			
	11 ile 15 yıl	89	3,95	0,72			
	16 ve üstü	45	3,98	0,85			
İklimsel Etik	5 ve altı	743	3,88	0,77	0,466	0,753	Yok
	5 ile 10 yıl	180	3,81	0,77			
	11 ile 15 yıl	89	3,82	0,70			
	16 ve üstü	45	3,86	0,82			
Karar Vermede Etik	5 ve altı	743	4,08	0,68	0,982	0,400	Yok
	5 ile 10 yıl	180	4,05	0,71			
	11 ile 15 yıl	89	3,96	0,67			
	16 ve üstü	45	4,03	0,80			
Davranışsal Etik	5 ve altı	743	4,05	0,73	1,113	0,343	Yok
	5 ile 10 yıl	180	3,99	0,76			
	11 ile 15 yıl	89	3,92	0,75			
	16 ve üstü	45	3,96	0,82			
Etik Liderlik (genel)	5 ve altı	743	3,99	0,70	0,598	0,616	Yok
	5 ile 10 yıl	180	3,92	0,73			
	11 ile 15 yıl	89	3,91	0,68			
	16 ve üstü	45	3,96	0,79			

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-9 incelendiğinde etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, kara vermede etik ve davranışsal etik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Bu durumda öğretmen algılarının etik liderlik ile görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkeni arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Alt boyutlardaki aritmetik ortalamalara bakıldığında dağılımın neredeyse eşit düzeyde olması öğretmenlerin yöneticileri etik lider bulmaları yönünde bir algı farklılığının olmadığı anlamına geldiği söylenebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; İskele (2009), yaptığı çalışmada görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkenine göre beş grup oluşturmuş ve bu grupların etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutu dışında anlamlı bir fark bulgulamamıştır. Aktoy (2010), araştırmasında okuldaki hizmet yılı değişkenine göre etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutu dışında anlamlı fark bulgulamamış olup, okulda en yüksek süre kalan 16 yıl ve üstü grubundaki öğretmenlerin algılarının en yüksek, okulda bulunduğu süre 6-10 yıl olan öğretmenlerin algı düzeyinin en düşük olduğu görülmüştür.

4.4. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan "öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, okulundaki hizmet yılı, kıdem gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?" sorusuna ait bulgular ve yorumlamalara yer verilmiştir.

4.4.1. Branş değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarında branş bağımsız değişkenine göre sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının algıları üzerinde bir anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için t-testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-10'da gösterilmiştir.

Tablo 4-10. Öğretmen branş bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t-testi puanları.

	Branş	f	\bar{X}	Sd	t	P
Demokratik yönetim ve katılım	Sınıf Öğrt.	358	3,82	0,51	1,508	0,132
	Branş Öğrt.	699	3,77	0,54		
İşbirliği, destek ve güven	Sınıf Öğrt.	358	4,04	0,49	2,092	0,037*
	Branş Öğrt.	699	3,97	0,51		
Okul-çevre ilişkisi	Sınıf Öğrt.	358	3,67	0,61	4,374	0,000*
	Branş Öğrt.	699	3,49	0,66		
Bütünleşme ve aidiyet	Sınıf Öğrt.	358	4,01	0,53	0,839	0,348
	Branş Öğrt.	699	3,98	0,54		
Örgüt Kültürü (genel)	Sınıf Öğrt.	358	3,90	0,47	2,305	0,021*
	Branş Öğrt.	699	3,83	0,50		

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-10 incelendiğinde branş değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi olan boyutlarında puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ($P \leq 0,05$) bulunmamıştır. Ancak demokratik yönetim ve katılım; bütünleşme ve aidiyet alt boyutlarında ($P \leq 0,05$) anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılığın nedeni incelendiğinde, örgüt kültürünün bu iki alt boyutunu sınıf öğretmenlerinin daha yüksek düzeyde algılaması olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında farklılığın nedeni olarak sınıf öğretmenlerinin okullarında hafta içi her gün altı

saat bulunurken branş öğretmenlerinin bazılarının okullarında sadece iki gün bulunup başka okullarda da derse girmesi olduğu şeklinde ifade edilebilir. Örgüt kültürünün genelinde de anlamlı farkın görünmesi yine bu biçimde ifade edilebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007), araştırmasında branş bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulgulamamış olup, örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu dışında diğer alt boyutlarında branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek algı düzeyi gösterdikleri görülmüştür.

4.4.2. Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarında cinsiyet bağımsız değişkenine göre sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için t-testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-11'de gösterilmiştir.

Tablo 4-11. Öğretmen Cinsiyet bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t-testi puanları.

	Cinsiyet	f	\bar{X}	Sd	t	P
Demokratik yönetim ve katılım	Kadın	568	3,73	0,52	-3,98	0,000*
	Erkek	489	3,86	0,54		
İşbirliği, destek ve güven	Kadın	568	3,99	0,49	-0,509	0,611
	Erkek	489	4,00	0,53		
Okul-çevre ilişkisi	Kadın	568	3,55	0,65	0,052	0,958
	Erkek	489	3,55	0,65		
Bütünleşme ve aidiyet	Kadın	568	4,00	0,53	0,674	0,574
	Erkek	489	3,98	0,54		
Örgüt Kültürü (genel)	Kadın	568	3,84	0,47	-1,323	0,186
	Erkek	489	3,88	0,50		

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-11 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları olan işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi; bütünleşme ve aidiyet boyutlarında, örgüt kültürünün genelinde yer alan puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ($P \leq 0,05$) bulunamamıştır. Ancak demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda

($P \leq 0,05$) anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın kadınların örgüt kültürüne ilişkin algılarının erkeklere kıyasla daha düşük, erkeklerin ise daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında kadınların okullarında herkesin görüşlerine açık, eşit paylaşımlı sorumluluk, şeffaf kararlara katılımlı ortak akıl bulunması gerektiğini düşünürken ayrımcılık yapılmama, eşit davranma gibi durumları düşük algılamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu algılara göre bayan öğretmenlerin okullarında yönetim süreçleri içerisinde daha fazla sorumluluk alarak örgütüne katkı yapmak istedikleri anlamında değerlendirilebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007)'in araştırmasında cinsiyet bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında bütünleşme ve aidiyet alt boyutu hariç anlamlı bir fark bulgulanmamış olup, demokratik yönetim ve katılım alt boyutu hariç kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde algılama gösterdikleri belirtilmiştir. Yüksel (2009), çalışmasında cinsiyet bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farklar olduğunu göstermiştir.

4.4.3. Medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarında medeni durum bağımsız değişkenine göre sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için t-testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-12'de gösterilmiştir.

Tablo 4-12. Öğretmen medeni durum bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t-testi puanları.

Medeni Durum		f	\bar{X}	Sd	t	P
Demokratik yönetim ve katılım	Bekar	307	3,75	0,56	-1,409	0,159
	Evli	750	3,80	0,52		
İşbirliği, destek ve güven	Bekar	307	3,98	0,50	-0,856	0,392
	Evli	750	4,00	0,51		
Okul-çevre ilişkisi	Bekar	307	3,44	0,66	-3,647	0,000*
	Evli	750	3,60	0,64		
Bütünleşme ve aidiyet	Bekar	307	3,97	0,56	-0,815	0,458
	Evli	750	4,00	0,53		
Örgüt Kültürü (genel)	Bekar	307	3,82	0,50	-1,641	0,101
	Evli	750	3,87	0,48		

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-12 incelendiğinde medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları olan demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; bütünleşme ve aidiyet boyutlarında, örgüt kültürünün genelinde yer alan puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Ancak okul-çevre ilişkisi alt boyutunda $P \leq 0,05$ için anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark okul-çevre ilişkisi boyutunda, bekarların evlilere oranla örgüt kültürü algılarının daha düşük, evlilerin ise daha yüksektir. Elde edilen bu verilere göre bekar öğretmenlerin, velilerin okula karşı ilgilerini düşük olarak görmesi, okul yönetiminin öğrencilerin durumuyla ilgili velilerle bir araya yeterince gelmemesi gibi nedenlerle etrafındakilere bu okulu tercih etme noktasında öneride bulunma algılamalarının düşük olduğu söylenebilir. Bekar öğretmenlere göre yöneticiler ve öğretmenler velileri de sürece dahil edebilirse öğrenci başarısı ve okul kültürünün de artışı olacağını düşündükleri ifade edilebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Yüksel (2009), çalışmasında medeni durum bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farkların olduğu görülmüştür.

4.4.4. Yaş değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarında yaş bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde bir anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup. Anlamlı farklar ($P \leq 0,05$) için Tukey HSD testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada yaş değişkeninde 30 ve altı 1.grup, 31-40 arası 2.grup, 41-50 arası 3.grup, 51 ve üstü yaş aralığı 4.gurup olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-13'te gösterilmiştir.

Tablo 4-13. Öğretmen yaş bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.

Yaş	f	\bar{X}	Sd.	F	P	Fark Olan Gruplar	
Demokratik yönetim ve katılım	30 ve altı	378	3,72	0,53	5,098	0,002*	1. ve 4. grup arasında
	31-40 arası	432	3,81	0,52			
	41-50 arası	190	3,82	0,55			
	51 ve üstü	57	3,97	0,52			
İşbirliği, destek ve güven	30 ve altı	378	3,95	0,50	3,368	0,018*	1. ve 4. grup arasında
	31-40 arası	432	4,02	0,51			
	41-50 arası	190	4,00	0,51			
	51 ve üstü	57	4,16	0,51			
Okul-çevre ilişkisi	30 ve altı	378	3,43	0,64	10,271	0,000*	1. ile 3 ve 4. grup
	31-40 arası	432	3,56	0,65			
	41-50 arası	190	3,69	0,63			
	51 ve üstü	57	3,80	0,54			
Bütünleşme ve aidiyet	30 ve altı	378	3,94	0,53	2,319	0,082	Yok
	31-40 arası	432	4,02	0,54			
	41-50 arası	190	4,01	0,56			
	51 ve üstü	57	4,09	0,55			
Örgüt Kültürü Ölçeği (genel)	30 ve altı	378	3,79	0,47	4,851	0,002*	1. ve 4. grup arasında
	31-40 arası	432	3,87	0,49			
	41-50 arası	190	3,89	0,51			
	51 ve üstü	57	4,02	0,49			

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-13 incelendiğinde yaş değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları olan bütünleşme ve aidiyet boyutunda yer alan puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Ancak alt boyutlar olan demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi; örgüt kültürünün genelinde yer alan puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunmuştur. Bu farkın kaynağını bulmak için Tukey HSD testi puanları hesaplanmıştır. Buna göre demokratik yönetim ve katılım boyutunda 30 yaş ve altındaki öğretmenler ile 51 yaş ve üstündeki öğretmen algıları arasında farkın olduğu görülmüştür. Mesleğe yeni başlayan öğretmen grubu olan 30 yaş ve altı öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki kültürü demokratik olarak 51 yaş ve üstü olan öğretmenlere göre düşük algılamaları olarak görülmüştür. Bu bilgiler ışığında 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin okullarının daha serbest, katılımcı bir şekilde tartışılarak kararların alınması gerektiği düşüncesini taşıyıp oluşan farka okullarında bunu yeterli düzeyde görememelerinin neden olduğu söylenebilir. İşbirliği, destek ve güven boyutunda bulunan anlamlı farkın kaynağına bakıldığında 30 ve altı yaş grubu ile 50 ve üstü yaş grubu arasında olduğu görülmüştür. Mesleğe yeni başlayan

öğretmen grubu olan 30 yaş ve altı öğretmenler 51 yaş ve üstü olan öğretmenlere göre okullarında bir öğretmenin başarısının diğer meslektaşlarını mutlu etmesi, farklı sendika üyelerine saygı duyma ve çatışma ortamlarında gerginlik, sürtüşmeler yaşanması durumlarını daha düşük düzeyde algılamalarıdır. Bu durumda göreve yeni başlayan grup olan 30 yaş ve altı öğretmenlerin belirtilen özelliklerde okullarında istedikleri kültür yapılarıyla buluşamadıkları ifade edilebilir. Okul-çevre ilişkisi boyutunda bulunan anlamlı farkın kaynağına bakıldığında 30 ve altı yaş gurubu ile 50 ve üstü yaş gurubu arasında olduğu görülmüştür. Mesleğe yeni başlayan öğretmen grubu olan 30 yaş ve altı öğretmenler görev yaptığı okul kültürünü okul-çevre ilişkisi alt boyutunda 41 yaş ve üstü olan öğretmenlere göre düşük algılamalarından olduğu görülmüştür. 30 yaş ve altı grubundaki öğretmenler velilerin okula karşı ilgisi, okulunun iyi bir okul olarak bilinmesi, okula öğrencilerini velilerin kayıt için tavsiyede bulunması, okul toplantılarının yeterince etkili olunması ve öğretmenlerin öğrenci sorunları ile ilgili velilerle işbirliği yapması gibi kültürel göstergelerin 41 yaş ve üstü öğretmenlere göre düşük olduğu ve kurumlarını yeterli görmedikleri söylenebilir. Örgüt kültürünün genelindeki öğretmen algılamalarına ilişkin yaş değişkenine göre duruma bakıldığında ise anlamlı fark bulunmuş olup, bu farkın kaynağı için Tukey HSD testi yapılarak 30 yaş ve altı yaş grubu ile 51 yaş ve üstü öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedeni göreve yeni başlayan öğretmen grubu olan 30 yaş ve altı öğretmenlerin örgüt kültürüne ait algılarının okullarında düşük olması şeklinde gösterilebilir. Bu durum Yaş aralığı yükseldikçe kültür algılarına ait ortalamaların arttığı, öğretmenlerin meslekte yaşlarının artması ile okullarındaki kültüre ait algılarının yükselmesi beklentilerinin örgütle benzeştiği anlamında değerlendirilebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007), araştırmasında yaş bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir fark okul-çevre ilişkisi dışında bulgulamamış olup, bu alt boyutta fark 41 ve üstü yaş gurubu ile 40 ve altı yaş gurubu arasında olduğu görülmüştür. Yüksel (2009), çalışmasında ise yaş bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farklar olduğunu göstermiştir.

4.4.5. Görev yaptığı okul türü değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarında çalıştığı okul türü bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup anlamlı farklar ($P \leq 0,05$) için Tukey HSD testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada görev yaptığı okul değişkeninde ilkökul 1.grup, ortaokul 2.gurup, lise okulları 3.grup olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-14'te gösterilmiştir.

Tablo 4-14. Öğretmen çalıştığı okul türü bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.

Çalıştığı Okul Türü	f	\bar{X}	Sd	F	P	Fark Olan Gruplar	
Demokratik yönetim ve katılım	İlk	359	3,81	0,50	3,813	0,022*	2. ve 3. grup arasında
	Orta	344	3,83	0,56			
	Lise	354	3,73	0,53			
İşbirliği, destek ve güven	İlk	359	4,04	0,48	6,427	0,002*	1-2. ve 3. grup arasında
	Orta	344	4,04	0,54			
	Lise	354	3,92	0,50			
Okul-çevre ilişkisi	İlk	359	3,67	0,60	20,61	0,000*	1-2. ve 3. grup arasında
	Orta	344	3,61	0,69			
	Lise	354	3,38	0,62			
Bütünleşme ve aidiyet	İlk	359	4,00	0,52	3,675	0,015*	2. ve 3. grup arasında
	Orta	344	4,04	0,56			
	Lise	354	3,93	0,53			
Örgüt Kültürü (genel)	İlk	359	3,89	0,45	7,594	0,001*	1-2. ve 3. grup arasında
	Orta	344	3,90	0,52			
	Lise	354	3,77	0,48			

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-14 incelendiğinde yaş değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları olan demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi; bütünleşme ve aidiyet boyutlarında, örgüt kültürünün genelinde yer alan puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunmuştur. Tüm boyutlardaki bu farkın kaynağını bulmak için Tukey HSD testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; demokratik yönetim ve katılım boyutunda farkın kaynağı orta ve lise okullarında görev yapan branş öğretmenleridir. Farkın lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokullarda görev yapan meslektaşlarına nazaran okullarının demokratik ve katılımlı bir yapıda olmalarını düşük algılamalarından dolayı olduğu görülmüştür. Özellikle bu boyutta yer alan görevini özgür bir ortamda yapma, eşit

sorumluluk paylaşımı, ortak kararlar alma ve ödüllendirmelerin adilliği konusunda algılarının düşük olmasıdır. Bu bilgiler ışığında liselerde görev yapan öğretmenlerin okullarında daha fazla görev almak ve ödüllendirmelerin daha hakkaniyetli olmasını istedikleri şeklinde ifade edilebilir. İşbirliği, destek ve güven alt boyutunda farkın kaynağının lisede görev yapan öğretmenlerle ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Farkın nedeni olarak lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin ilk ve ortaokullardaki meslektaşlarına nazaran okullarını işbirliği, destek ve güven boyutuna ilişkin yapıda olmalarını düşük algılamaları olduğu görülmüştür. Lisede görev yapan öğretmenlerin özellikle yöneticilerin gösterdiği demokratik anlayışların kötüye kullanılması, öğrencisine özel ders verme, okuldaki parasal kaynakların kullanımında okul yönetimine güvenme, yöneticilerin okulda bulunmadığı zaman okulda düzensizlik ve kargaşa yaşanması, öğretmenler arasında mesleki paylaşımın olması, okulda çatışma ortamlarının yaşanması sonrasında gerginlik ve sürtüşmelerin yaşanması gibi konularda okullarındaki kültürel algıları düşük bulunmuştur. Buna göre liselerde görev yapan öğretmenlerin okullarının daha sıcak bir kültür yapısında paylaşımlı ve katılımlı ortamda olmasını istedikleri ifade edilebilir. Okul-çevre ilişkisi boyutunda farkın kaynağının lisede görev yapan öğretmenlerle ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin ilk ve ortaokullardaki meslektaşlarına nazaran okul-çevre ilişkisi boyutunu düşük algıladıkları bulunmuştur. Farkın nedeni lisede görev yapan öğretmenlerin özellikle velilerin okula karşı ilgisi ve öğrenciden beklentilerin öğretmen-yönetim - veli ayağında aynı olması, okullarının iyi bir okul olarak bilinmesi gibi örgüt kültürüne ait özellikleri algılamalarının düşük olmasıdır. Buna göre liselerde görev yapan öğretmenlerin, ilk ve ortaokullardaki öğretmenlere göre okullarını daha başarısız gördükleri, velilerin öğrenciler üzerindeki beklentilerinin ve etkisinin yeterli olmadığı algısının olduğu şeklinde ifade edilebilir. Veli ilgisinin azalmasının bir diğer değerlendirmesi de, lise kademesindeki öğrencilerin benlik algılarının biyolojik dönemselliğe ve olgunlaşmaya bağlı olarak bireyselleşmesidir. Buna bağlı olarak da ortaokullarda velilerinin okula gelip gitmelerini istememeleri de olabilir. Bütünleşme ve aidiyet alt boyutunda farkın kaynağına bakıldığında bu farkın lise ve ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Lise türü okullarda görev yapan öğretmenlerin ilk ve ortaokullardaki meslektaşlarına nazaran bütünleşme ve aidiyet alt

boyutunu düşük algıladıkları analiz edilmiştir. Lisede görev yapan öğretmenlerin özellikle öğrenciler arası işbirliği ortamı yaratmayı sağlama ve öğrencileri yarıştırmama, öğrencilere eşit davranma, öğrencilerle olumlu ve açık iletişim kurma gibi örgüt kültürüne ait yapıları algılamaları düşüktür. Bu nedenle lise türündeki okullarda öğrenci-öğretmen yapılarının tabakalandığı ve eşit bir yapının sağlanamadığı söylenebilir. Liselerde bireysel başarının daha da öne çıkması bunu engelleyici diğer bir faktör olarak görülebilir. Örgüt kültürünün geneline bakıldığında lise türündeki okullarla ilk ve ortaokullar arasında anlamlı fark görülmüştür. Bu farkın kaynağına bakıldığında ise lise öğretmenlerinin okullarını kültürel olarak düşük yeterlilikte algılamalarının yattığı söylenebilir.

4.4.6. Mesleki kıdem değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarında mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup, anlamlı farklar ($P \leq 0,05$) için Tukey HSD testi puanlarına bakılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-15'te gösterilmiştir.

Tablo 4-15. Mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.

Mesleki Kıdem	f	\bar{X}	Sd	F	P	Fark Olan Gruplar	
Demokratik yönetim ve katılım	9 ve altı	518	3,76	0,54	4,162	0,016*	1, ve 3. grup arasında
	10-19 yıl	375	3,79	0,52			
	20 ve üzeri	164	3,89	0,52			
İşbirliği, destek ve güven	9 ve altı	518	3,98	0,51	4,131	0,016*	1-2. ile 3. grup arasında
	10-19 yıl	375	3,97	0,51			
	20 ve üzeri	164	4,10	0,50			
Okul-çevre ilişkisi	9 ve altı	518	3,47	0,66	16,361	0,000*	1-2. ile 3. grup arasında
	10-19 yıl	375	3,56	0,62			
	20 ve üzeri	164	3,80	0,62			
Bütünleşme ve aidiyet	9 ve altı	518	3,98	0,53	1,564	0,177	Yok
	10-19 yıl	375	3,98	0,53			
	20 ve üzeri	164	4,06	0,58			
Örgüt Kültürü Ölçeği (genel)	9 ve altı	518	3,83	0,49	5,586	0,004*	1-2. ile 3. grup arasında
	10-19 yıl	375	3,84	0,48			
	20 ve üzeri	164	3,97	0,50			

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-15 incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları olan bütünleşme ve aidiyet boyutlarında, örgüt kültürünün genelinde yer alan puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Ancak demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi alt boyutlarında ve örgüt kültürünün genelinde yer alan puan ortalamaları arasında $P \leq 0,05$ için anlamlı fark bulunmuştur. Alt boyutlardaki ve genelindeki bu farkın kaynağını bulmak için Tukey HSD testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; demokratik yönetim ve katılım boyutunda farkın kaynağının 9 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerle 20 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. 9 yıl ve altı kıdemdeki öğretmenlerin örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda 20 yıl ve üstündeki öğretmenlere göre daha düşük düzeyde algılamışlardır. Özellikle görevini huzur içinde yapma, velileri birer mali kaynak olarak görme, öğretmenlerin inisiyatif alabilmesi, okulda herkese eşit davranma gibi örgüt kültürüne ait özelliklerde algılarının düşük olduğu görülmüştür. Göreve yeni başlayan ve 10 yılını doldurmamış öğretmenler okullarında süreçleri şekillendirme noktasında katkı yapmak istemekte olup, 20 yıl ve üstündeki kıdeme sahip öğretmenlerde ise bu durumların örgütsel anlamda bir rahatsızlık kaynağı olarak görülmediği ve kanıksandığı ifade edilebilir. İşbirliği, destek ve güven alt boyutunda farkın kaynağı 20 yıl ve üstü kıdemdeki öğretmenler ile diğer iki grup olan 9 yıl ve altı ile 10-19 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. 20 yıl ve üstündeki kıdemdeki öğretmenler işbirliği, destek ve güven boyutunu diğer iki gruba nazaran daha yüksek oranda algılamışlardır. Özellikle kurumlarında biz bilincinin olması, farklı sendika üyelerine saygı duyulması, öğretmenler arasında dayanışma ve paylaşımın olması, kurumdaki çatışmaların sürtüşmelere yol açması gibi örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven boyutuna ilişkin özellikleri 20 yılın altındakiler düşük algı düzeyinde bulurken, 20 üzerindekiilerde ise bu özellikleri daha yüksek düzeyde algılamışlardır. Bu veriler ışığında 20 yılın altındaki kıdeme sahip öğretmenler kurumlarını daha paylaşımcı ve birliktelik duygusu içerisinde olmasını isterken, 20 yılın üzerindeki öğretmenlerin ise bu durumları normal olarak gördüğü söylenebilir. Okul-çevre ilişkisi alt boyutunda farkın kaynağına bakıldığında 20 yıl ve üstü kıdemdeki öğretmenler ile diğer iki grup olan 9 yıl ve altı ile 10-19 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. 20 yıl ve üstündeki kıdemdeki öğretmenler okul-çevre ilişkisi alt boyutunu diğer iki gruba

nazaran daha yüksek oranda algılamışlardır. Bu boyutta yer alan velilerin okula karşı ilgisi, öğrencilerden veli-yönetim-öğretmenlerin ortak beklenti içerisinde olması, okulun çevrede iyi bir okul olarak bilinmesi, okulunu velilere önerme, öğretmenler velilerle öğrenci durumları için sık sık bir araya gelmesi gibi örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutuna ilişkin özellikleri 20 yılın altındakiler düşük algı düzeyinde bulurken, 20 yıl üzerindeki ise bu özellikleri daha yüksek düzeyde algılamışlardır. Buna göre 20 yılın altındaki öğretmenlerin kurumlarında öğrenci başarılarını arttırmak için daha idealist oldukları ifade edilebilir. Örgüt kültürünün geneline bakıldığında mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre farkın kaynağının 20 yılın altındaki öğretmenler ile 20 yılın üzerinde kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu gözlenmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre 20 yılın altındaki öğretmen gruplarının kurumlarında bir kültür standardı beklentisi içerisinde oldukları ve okullarında bazı değişimleri istedikleri, 20 yılın üzerindeki ise bu beklentilerle çok ilgilenmediği söylenebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007), araştırmasında meslekteki kıdem bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farkları demokratik yönetim ve katılım alt boyutu dışında bulgulamış olup, tüm alt boyutlarda 5 yıl ve altındaki öğretmen grubunun algılarının en yüksek olduğu görülmüştür. Yüksel (2009) ise çalışmasında mesleki kıdem bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farkların olduğunu göstermiştir.

4.4.7. Görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarında görev yaptığı okul bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup anlamlı farklar ($P \leq 0,05$) için Tukey HSD testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkeninde 5 ve altı 1.grup, 5-10 arası 2.grup, 11-15 arası 3.grup, 16 ve üstü 4.grup olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4-16'da gösterilmiştir.

Tablo 4-16. Çalıştığı okuldaki hizmet yılı bağımsız değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi puanları.

Okuldaki Hizmet yılı		f	\bar{X}	Sd	F	P	Fark Olan Gruplar
Demokratik yönetim ve katılım	5 ve altı	743	3,78	0,53	0,946	0,418	Yok
	5-10	180	3,77	0,52			
	11-15	89	3,87	0,50			
	16 ve üstü	45	3,85	0,63			
İşbirliği, destek ve güven	5 ve altı	743	3,98	0,51	0,811	0,488	Yok
	5-10	180	4,04	0,50			
	11-15	89	4,01	0,50			
	16 ve üstü	45	4,03	0,56			
Okul-çevre ilişkisi	5 ve altı	743	3,49	0,65	7,849	0,000	1. ile 3. grup arasında
	5-10	180	3,65	0,65			
	11-15	89	3,79	0,58			
	16 ve üstü	45	3,65	0,63			
Bütünleşme ve aidiyet	5 ve altı	743	3,97	0,53	1,197	0,319	Yok
	5-10	180	4,05	0,51			
	11-15	89	4,03	0,52			
	16 ve üstü	45	4,02	0,74			
Örgüt Kültürü Ölçeği (genel)	5 ve altı	743	3,84	0,48	1,38	0,247	Yok
	5-10	180	3,89	0,48			
	11-15	89	3,93	0,48			
	16 ve üstü	45	3,90	0,59			

NOT: * $P \leq 0,05$

Tablo 4-16 incelendiğinde yaş değişkenine göre örgüt kültürü ve alt boyutları olan demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; bütünleşme ve aidiyet boyutlarında, örgüt kültürünün genelinde yer alan puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark $P \leq 0,05$ için bulunamamıştır. Ancak okul-çevre ilişkisi alt boyutunda $P \leq 0,05$ için anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi analizi uygulanmış olup farkın 5 yıl ve altındaki grup ile 11-15 yıl arasındaki grupta olduğu görülmüştür. Farkın nedenine bakıldığında ise bulunduğu okulda 5 yıl ve altındaki öğretmenler okul-çevre ilişkisi alt boyutunu düşük düzeyde algılamakta, 11-15 yıl arasındaki gruplar daha yüksek algılamasından dolayı olduğu bulgulanmıştır. Bulduğu okulda 5 yıl ve altındaki öğretmenler çalıştıkları kuruma yeni gelen grup oldukları için çalıştıkları örgüt kültürüne alışma sürecinde zaman zaman sorunlar yaşamalarından dolayı sıkıntı yaşadıkları ve buna bağlı olarak okul-çevre ilişkisi algılamalarının düşük olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün geneline bakıldığında ise herhangi bir anlamlı fark görülmemiş olması görev yaptığı okuldaki yıl ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir farkın olmadığı şeklinde ifade edilebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007), araştırmasında okuldaki hizmet yılı bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farklar bulgulanmış olup, okulunda 16 ve üstü yıl görev yapan öğretmenler grubunun en yüksek, 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenler grubunun ise en düşük algı düzeyini gösterdikleri görülmüştür.

4.5. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan "Öğretmen algılarına göre etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında ilişki var mıdır?" sorusuna ait bulgular ve yorumlamalara yer verilmiştir. Araştırmada üçüncü alt probleme ilişkin Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Pearson katsayısı "r" harfi ile sembolize edilmiştir. Bu katsayı r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. (Erdoğan, 1998: 129). Bu değerin + 1,00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi, - 1,00 olması ise mükemmel negatif ilişkiyi, 0,00 ise ilişkinin olmadığını belli eder. Aralık olarak ise 0,00-0,30 arası düşük düzeyi, 0,30-0,70 arası orta düzeyi ve 0,70-1,00 arası ise yüksek düzeyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Korelasyon analizi etik liderlik ve onun alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik ile örgüt kültürü ve onu alt boyutları olan demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi; bütünleşme ve aidiyet arasında bakılmış olup sonuçlar tablo 4-17'de verilmiştir.

Tablo 4-17. Etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi puanları.

	gen.E LO	gen. OKO	boyut1 ELO	boyut2 ELO	boyut3 ELO	boyut4 ELO	boyut1 OKO	boyut2 OKO	boyut3 OKO	boyut4 OKO
gen. ELO	1									
gen. OKO	0,654*	1								
boyut1 ELO	0,969*	0,614*	1							
boyut2 ELO	0,947*	0,646*	0,885*	1						
boyut3 ELO	0,928*	0,626*	0,857*	0,853*	1					
boyut4 ELO	0,951*	0,601*	0,902*	0,865*	0,871*	1				
boyut1 OKO	0,697*	0,917*	0,677*	0,683*	0,638*	0,639*	1			
boyut2 OKO	0,595*	0,947*	0,551*	0,585*	0,587*	0,548*	0,814*	1		
boyut3 OKO	0,421*	0,779*	0,373*	0,447*	0,411*	0,377*	0,605*	0,689*	1	
boyut4 OKO	0,553*	0,908*	0,513*	0,536*	0,546*	0,516*	0,767*	0,857*	0,632*	1

* $P \leq 0,05$ (N=1057)

Not: genELO: Etik liderlik genel değer, genOKO: Örgüt kültürü genel değer, boyut1ELO:Etik liderliğin iletişimsel etik boyutu, boyut2ELO:Etik liderliğin iklimsel etik boyutu, boyut3ELO:Etik liderliğin karar vermede etik boyutu, boyut4ELO: Etik liderliğin davranışsal etik boyutu, boyut1OKO:Örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım boyutu, boyut2OKO: Örgüt kültürü işbirliği, destek ve güven boyutu, boyut3OKO: Örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi boyutu, boyut4OKO: Örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet boyutu anlamına gelir.

Tablo 4-17 yansıtılan verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve onun alt boyutları ile örgüt kültürü ve onun alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada kullanılan her iki ölçek ve alt boyutlarında Pearson korelasyon katsayısı (r) puanları pozitif (+) yönde $P \leq 0,050$ düzeyinde anlamlı farklar olduğu bulgulanmıştır. İki ölçeğin geneline bakıldığında etik liderlik ve örgüt kültürü arasında $r=0,654$ oranında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, r puanına göre bu ilişkinin neredeyse orta düzeyin ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) üstünde yüksek düzeye yakın bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Etik liderliğin geneli ile örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r = 0,697$ olarak belirlenmiş

olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak yüksek düzey sınırına yakın olduğunu, etik liderliğin geneli ile örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P\leq 0,050$) $r=0,595$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu, etik liderliğin geneli ile örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P\leq 0,050$) $r=0,421$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu, etik liderliğin geneli ile örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P\leq 0,050$) $r=0,553$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre etik liderliğin geneli ile örgüt kültürünün tüm alt boyutları arasında ilişkinin pozitif yönde anlamlı orta düzeyde ($r =0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğu ve etkilediği, ancak en az ilişkinin örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunda ($r=0,421$) olduğu, en yüksek ilişkinin ise örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda ($r=0,697$) olduğu söylenebilir.

Ölçeklerde yer alan alt boyutlara ilişkin Pearson korelasyon katsayısı (r) puanları incelendiğinde; etik liderliğin iletişimsel etik boyutu ile örgüt kültürünün geneli arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P\leq 0,050$) $r=0,614$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak yüksek düzey sınırında olduğunu, etik liderliğin iletişimsel etik boyutu ile örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P\leq 0,050$) $r=0,677$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin neredeyse yüksek düzeyde olduğunu ($r=0,70-1,00$ arası yüksek düzey), etik liderliğin iletişimsel etik boyutu ile örgüt kültürü işbirliği, destek ve güven boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P\leq 0,050$) $r=0,551$ olarak belirlenmiş olup bu oran ilişkinin orta düzey sınırında ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu, etik liderliğin iletişimsel etik boyutu ile örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P\leq 0,050$) $r=0,373$ olarak belirlenmiş olup bu oran ilişkinin ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) orta düzeyde ancak neredeyse düşük düzeyde olduğunu, etik liderliğin iletişimsel etik boyutu ile örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P\leq 0,050$) $r=0,513$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize

ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu göstermektedir. Etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutunda örgüt kültürünün tüm alt grupları ile ilişkisine bakıldığında hepsinde ilişkinin pozitif yönde anlamlı orta düzey ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ilişkili olduğu ve etkilediği, ancak en az ilişkinin örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunda ($r=0,513$), en yüksek ilişkinin ise örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda ($r=0,677$) olduğu söylenebilir.

Etik liderliği alt boyutu olan iklimsel etik boyutu ile örgüt kültürünün geneli arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,646$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak yüksek düzey sınırında olduğunu, etik liderliği alt boyutu olan iklimsel etik boyutu ile örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,683$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak yüksek düzey sınırına yakın olduğunu, etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgüt kültürü işbirliği, destek ve güven boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,585$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu, etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,447$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu, etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,536$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu göstermektedir. Buna göre etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu ile örgüt kültürünün tüm alt boyutları arasında ilişkinin pozitif yönde anlamlı orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğu ve etkilediği, ancak en az ilişkinin örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunda ($r=0,447$), en yüksek ilişkinin ise örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda ($r=0,683$) olduğu söylenebilir.

Etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgüt kültürünün geneli arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,626$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak yüksek düzey sınırına yakın

olduğunu, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,638$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak yüksek düzey sınırına yakın olduğunu, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgüt kültürü işbirliği, destek ve güven boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,587$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,411$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,546$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında etik liderliğin karar vermede etik alt boyutu ile örgüt kültürünün tüm alt boyutları arasında ilişkinin pozitif yönde anlamlı orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğu ve etkilediği, ancak en az ilişkinin örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunda ($r=0,411$), en yüksek ilişkinin ise örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda ($r=0,638$) olduğu söylenebilir.

Etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile örgüt kültürünün geneli arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,601$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak yüksek düzey sınırına yakın olduğunu, etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,639$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak yüksek düzey sınırına yakın olduğunu, etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile örgüt kültürü işbirliği, destek ve güven boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r=0,548$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r=0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu, etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r = 0,377$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r = 0,30-0,70$ arası orta düzey) ancak düşük düzey sınırına yakın olduğunu, etik liderliğin davranışsal etik

boyutu ile örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet boyutu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ($P \leq 0,050$) $r = 0,516$ olarak belirlenmiş olup bu oran bize ilişkinin orta düzeyde ($r = 0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre etik liderliğin davranışsal etik alt boyutu ile örgüt kültürünün tüm alt boyutları arasında ilişkinin pozitif yönde anlamlı orta düzeyde ($r = 0,30-0,70$ arası orta düzey) olduğu ve etkilediği, ancak en az ilişkinin örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunda ($r = 0,377$) , en yüksek ilişkinin ise örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda ($r = 0,639$) olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen Pearson korelasyon katsayısı (r) puanları bize etik liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında orta düzeyde ilişkinin olduğunu gösterip, bu düzeyde örgüt kültürünün pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etik liderlikten etkilendiği değerlendirilmesi yapılabilir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin etik liderlik algılarının pozitif yönde artmasının örgüt kültürüne ilişkin algılarının da aynı yönde artmasını, etik liderlik algılarının negatif yönde olmasının örgüt kültürüne ilişkin algılarının da aynı yönde değişmesini sağlayabileceği söylenebilir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007), araştırmasında öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile değer sistemleri algıları arasında ve Yüksel (2009), çalışmasında ise öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişkiler bulmuşlardır. Turhan (2007), araştırmasında etik liderlik ile sosyal adalet arasında; Önen (2008), etik liderlik ile duygusal zeka arasında; Uğurlu (2009), Etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında; Yıldırım (2010), Etik liderlik ile örgütsel adalet arasında; Kurşun (2011), etik liderlikle kurumsal imaj arasında güçlü pozitif yönde ve de anlamlı bir ilişki olduğunu göstermişlerdir.

4.6. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyleri, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeylerinin tamamını ne kadar yordamaktadır?" sorusuna ait bulgular ve yorumlamalara yer verilmiştir. Bu alt problemde yordayıcılığa bakıldığı için basit regresyon analizi yapılmıştır. Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyona tek değişkenli regresyon analizi denir (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2002:186). Regresyon modelinin sunduğu hipotezin ne kadar güçlü olduğunu açıklamak için determinasyon katsayısı R^2 dir, iki değişken için r^2 ile gösterilir ve % olarak ifade edilir. Regresyon analizinin amaçlarını dört noktada açıklanabilir (Büyüköztürk,2009: 91):

1. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.
2. Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek.
3. Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek.
4. Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların değişken üzerindeki görece önemliliklerini saptamak.

Araştırmadaki öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeylerinin, örgüt kültürü algı düzeyini yordayıcılığına ilişkin tek yönlü basit regresyon sonuçları tablo 4-18'de sunulmuştur.

Tablo 4-18. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünü yordamasına ilişkin analiz sonuçları.

	Yordanan Değişken Örgüt Kültürü				
	B	Sd	β (Beta)	t	P
Sabit	2,071	0,065		32,071	0,000**
Yordayıcı Değişken Etik Liderlik Davranışları	0,450	0,160	0,654	28,071	0,000**
R ² (R Squared) = 0,428		R= 0,654			
R ² (Adjust R ²) = 0,427		F= 787,962			

NOT: * P ≤ 0,05 ** P ≤ 0,01

Tablo 4-18'de yansıtılan verilere göre öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik davranışları algıları örgüt kültürü algılarının yordayıcılığı incelenmiştir. Buna göre bakıldığında R² (R Squared)=0,428 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize bağımlı değişken olan örgüt kültürünün %43'ünü bağımsız değişken olan etik liderliğin yordadığını gösterir. Ancak modele katkısı olmayan değişkenlerin dikkate alınarak daha gerçekçi R² değeri için Adjust R² değeri hesaplanarak incelenir. Adjust R² değeri R² (R Squared) değerine göre daha küçük olma eğilimindedir (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2002:190). Buna göre R² (Adjust R²)=0,427 olup bu da %43 olarak görülür. Regrasyon modelinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve analiz sonucunda P= 0,000 (P≤0,050 ve P≤0,001 anlamlılık düzeyi) olarak bulgulanmış, F puanının F=787,962 olması söz konusu modelde bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı görülmüştür. Bunlara ek olarak yordayıcı değişken olan yöneticinin etik liderlik davranışlarına ilişkin t puanları incelendiğinde t=28,071 olduğu görülmüş olup P≤0,050 ve P≤0,001 anlamlılık düzeyi için değişkenin açıklayıcılık kabiliyetinin istatistik açısından anlamlı olduğu anlamına geldiği bulgulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bu bulgulara göre bağımsız değişken olan "yöneticinin etik liderlik davranışları" bağımlı değişken olan "örgüt kültürü" değişkenini %43 oranında yordayıcı olduğu, başka bir ifade ile örgüt kültürünün %43'ü yöneticinin etik liderlik davranışlarından etkilendiği ifade edilebilir. Ayrıca P≤0,050 ve P≤0,001 düzeyinde de bu bulguların anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Yılmaz (2006), araştırmasında etik liderliğin örgütsel güveni açıklayıcılığına baktığında, etik liderliğin tüm alt boyutlarında örgütsel güveni anlamlı bir düzeyde açıkladığını; Uğurlu (2009), araştırmasında etik liderliğin örgütsel adaleti anlamlı ve yüksek düzeyde açıkladığını; Yıldırım (2010), etik liderliğin örgütsel adaleti bazı alt boyutlarında anlamlı yüksek düzeyde açıkladığını bulgulamıştır.

4.7. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın beşinci alt problemi olan "Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyleri, örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini ne kadar yordamaktadır?" sorusuna ait bulgular ve yorumlamalara yer verilmiştir. Örgüt kültürünün dört alt boyutu olan demokratik yönetim ve katılım, işbirliği destek ve güven, okul-çevre ilişkisi, bütünleşme ve aidiyet boyutları ele alınarak yordayıcılığı için basit regresyon analizi yapılmıştır.

4.7.1. Örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutu yordanan değişkeni

Araştırmada öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyleri, örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutuna ilişkin algı düzeyini yordayıcılığına ilişkin tek yönlü basit regresyon sonuçları tablo 4-19'da sunulmuştur.

Tablo 4-19. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutuna ilişkin regresyon analiz sonuçları.

Yordanan Değişken (Örgüt Kültürünün Demokratik yönetim ve Katılım Alt Boyutu)					
	B	Sd	β (Beta)	t	P
Sabit	1,724	0,670		25,900	0,000**
Yordayıcı Değişken Etik Liderlik Davranışları	0,521	0,170	0,697	31,535	0,000**
R ² (R Squared) = 0,485		R= 0,697			
R ² (Adjust R ²) = 0,485		F= 994,434			

NOT: * P ≤ 0,05 ** P ≤ 0,01

Tablo 4-19'da yansıtılan verilere göre öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik davranışları algıları örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutuna ilişkin algılarının yordayıcılığı incelenmiştir. Buna göre bakıldığında R^2 (R Squared) ve R^2 (Adjust R^2) = 0,485 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize bağımlı değişken olan örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunun %49'unu bağımsız değişken olan etik liderlik ile açıklandığını gösterir. Regrasyon modelinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve analiz sonucunda $P=0,000$ ($P \leq 0,05$ ve $P \leq 0,001$ anlamlılık düzeyi) olarak bulgulanmış, F puanının $F=994,434$ olması söz konusu modelde bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı görülmüştür. Bunlara ek olarak yordayıcı değişken olan yöneticinin etik liderlik davranışlarına ilişkin t puanları incelendiğinde $t=31,535$ olduğu görülmüş olup $P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ anlamlılık düzeyi için değişkenin açıklayıcılık kabiliyetinin istatistik açısından anlamlı olduğu anlamına geldiği bulgulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bu bulgulara göre bağımsız değişken olan "yöneticinin etik liderlik davranışları"nın bağımlı değişken olan "örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutu" değişkeni yordayıcılığının %49 oranında olduğu, başka bir ifade ile örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunun %49'unun yani neredeyse yarısının yöneticinin etik liderlik davranışlarından etkilendiği ifade edilebilir. Elde edilen bulgularda örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunu % 49'luk açıklayıcılık derecesi ile diğer tüm boyutlara göre en yüksek değer olarak bulgulanmıştır. Buna göre yöneticinin etik liderlik davranışlarının en fazla örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda etki ettiği anlamında da değerlendirilebilir. Ayrıca $P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ düzeyinde de bu bulguların anlamlı olduğu görülmektedir.

4.7.2. Örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutu yordanan değişkeni

Araştırmada öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeylerinin, örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutuna ilişkin algı düzeyini yordayıcılığına ilişkin tek yönlü basit regrasyon sonuçları tablo 4-20'de sunulmuştur.

Tablo 4-20. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutuna ilişkin regrasyon analiz sonuçları.

	Yordanan Değişken (İşbirliği, Destek ve Güven Alt Boyutu)				
	B	Sd	β (Beta)	t	P
Sabit	2,309	0,071		32,378	0,000*
Yordayıcı Değişken Etik Liderlik Davranışları	0,425	0,018	0,595	24,045	0,000*
R ² (R Squared) = 0,354	R= 0,595				
R ² (Adjust R ²) = 0,353	F= 578,185				

NOT: * $P \leq 0,05$ ** $P \leq 0,01$

Tablo 4-20'de yansıtılan verilere göre öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik davranışları algıları örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutuna ilişkin algılarının yordayıcılığı incelenmiştir. Buna göre bakıldığında R² (R Squared)= 0,354 ve R² (Adjust R²) = 0,353 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize bağımlı değişken olan örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutunun %35'ini bağımsız değişken olan etik liderlik ile yordandığını gösterir. Regrasyon modelinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve analiz sonucunda P=0,000 ($P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ anlamlılık düzeyi) olarak bulgulanmış, F puanının F=578,185 olması söz konusu modelde bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı görülmüştür. Bunlara ek olarak yordayıcı değişken olan yöneticinin etik liderlik davranışlarına ilişkin t puanları incelendiğinde t=24,045 olduğu görülmüş olup $P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ düzeyi için değişkenin açıklayıcılık kabiliyetinin istatistik açısından anlamlı olduğu anlamına geldiği bulgulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bu bulgulara göre bağımsız değişken olan "yöneticinin etik liderlik davranışları"nın bağımlı değişken olan "örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutu" değişkenini %35 oranında açıkladığı, başka bir ifade ile örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutunun %35'inin yöneticinin etik liderlik davranışlarından etkilendiği ifade edilebilir. Ayrıca $P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ düzeyinde de bu bulguların anlamlı olduğu görülmektedir.

4.7.3. Örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu yordanan değişkeni

Araştırmada öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeylerinin, örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu algı düzeyini yordayıcılığına ilişkin tek yönlü basit regresyon sonuçları tablo 4-21'de sunulmuştur.

Tablo 4-21. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutuna ilişkin regresyon analiz sonuçları.

	Yordanan Değişken (Okul-Çevre İlişkisi Alt Boyutu)				
	B	Sd	β (Beta)	t	P
Sabit	2,025	0,103		19,661	0,000*
Yordayıcı Değişken Etik Liderlik Davranışları	0,385	0,026	0,421	15,072	0,000*
R^2 (R Squared) = 0,177		R= 0,421			
R^2 (Adjust R^2) = 0,176		F= 227,161			

NOT: * $P \leq 0,05$ ** $P \leq 0,01$

Tablo 4-21'de yansıtılan verilere göre öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik davranışları algıları örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutuna ilişkin algılarının yordayıcılığı incelenmiştir. Buna göre bakıldığında R^2 (R Squared)=0,177 ve R^2 (Adjust R^2)=0,176 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize bağımlı değişken olan örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunun yaklaşık %18'ini bağımsız değişken olan etik liderliği yordadığını gösterir. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve analiz sonucunda $P=0,000$ ($P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ anlamlılık düzeyi) olarak bulgulanmış, F puanının $F=227,161$ olması söz konusu modelde bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı görülmüştür. Bunlara ek olarak yordayıcı değişken olan yöneticinin etik liderlik davranışlarına ilişkin t puanları incelendiğinde $t=15,072$ olduğu görülmüş olup $P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ düzeyi için değişkenin açıklayıcılık kabiliyetinin istatistik açısından anlamlı olduğu anlamına geldiği bulgulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bu bulgulara göre bağımsız değişken olan "yöneticinin etik liderlik davranışları"nın bağımlı değişken olan "örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu" değişkenini yordayıcılığının %18 oranında olduğu, başka bir ifade ile örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunun %18'inin yöneticinin etik liderlik

davranışlarından etkilendiği ifade edilebilir. Elde edilen bulgularda örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunu %18'lik açıklayıcılık derecesi ile diğer tüm boyutlara göre en düşük değer olarak bulgulanmıştır. Buna göre yöneticinin etik liderlik davranışlarının en az örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunda etki ettiği anlamında da değerlendirilebilir. Ayrıca $P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ düzeyinde de bu bulguların anlamlı olduğu görülmektedir.

4.7.4. Örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutu yordanan değişkeni

Araştırmada öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeylerinin, örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutu algı düzeyini yordayıcılığına ilişkin tek yönlü basit regresyon sonuçları tablo 4-22'de sunulmuştur.

Tablo 4-22. Yöneticini etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutuna ilişkin regresyon analiz sonuçları.

	Yordanan Değişken (Bütünleşme ve Aidiyet Alt Boyutu)				
	B	Sd	β (Beta)	t	P
Sabit	2,344	0,078		30,214	0,000**
Yordayıcı Değişken Etik Liderlik Davranışları	0,415	0,019	0,553	21,551	0,000**
R^2 (R Squared) = 0,306			R= 0,553		
R^2 (Adjust R^2) = 0,305			F= 464,465		

NOT: * $P \leq 0,05$ ** $P \leq 0,01$

Tablo 4-22'de yansıtılan verilere göre öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik davranışları algılarının örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutuna ilişkin algılarını yordayıcılığı incelenmiştir. Buna göre bakıldığında R^2 (R Squared)=0,306 ve R^2 (Adjust R^2) = 0,307 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize bağımlı değişken olan örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutunun yaklaşık %31'ini bağımsız değişken olan etik liderliği yordadığını gösterir. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve analiz sonucunda $P=0,000$ ($P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ anlamlılık düzeyi) olarak bulgulanmış, F puanının $F=464,465$ olması söz konusu modelde bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı görülmüştür. Bunlara ek olarak yordayıcı değişken olan yöneticinin etik liderlik davranışlarına ilişkin t puanları incelendiğinde $t=21,551$ olduğu görülmüş olup $P \leq 0,050$

ve $P \leq 0,001$ anlamlılık düzeyi için değişkenin açıklayıcılık kabiliyetinin istatistik açısından anlamlı olduğu anlamına geldiği bulgulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bu bulgulara göre bağımsız değişken olan "yöneticinin etik liderlik davranışları"nın bağımlı değişken olan "örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutu" değişkenini yordayıcılığının %31 oranında olduğu, başka bir ifade ile örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutunun %31'inin yöneticinin etik liderlik davranışlarından etkilendiği ifade edilebilir. Ayrıca $P \leq 0,050$ ve $P \leq 0,001$ düzeyinde de bu bulguların anlamlı olduğu görülmektedir.

4.8. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın dokuzuncu alt problemi olan " Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeylerinin tamamını ne kadar yordamaktadır?" sorusuna ait bulgular ve yorumlamalara yer verilmiştir. Alt problemin yordayıcılığı için çoklu regrasyon analizi yapılmıştır. Çoklu regrasyon analizi birden fazla bağımsız değişkenin yordayıcılığı için uygulanır (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2002:186).

Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeyleri, örgüt kültürüne ilişkin çoklu regrasyon sonuçları tablo 4-23'de sunulmuştur.

Tablo 4-23. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürüne ilişkin çoklu regrasyon analiz sonuçları.

	Yordanan Değişken (Örgüt Kültürü)			
	Boyutlar	β (Beta)	t	P
Yordayıcı Değişken (Etik Liderlik Davranışları)	İletişimsel Etik	0,085	1,375	0,169
	İklimsel Etik	0,368	6,703	0,000**
	Karar vermede Etik	0,249	4,773	0,000**
	Davranışsal Etik	-0,011	-0,175	0,861
R ² (R Squared) = 0,440 P=0,000*		R= 0,663		
R ² (Adjust R ²) = 0,437		F= 206,328		

NOT: * $P \leq 0,05$ ** $P \leq 0,01$

Tablo 4-23'de yansıtılan verilere göre öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeylerini yordayıcılığı incelenmiştir. Etik liderliğin dört alt boyutunun genelinin örgüt kültürünü yordamada ($R^2= 0,440$) %44 açıklayıcılığa sahip olduğu bulgulanmıştır. Etik liderliğin alt boyutları incelendiğinde iklimsel etik ve karar vermede etik alt boyutlarının örgüt kültürünü anlamlı düzeyde ($P \leq 0,01$) yordadığı görülürken, iletişimsel etik ve karar vermede etik alt boyutlarının anlamlı düzeyde yordamadığı görülmüştür. Örgüt kültürünü açıklamada en fazla etkiye sahip olan alt boyutu belirlemek için β (Beta) ve t puanlarına bakılmıştır. Buna göre en fazla açıklayıcılık değerine sahip alt boyutlar sırasıyla β (Beta)= 0,368 ve $t = 6,703$ puan verisiyle iklimsel etik alt boyutu, β (Beta)= 0,249 ve $t = 4,773$ puan verisiyle karar vermede etik alt boyutu olmuştur. Etik liderliğin davranışsal etik alt boyutunun örgüt kültürünü açıklamada herhangi bir anlamlı ($P \leq 0,05$ ve $P \leq 0,01$ için) etki sağlamadığı söylenebilir.

4.9. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın yedinci alt problemi olan " Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri, örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini ne kadar yordamaktadır?" sorusuna ait bulgular ve yorumlamalara yer verilmiştir. Etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutları örgüt kültürünün alt boyutları olan demokratik yönetim ve katılım, işbirliği destek ve güven, okul-çevre ilişkisi, Bütünleşme ve aidiyet boyutları yordayıcılığı için çoklu regrasyon analizi yapılmıştır.

4.9.1. Etik liderlik alt boyutları ile örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutu

Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin,

örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutuna ilişkin çoklu regrasyon sonuçları tablo 4-24'te sunulmuştur.

Tablo 4-24. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutuna ilişkin çoklu regrasyon analiz sonuçları.

Yordanan Değişken (Örgüt Kültürünün Demokratik yönetim ve katılım alt boyutu)				
	Boyutlar	β (Beta)	t	P
Yordayıcı Değişken (Etik Liderlik Davranışları)	İletişimsel Etik	0,304	5,148	0,000*
	İklimsel Etik	0,351	6,733	*
	Karar vermede Etik	0,104	2,100	0,036*
	Davranışsal Etik	-0,030	-0,525	0,600
R ² (R Squared) = 0,493		P=0,000*		
R ² (Adjust R ²) = 0,491		R= 0,702		
		F= 255,679		

NOT: * P \leq 0,05 ** P \leq 0,01

Tablo 4-24'te yansıtılan verilere göre öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutuna ilişkin algı düzeylerini yordayıcılığı incelenmiştir. Etik liderliğin dört alt boyutunun genelini örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunu yordamada (R²= 0,493) %49 açıklayıcılığa sahip olduğu bulgulanmıştır. Etik liderliğin alt boyutları incelendiğinde iletişimsel etik ve iklimsel etik alt boyutu P \leq 0,01 düzeyinde, karar vermede etik alt boyutunun ise P \leq 0,05 düzeyinde anlamlı yordayıcı olduğu, davranışsal etik alt boyutunda ise anlamlı düzeyde yordayıcı olmadığı görülmüştür. Örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunu açıklamada en fazla etkiye sahip olan etik liderlik alt boyutunu belirlemek için β (Beta) ve t puanlarına bakılmıştır. Buna göre en fazla açıklayıcılık değerine sahip alt boyutlar sırasıyla β (Beta)= 0,351 ve t = 6,733 puan verisiyle iklimsel etik alt boyutu, β (Beta)= 0,304 ve t = 5,148 puan verisiyle iletişimsel etik ve β (Beta)= 0,104 ve t = 2,100 puan verisiyle karar vermede etik alt boyutu olmuştur. Etik liderliğin davranışsal etik alt boyutunun örgüt kültürünü açıklamada herhangi bir anlamlı (P \leq 0,05 ve P \leq 0,01 için) etki sağlamadığı söylenebilir.

4.9.2. Etik liderlik alt boyutları ile örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutu

Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutuna ilişkin çoklu regresyon sonuçları tablo 4-25'te sunulmuştur.

Tablo 4-25. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutuna ilişkin çoklu regresyon analiz sonuçları.

Yordanan Değişken (örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven boyutu)				
	Boyutlar	β (Beta)	t	P
Yordayıcı Değişken (Etik Liderlik Davranışları)	İletişimsel Etik	0,008	0,126	0,900
	İklimsel Etik	0,308	5,292	0,000*
	Karar vermede Etik	0,327	5,916	0,000*
	Davranışsal Etik	-0,010	-0,159	0,874
R ² (R Squared) = 0,371 P=0,000*		R= 0,609		
R ² (Adjust R ²) = 0,368		F= 154,954		

NOT: * P ≤ 0,05 ** P ≤ 0,01

Tablo 4-25'te yansıtılan verilere göre öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutuna ilişkin algı düzeylerini yordayıcılığı incelenmiştir. Etik liderliğin dört alt boyutunun genelini örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutunu yordamada (R²=0,371) %37 açıklayıcılığa sahip olduğu bulgulanmıştır. Etik liderliğin alt boyutları incelendiğinde iklimsel etik ve karar vermede etik alt boyutunun P ≤ 0,01 düzeyinde anlamlı yordayıcı olduğu, iletişimsel etik ve davranışsal etik alt boyutunun ise anlamlı düzeyde yordayıcı olmadığı görülmüştür. Örgüt kültürünün işbirliği, destek ve güven alt boyutunu yordamada en fazla etkiye sahip olan etik liderlik alt boyutu belirlemek için β (Beta) ve t puanlarına bakılmıştır. Buna göre en fazla yordayıcılık değerine sahip alt boyutu β (Beta)=0,327 ve t=5,916 puan verisiyle karar vermede etik alt boyutu, sonra β (Beta)=0,308 ve t=5,292 puan verisiyle iklimsel etik olduğu görülürken, etik liderliğin iletişimsel etik ve davranışsal etik alt boyutunun örgüt kültürünün işbirliği, destek ve

güven alt boyutunu yordamada herhangi bir anlamlı ($P \leq 0,05$ ve $P \leq 0,01$ için) etki sağlamadığı görülmüştür.

4.9.3. Etik liderlik alt boyutları ile örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu

Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutuna ilişkin çoklu regresyon sonuçları tablo 4-26'da sunulmuştur.

Tablo 4-26. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutuna ilişkin çoklu regresyon analiz sonuçları.

Yordanan Değişken (örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi boyutu)				
	Boyutlar	β (Beta)	t	P
Yordayıcı Değişken (Etik Liderlik Davranışları)	İletişimsel Etik	-0,163	-2,216	0,027*
	İklimsel Etik	0,472	7,241	0,000*
	Karar vermede Etik	0,193	3,124	*
	Davranışsal Etik	-0,052	-0,718	0,002*
R ² (R Squared) = 0,210 P=0,000*		R= 0,458		
R ² (Adjust R ²) = 0,207		F= 69,895		

NOT: * işaretli gelen yerler $P \leq 0,50$ ve ** işaretli gelen yerler $P \leq 0,01$ için anlamlı fark var demektir.

Tablo 4-26'da yansıtılan verilere göre öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutuna ilişkin algı düzeylerini yordayıcılığı incelenmiştir. Etik liderliğin dört alt boyutunun genelinin örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunu yordamada ($R^2= 0,210$) %21 açıklayıcılığa sahip olduğu bulgulanmıştır. Etik liderliğin alt boyutları incelendiğinde iklimsel etik ve karar vermede etik alt boyutunun $P \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı yordayıcı olduğu, iletişimsel etik alt boyutunun $P \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı yordayıcı olduğu, davranışsal etik alt boyutunun ise anlamlı düzeyde yordayıcı olmadığı görülmüştür. Örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunu açıklamada en fazla etkiye sahip olan etik liderlik alt boyutu belirlemek için β (Beta) ve t puanlarına bakılmıştır. Buna göre etik

liderliğin en fazla açıklayıcılık değerine sahip alt boyutu β (Beta)=0,472 ve $t=7,241$ puan verisiyle iklimsel etik alt boyutu, sonra β (Beta)= 0,193 ve $t = 3,124$ puan verisiyle karar vermede etik ve β (Beta)=-0,163 ve $t = -2,216$ puan verisiyle iletişimsel etik alt boyutu olduğu görülürken, etik liderliğin davranışsal etik alt boyutunun örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunu açıklamada herhangi bir anlamlı ($P \leq 0,05$ ve $P \leq 0,01$ için) etki sağlamadığı görülmüştür.

4.9.4. Etik liderlik alt boyutları ile örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutu

Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutuna ilişkin çoklu regresyon sonuçları tablo 4-27'de sunulmuştur.

Tablo 4-27. Yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutuna ilişkin çoklu regresyon analiz sonuçları.

Yordanan Değişken (örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet boyutu)				
	Boyutlar	β (Beta)	t	P
Yordayıcı Değişken (Etik Liderlik Davranışları)	İletişimsel Etik	0,005	0,070	0,944
	İklimsel Etik	0,236	3,903	0,000**
	Karar vermede Etik	0,302	5,247	0,000**
	Davranışsal Etik	0,044	0,663	0,508
R ² (R Squared) = 0,317		P=0,000*		
R ² (Adjust R ²) = 0,315		R= 0,563		
		F= 122,146		

NOT: * işareti gelen yerler $P \leq 0,50$ ve ** işareti gelen yerler $P \leq 0,01$ için anlamlı fark var demektir.

Tablo 4-27'de yansıtılan verilere göre öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik gibi etik liderlik davranış boyutları algı düzeylerinin, örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutuna ilişkin algı düzeylerini yordayıcılığı incelenmiştir. Etik liderliğin dört alt boyutunun genelinin örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutunu yordama da ($R^2=0,317$) %32 açıklayıcılığa sahip olduğu bulgulanmıştır. Etik liderliğin alt boyutları incelendiğinde iklimsel etik ve karar vermede etik alt boyutunun $P \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı yordayıcı olduğu, iletişimsel etik ve davranışsal etik alt boyutunun ise anlamlı düzeyde yordayıcı

olmadığı görülmüştür. Örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutunu açıklamada en fazla etkiye sahip olan etik liderlik alt boyutu belirlemek için β (Beta) ve t puanlarına bakılmıştır. Buna göre en fazla yordayıcılık değerine sahip alt boyutu β (Beta)=0,302 ve t=5,2467 puan verisiyle karar vermede etik alt boyutu, sonra β (Beta)=0,236 ve t =3,903 puan verisiyle iklimsel etik olduğu görülürken, etik liderliğin iletişimsel etik ve davranışsal etik alt boyutunun örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutunu yordamada herhangi bir anlamlı ($P \leq 0,05$ ve $P \leq 0,01$ için) etki sağlamadığı görülmüştür.

4.10. Alt problemleri içeren hipotezlere ait genel durum

Elde edilen bulgulara göre araştırmada yer alan yedi alt problem hipotez olarak ele alındığında, kabul / ret durumları açısından dağılımları tablo 4-28'de gösterilmiştir.

Tablo 4-28. Elde edilen bulgulara göre hipotezlerin kabul/ret durumuna ilişkin genel dağılımları.

H.1. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına ilişkin Öğretmen algıları branş, yaş, medeni durum, cinsiyet, çalıştığı okul türü, okulundaki hizmet yılı, kıdem gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?	RED
H.2. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları branş, yaş, medeni durum, cinsiyet, çalıştığı okul türü, okulundaki hizmet yılı, kıdem gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?	KABUL
H.3. Öğretmen algılarına göre etik liderlik ve alt boyutları ile Örgüt Kültürü ve alt boyutları arasında ilişki var mıdır?	KABUL
H.4. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyleri, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeylerinin tamamını ne kadar yordamaktadır?	KABUL
H.5. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyleri, örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini ne kadar yordamaktadır?	KABUL
H.6. Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeylerinin tamamını ne kadar yordamaktadır?	KABUL
H.7. Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri, örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini ne kadar yordamaktadır?	KABUL

Tablo 4-28 incelendiğinde araştırma sonucuna göre elde edilen bulgulara göre oluşturulan yedi hipotezlerimizden birincisi dışında diğer hepsinin kabul olduğu görülmüştür.

BÖLÜM V

5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu bölümde önce etik liderlik, daha sonra örgüt kültürü ile ilgili sonuçlara bağımsız değişkenlere göre değinilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre etik liderlik bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü bağımlı değişkeni arasındaki ilişki ve yordayıcılık ile ilgili sonuçlar açıklanmıştır.

5.1.1. Yöneticinin Etik Liderliği İle İlgili Sonuçlar

Araştırmada öğretmen algularına göre yöneticilerin etik liderlik ve iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutları sonuçları; branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem, okulundaki hizmet yılı gibi bağımsız değişkenlere göre ayrı ayrı ele alınmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre etik liderlik alguları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre etik liderliğin geneli ve alt boyutlarında branş değişkeni açısından bir algı farklılığı sonucuna ulaşılmamıştır. Bu bilgiler ışığında Düzce ilinde görev yapan öğretmenlerin branş değişkenine göre yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algı düzeyi arasında bir fark bulunmadığı sonucuna varılabilir.

Etik liderlik ile ilgili Uğurlu (2009) ve Işık (2009) tarafından yapılan araştırmalarda da elde edilen sonuçların araştırma ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre etik liderlik algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre etik liderliğin genelinde ve iletişimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutlarından cinsiyet değişkeni açısından bir anlamlı sonuca ulaşılamazken, iklimsel etik alt boyutunda anlamlı bir farkın oluştuğu görülmüştür. Etik liderlik algılarının genelinde kadınların erkeklere nazaran yöneticilerini daha düşük düzeyde etik buldukları görülmüştür. Özellikle de iklimsel etik alt boyutunda Düzce ilinde görev yapan kadın öğretmen algılarının daha da düşük olması nedeniyle yöneticilerinin okullarında olumlu iklim oluşturmada yeterli beceriyi sergileyemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderlik ile ilgili Turhan (2007), Özdemir (2009) ve Aydın (2010) tarafından yapılan araştırmalarda da elde edilen sonuçların araştırma ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre etik liderlik algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre etik liderliğin geneli ve alt boyutlarında medeni durum değişkeni açısından bir algı farklılığı sonucuna ulaşılmamıştır. Bu bilgiler ışığında Düzce ilinde görev yapan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algı düzeyi arasında bir fark bulunmadığı sonucuna varılabilir. Konuyla ilgili Karagöz (2008), Işık (2009), İskele (2009) ve Aktoy (2010) tarafından yapılan çalışmalarda ise etik liderliğin bazı alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucu görülmüştür.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre etik liderlik algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre etik liderliğin geneli ve alt boyutlarında yaş değişkeni açısından bir algı farklılığı sonucuna ulaşılmamıştır. Ancak Düzce ilinde görev yapan 30 yaş ve altı grubu öğretmenlerin algılarının etik liderliğin hem genelinde hem de tüm alt boyutlarında en düşük düzeyde olduğu, 41 ve üzeri öğretmen grubunun ise en yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmüştür. Etik liderlik ile ilgili araştırma yapan Uğurlu (2009) ve Işık (2009) tarafından da aynı sonuçların bulunduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul değişkenine göre etik liderlik algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre görev yaptığı okul değişkeni açısından etik liderliğin genelinde ve iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik alt boyutlarında herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır. Ancak etik liderliğin karar vermede etik alt boyutunda ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür. Düzce ilinde görev yapan ortaokul yöneticilerinin etik liderliğin karar verme alt boyutunun öğretmen algılarına göre yeterli düzeyde olmadıkları görülmüştür. Oysa etik liderliğin genelinde ve karar vermede etik alt boyutu dışındaki alt boyutlarında ortaokul yöneticilerinin öğretmen algıları en yüksekken, karar vermede en düşük olması düşündürücüdür.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre etik liderlik algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre mesleki kıdem değişkeni açısından etik liderliğin geneli ve iletişimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutlarında herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır. Ancak etik liderliğin iklimsel etik alt boyutunda 9 yıl ve altındaki öğretmen grubu ile 20 yıl ve üstü öğretmen grubu arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüş olup, 9 yıl ve altındaki öğretmen grubunun yöneticileri olumlu bir iklim yaratmada düşük düzeyde gördüklerini algılarında ifade etmişlerdir. Etik liderlikle araştırma yapan Turhan (2007) ve Baştuğ (2009) da benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Öğretmenlerin okulundaki hizmet yılı değişkenine göre etik liderlik algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre etik liderliğin geneli ve alt boyutlarında okulundaki hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı bulgulanmıştır. Etik liderlikle araştırma yapan İskele (2009) ve Aktoy (2010)'un da araştırma sonuçlarına paralel sonuçlara ulaştığı görülmüştür.

Sonuç olarak etik liderlik ile ilgili branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem, okulundaki hizmet yılı gibi bağımsız değişkenlere göre iklimsel etik ve karar vermede etik dışında anlamlı bir farka rastlanmamış olup, Düzce ilinde görev yapan yöneticilerin bu iki alt boyut yeterlilikleri dikkate alınarak gerekli farkındalığın yaratılması gerektiği düşünülmektedir.

5.1.2. Örgüt Kültürü İle İlgili Sonuçlar

Araştırmada öğretmen algılarına göre örgüt kültürünün geneli ve demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi; bütünleşme ve aidiyet alt boyutlarına ilişkin sonuçları; branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem, okulundaki hizmet yılı gibi bağımsız değişkenlere göre ayrı ayrı ele alınmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgüt kültürü algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre branş değişkeninde örgüt kültürünün geneli ve işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi alt boyutlarında anlamlı fark görülmüştür. Düzce ilinde görev yapan sınıf öğretmenleri örgüt kültürünün genelini ve işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi alt boyutlarını yüksek düzeyde algıladıklarını söylerken, branş öğretmenlerinde ise bu durumun tam tersi olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ile ilgili araştırma yapan Fırat (2007) 'ın da benzer sonuca ulaştığı görülmüştür.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre cinsiyet değişkeninde örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutu dışında anlamlı bir farka rastlanılmadığı görülmüştür. Ancak örgüt kültürünün demokratik yönetim ve katılım alt boyutunda Düzce ilinde görev yapan kadın öğretmenlerin algılarının erkeklere nazaran düşük olmasının anlamlı farkın kaynağını oluşturduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Kadın öğretmenler örgütlerinin daha düşük düzeyde demokratik olduğu ve kararlara daha az düzeyde katıldıkları algısını ifade etmişlerdir. Örgüt kültürü ile ilgili araştırma yapan Fırat (2007) ve Yüksel (2009) 'in de benzer sonuca ulaştığı görülmüştür.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre etik liderlik algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre medeni durum değişkeninde örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu dışında anlamlı bir farka rastlanılmadığı görülmüştür. Ancak örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunu Düzce ilinde görev yapan bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlere nazaran daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgüt kültürü algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre yaş değişkeninde örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet alt boyutu dışında diğer tüm boyutlarda ve genelinde anlamlı farka rastlanmıştır. Özellikle farkın kaynağının 30 yaş ve altı grubundaki öğretmenler ile 50 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Düzce ilindeki 30 yaş ve altı grubundaki öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının en düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul değişkenine göre örgüt kültürü algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre görev yaptığı okul değişkeninde örgüt kültürünün geneli ve tüm alt boyutlarında anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Özellikle Düzce ilinde ortaokullarda görev yapan öğretmen algıları en yüksek düzeyde iken, lisede görev yapan öğretmenlerin algılarının en düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Lisede görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü alanında algılarının düşük olması düşündürücüdür.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgüt kültürü algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre mesleki kıdem değişkeni açısından mesleki kıdem değişkeninde örgüt kültürünün bütünleşme ve aidiyet dışında tüm alt boyutlarında ve genelinde anlamlı fark bulunduğu görülmüştür. Fark görülen tüm gruplarda ve örgüt kültürünün genelinde 9 ve altında mesleki kıdeme sahip öğretmen algılarının en düşük düzeyde, 20 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise en yüksek algı düzeyinde olduğu görülmüştür. Zaten farklılığın kaynağını bu iki grubun oluşturduğu bulgulanmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili araştırma yapan Fırat (2007) ve Yüksel (2009) 'in de benzer sonuca ulaştığı görülmüştür.

Öğretmenlerin okulundaki hizmet yılı değişkenine göre örgüt kültürü algıları sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre okulundaki hizmet yılı değişkeninde örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutu dışında diğer alt boyutlarında ve genelinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Örgüt kültürünün okul-çevre ilişkisi alt boyutunda da farkın kaynağına bakıldığında bulunduğu okulda 5 ve altı yıl arasında olan öğretmen grubu ile 11-15 yıl arası öğretmen grubu arasında olduğu görülmüştür. 5

ve altı yıl arasında olan öğretmen grubu örgütlerinin okul-çevre ilişkisi alt boyutunu düşük düzeyde algılamalarının bu farkın temel kaynağını oluşturmakta olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak örgüt kültürü ile ilgili branş, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem, okulundaki hizmet yılı gibi bağımsız değişkenlere göre örgüt kültürünün geneli ve demokratik yönetim ve katılım; işbirliği, destek ve güven; okul-çevre ilişkisi; bütünleşme ve aidiyet alt boyutlarında anlamlı farka rastlanmış olup, Düzce ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür bakımından yeterli algı düzeyine sahip olmadıklarının görüldüğü ortaya koydukları algılarından söylenebilmektedir.

5.1.3. Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara göre etik liderliğin geneli ve alt boyutları ile örgüt kültürünün geneli ve alt boyutları arasında orta düzeyde ilişkinin olduğu, bu düzeyde örgüt kültürünün pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etik liderlikten etkilendiği görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin etik liderlik algılarının pozitif yönde artmasının örgüt kültürüne ilişkin algılarının da aynı yönde artmasını, etik liderlik algılarının negatif yönde olmasının örgüt kültürüne ilişkin algılarının da aynı yönde olacağı anlamına geldiği söylenebilir. Araştırmaya benzer sonuçların Turhan (2007), Önen (2008), Uğurlu (2009) ve Kurşun (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da elde edildiği gözlenmiştir.

5.1.4. Etik Liderliğin Örgüt Kültürünü Yordayıcılığına İlişkin Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bu bulgular incelendiğinde bağımsız değişken olan yöneticinin etik liderlik davranışlarının, bağımlı değişken olan örgüt kültürü değişkenini %43 oranında açıkladığı, başka bir ifade ile örgüt kültürünün %43'ünün yöneticinin etik liderlik davranışlarına bağlı olarak gerçekleştiği söylenebilir. Yordayıcılık ile ilgili bulgulara paralel sonuçlar Yılmaz (2006), Uğurlu (2009) ve Yıldırım (2010) tarafından yapılan araştırmalarda da gözlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında örgütlerde son yıllarda liderlerin etik liderlik özelliklerinin geliştirilmesine büyük ilgi gösterilmekte olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların iş ve örgütün genel performansı üzerinde etik liderliğin büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Özellikle iş doyumu, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık gibi kavramlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Elçi, Şener ve Alpan, 2012). Araştırmada ve diğer paralellik gösteren araştırmalarda etik liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili elde edilen bulgulara göre bu önemin ne kadar etkili olduğu vurgulanmaktadır. Liderler takipçilerinin güven, tarafsızlık, adalet gibi beklentilerini karşılamak durumundadırlar. Bunu ancak etik lider gerçekleştirebilir

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgularla hareket edilerek uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara öneriler

- Okul yöneticilerin istenilen etik liderlik yeterliliklerine sahip olabilmeleri için gereken becerilere ilişkin yöneticilere eğitimler düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerin okullarında pozitif bir kültür oluşturma ve yönlendirmede sahip olmaları gereken becerilere ilişkin yöneticilere eğitimler düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerine etik liderlikle örgüt kültürü arasındaki ilişkinin olduğu gösterilerek çalışanların iş ve örgütün genel performansının nasıl arttırılacağı hakkında farkındalıklar oluşturulabilir.
- Etik liderliğin örgüt kültürünün güçlü bir yordayıcısı olduğundan okul yöneticilerine bu konuda gerekli farkındalıklar oluşturmada katkı sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin eşitlik, erdem, adalet, doğruluk, dürüstlük, sadakat gibi değerlerin ön plana çıkarıldığı bir okul kültürü oluşturmaları için gerekli çalışmalar yapılması sağlanabilir.

- Okullarda, öğretmenler arasında sosyal ve dağıtımsal adaletin sağlanması, ödül ve cezaların adil şekilde dağıtılması, işbirliği içerisinde katılımcı ve paylaşımlı kararlar alınması gerektiğinden, bunları sağlayacak uygulamalar yapılması ve bunların şeffaf bir şekilde denetlenebilmesi sağlanabilir.

5.2.2. Araştırmacılara öneriler

- Araştırmada ele alınan etik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve yordayıcılık konusu özel okullar ile devlet okulları karşılaştırması yapılarak tekrarlanabilir.
- Örgüt kültürü konusu diğer liderlik yaklaşımlarına göre ele alınarak etkisi, ilişkisi ve yordayıcılığı etik liderlik ile karşılaştırılabilir.
- Farklı illerde etik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, yordayıcılık ve etkisi karşılaştırılarak araştırma tekrarlanabilir.
- Farklı ülkelerde etik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, yordayıcılık ve etkisi karşılaştırılarak araştırma tekrarlanabilir.
- Okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirmek için program ya da programlar hazırlanabilir.
- Okul yöneticilerin olumlu bir örgüt kültürü oluşturabilmesi için program ya da programlar hazırlanabilir.

KAYNAKÇA

- Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aksu, A. (2009). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Eğitim ve Bilim*, Cilt 34 Sayı 153.
- Aktoy, B. (2010). *İlköğretim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Şanlıurfa Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aronson, E. (2003). "Ethics and Leader Integrity in the Health Sector", Submitted to the Faculty to the Graduate Studies and Research in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, April, 2003.
- Aydın, İ. (2012a) *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2012b) *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

- Aydın, T. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. (2008). *Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkisi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yıl:10 Sayı:14
- Balcı, A. (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2000). "*Leadership in Organizations*", *Behavior in Organizations, Prentice-Hall Inc.*, Seventh Edition: New Jersey, s.442-477
- Bass B.M. ve Steidlmeier P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). *İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları*. Ankara: Eğitim Yönetimi Dergisi, (1) Sf: 29-62
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baştuğ, İ. (2009). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Konya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bennis, W. (1994). *Lider Olmanın Temel İlkeleri*. Çev. M. Özel. *Stratejik yönetim ve liderlik içinde* (ss. 63-67). İstanbul: İz Yayıncılık.

- Braun S., Peus C., Weisweiler S. ve Frey D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly* (24) 270 - 283.
- Brown, M. E. (2002). *Leading with Values: The Moderating Influence of Trust on Values Acceptance by Employees*. Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University, December
- Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 12, p. 595-616
- Brown, M. E. ve Treviño L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* (17) 595–616
- Brown, M. E. (2007). *Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls*. *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 2, pp. 140–155
- Bursalioğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi
- Can, N. (2013). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Doktora tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Çelik, M. (2008). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin öğretmenlik tutumları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, Fatih ilçesi örneği*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkanat, A. C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve İş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çimen, Z. (2001). *Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü*. Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
- David M. Mayer D.M, Kuenzi M., Greenbaum R., Bardes M. ve (Bombie) Salvador R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (108) 1–13
- Davis, D. L, (2004). “A Correlative Study Of African-American Adolescent Identity Development And Levels Of Cultural Mistrust: Implications For Ethical Education Leadership”, A dissertation Submitted To The Graduate College of Bowling Green State University In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, May, 2004
- DeGraffenreid, J. G. (2004). “The Relationship Between Character Education Implementation and the Middle Level Administrators Perceptions of Character Education,” A Project Presented to the Faculty of the Graduate School of Saint Lois University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, 2004
- Demir, K. ve Elma, C. (2004). *Öğrenen Örgütler*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Dönmez, B. (2009). *Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eisenbeiss, S.A. (2012). *Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach*. *The Leadership Quarterly* (23) 791–808.

- Elçi M., Şener İ. ve Alpkan L. (2012). *The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (58) 289 – 297
- Erdoğan, İ. (1998). *SPSS kullanım örnekleriyle araştırma dizaynı ve istatistik*. Ankara: Emel Matbaası
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. baskı) İstanbul: Beta yayınları
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Fırat, N. (2007). *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gallagher, A. ve Tschudin, V. (2010). *Educating for ethical leadership*. *Nurse Education Today*, University of Surrey, Guildford, United Kingdom (30) 224–227
- 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, December, 2003
- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159. 2003
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık
- Güngör, H. (2013). *Okul yönetici ve öğretmenlerinin damgalama eğilimleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

- Haq, S. (2011). *Ethics and leadership skills in the public service*. Procedia Social and Behavioral Sciences (15) 2792–2796
- Helvacı, A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Educational Administration, Theory, Research And Practice*. Çeviri Editörü: Selehattin Turan Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Işık, A.N. (2010). *Başarılı Bir İlköğretim Okulunda Örgüt Kültürü: Etnografik Bir Durum Çalışması*. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Işık, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Beylikdüzü Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki yaratıcı İklim Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Antalya; Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve Orta Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakışla, E. (2009). *Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karataş, E. (2009). *Eğitim Yönetiminde İş değerleri ve Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karayalçın, E. (2009). *Bankacılık sektöründe örgüt kültürü, liderlik ve firma (şube) performansı ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Anabilim Dalı
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetmel Etkililik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kaya, H. (2008). *Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. Maliye Dergisi Sayı155 Sf. 119-143 Temmuz-Aralık
- Kaya, A., Balay, R., ve Göçen, A. (2012). Öğretmenlerin alternatif ölçme ve değerlendirme tekniklerine ilişkin bilme, uygulama ve eğitim ihtiyacı düzeyleri. *International Journal of Human Sciences* [Online]. (9)2, 1229-1259.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kenner, S. J. (2000). A Case Study of A High Achieving Middle School Culture. Dissertation: Stephen F. Austin State University.
- Khuntia, R. ve Suar, D. (2004), "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers", *Journal of Business Ethics*, Vol:49, pp. 13-26
- Kılınc, A.Ç.(2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Khuntia, R. and Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*. 49. pp.13-26.
- Kurşun, T. (2011). *Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Langvardt, A.W. (2012). Ethical leadership and the dual roles of examples. University Kelley School of Business U.S.A. : Indiana 55, 373-384
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:32, No:1, s. 61-72
- Lima, N. E. (2006). A Case Study on Principal Behaviours Cultivating a Positive School Culture in an Elementary School. Dissertation: Johnsons&Wales University.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). Educational Administration. Çeviri Editörü: Gökhan ARASTAMAN 6th edition. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mayer D. M., Aquino K., Greenbaum R.L. ve Kuenzi M. (2012). *Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination Of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership*. Academy of Management Journal Vol. 55, No. 1, 151–171
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 2010
- Minett D., Yaman H.R. ve Basak Denizci B. (2009). *Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management*. International Journal of Hospitality Management (28) 486–493
- Moorhouse, J. R., (2002), “Desired Characteristics of Ethical Leaders in Buiness, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation” East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis PhD Thesis, Tennessee
- Morgan, L. M. (2002). “The Moral Ethos of Managing in an Engineering Culture”, A Dissertation Submitted to the University of San Francisco in Partial Fulfillment of The Requirments for The Degree of Doctor of Education, May, 2002.

- Nericcio, M. A. (1994). A Description of the School Cultures of High Achieving Mexican-American and High Achieving White Elementary Urban Schools. Dissertation: The University of Texas at Austin.
- Onoye, K. J. (2004). A Case Study of A Successful Urban School: Climate, Culture and Leadership Factors That Impact Student Achievement. Dissertation: University of Southern California.
- Önen, Ö. (2008). *Öğretmen Adaylarının Duygusal Zeka Düzeyleri ve Etik Muhakeme Yetenekleri*. Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, M. (2009). *Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki (İstanbul Avrupa Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Çalışması, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öztürk, B. Ü. (2012). *Likert'in Sistem Dört Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pehlivanoğlu, K. (1999). *Özel ortaöğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Shaw, P. W. (1990). The Organizational Cultures and Principals' Leadership Behaviors in Three Academically Dissimilar Middle Schools. Dissertation: M.S., Texas Christian University.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Doktora tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Stouten, J. Dijke, M.V. Mayer, D. Cremer, D. ve Euwema M.C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly* LEAQUA-00908; No of Pages 16
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Toksoy, H..(2011). *Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topuzoğlu,A.P. (2009). *Demografik Veriler Açısından Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri (İstanbul Anadolu Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan,M.(2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walumbwa F.O., Morrison E.W. ve Christensen A.L. (2012). *Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice*. *The Leadership Quarterly* (23) 953-964
- Westhuizen, P. C., Oosthuizen, I., Wolhuter, C. (2008). The Relationship Between An Effective Organizational Culture And Student Discipline in A Boarding School. *Education and Urban Society*, Vol.40, no.2, pp. 205-225.
- Wright T.A. ve Quick J.C. (2011). *The role of character in ethical leadership research*. *The Leadership Quarterly* (22) 975-978.

- Yalınkılıç, D. (2012). *Öğretmen algularına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin analizi*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri Anabilim Dalı
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle İş Doyumu İlişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. (2) Sf: 277-394
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences* (2) 3949–3953
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yüksel, F. (2009). *Orta Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. İkinci Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,

EKLER

EK 1
Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen algılarına dayalı olarak **etik liderlik ve örgüt kültürü** arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi (EYD) Bilim Dalı doktora programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırma ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini (**X**) işareti ile işaretlemeniz beklenmektedir. Bu yargılarınız araştırmamızda ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Esef Hakan TOYTOK
A.İ.B.Ü. Doktora Öğrencisi

TLF: 05353858555
hakantoytok@hotmail.com

BÖLÜM I.
Kişisel Bilgi Formu

1. Okuldaki Göreviniz:

Müdür () Müdür Başyard. () Müdür Yard. () Öğretmen ()

2. Branşınız : Sınıf öğretmeni () Branş öğretmeni ()

3. Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()

4. Medeni Durumunuz : Bekar () Evli ()

5. Yaşınız : 30 ve altı () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü ()

6. Çalıştığınız Okul : İlk okul () Orta Okul () Lise ()

7. Meslekteki Kıdeminiz : 9 ve altı () 10-19 () 20 ve üstü ()

8. Bulduğunuz okulda kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?

5 ve altı () 6-10 () 11-15 () 16 ve üstü ()

BÖLÜM II		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ						
Okul Yöneticiniz;						
		1	2	3	4	5
1	Öğretmenleri teşvik eder.	0	0	0	0	0
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yaymaya çalışır.	0	0	0	0	0
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	0	0	0	0	0
4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	0	0	0	0	0
5	Kendi kendini değerlendirebilir.	0	0	0	0	0
6	Hatalarını kabul eder.	0	0	0	0	0
7	Bencil davranışlar sergilemez.	0	0	0	0	0
8	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	0	0	0	0	0
9	Öğretmenlere adaletli davranır.	0	0	0	0	0
10	Öğrenme konusunda isteklidir.	0	0	0	0	0
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	0	0	0	0	0
12	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	0	0	0	0	0
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	0	0	0	0	0
14	Doğru sözlüdür.	0	0	0	0	0
15	Dürüst davranır.	0	0	0	0	0
16	Olaylar karşısında cesaretli davranır.	0	0	0	0	0
17	Sabırlıdır.	0	0	0	0	0
18	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	0	0	0	0	0
19	Alçak gönüllüdür.	0	0	0	0	0
20	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	0	0	0	0	0
21	İnsanlara eşit davranır.	0	0	0	0	0
22	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	0	0	0	0	0
23	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır	0	0	0	0	0
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.	0	0	0	0	0
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.	0	0	0	0	0
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	0	0	0	0	0
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	0	0	0	0	0
28	Bireysel hakları korur.	0	0	0	0	0
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	0	0	0	0	0
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	0	0	0	0	0
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	0	0	0	0	0
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	0	0	0	0	0
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	0	0	0	0	0
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	0	0	0	0	0
35	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	0	0	0	0	0
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	0	0	0	0	0
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	0	0	0	0	0
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	0	0	0	0	0
39	Öğretmenler arasında arabozucu değildir.	0	0	0	0	0
40	Merhametlidir.	0	0	0	0	0
41	Öğretmenlere içten davranır.	0	0	0	0	0

42	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	0	0	0	0	0
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	0	0	0	0	0
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.	0	0	0	0	0

		BÖLÜM III				
		ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ				
		Kesinlikle	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen
		1	2	3	4	5
1	Okulumuzda öğretmenler odasında daha çok eğitim öğretime ilişkin konular konuşulur.	0	0	0	0	0
2	Okulumuz çalışanları görevlerini özgür bir ortamda yaparlar.	0	0	0	0	0
3	Okulumuzda herkes, düşünce ve görüşlerini açıkça ifade edebilir.	0	0	0	0	0
4	Okulumuzda öğrencilerin her biri, okulun önemli bir üyesi olarak algılanır.	0	0	0	0	0
5	Okulumuzun sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında iletişim sorunu vardır.	0	0	0	0	0
6	Okulumuzda "ben" bilincinden çok "biz" bilinci vardır.	0	0	0	0	0
7	Okulumuzda görevimi huzur içinde yapma olanağı bulurum.	0	0	0	0	0
8	Okulumuza yeni gelen öğretmenler ile eski öğretmenler çabuk kaynaşır.	0	0	0	0	0
9	Okulumuz çalışanlarınca sorumluluk eşit olarak paylaşılır.	0	0	0	0	0
10	Okulumuzun yöneticileri, velileri birer mali kaynak olarak görürler.	0	0	0	0	0
11	Okulumuzun yöneticileri, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar.	0	0	0	0	0
12	Okulumuzda müdür odasının kapısı herkese açıktır.	0	0	0	0	0
13	Okulumuz çalışanları, görevleriyle ilgili bir belirsizlik söz konusu olduğunda kendi başlarına karar verebilirler.	0	0	0	0	0
14	Velilerimiz okula karşı ilgilidirler.	0	0	0	0	0
15	Toplumun egemen değerleri ile okulumuzun egemen değerleri benzerlik gösterir.	0	0	0	0	0
16	Okulumuzda yöneticilerin öğretmenlere gösterdiği demokratik anlayışı öğretmenler kötüye kullanmazlar.	0	0	0	0	0
17	Okulumuzda öğrenciler arasında rekabet yerine işbirliği yaratılmaya çalışılır.	0	0	0	0	0
18	Okulumuz öğretmen, yönetici ve velileri öğrenci başarılarına ilişkin ortak beklentilere sahiptirler.	0	0	0	0	0
19	Okulumuzda etik değerlere (doğruluk, dürüstlük, kendi öğrencisine özel ders vermeme vb.) önem verilir.	0	0	0	0	0
20	Okulumuzda fikir farklılıkları birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirilir.	0	0	0	0	0
21	Okulumuz öğretmenleri, okulun parasal kaynaklarının kullanımı konusunda okul yönetimine güvenirliler.	0	0	0	0	0
22	Okulumuzda mesleğini seven öğretmenlere değer verilir.	0	0	0	0	0
23	Diğer okullarla karşılaştırıldığında okulumuz, Çalışılacak ideal bir yerdir.	0	0	0	0	0
24	Okulumuz çalışanları, bir birlerinin başarısından mutluluk duyarlar.	0	0	0	0	0
25	Okul yöneticilerinin okulda bulunmadığı zamanlarda okulumuzda büyük bir karmaşa yaşanır.	0	0	0	0	0

26	Okulumuz, çevrede eğitim-öğretim açısından iyi bir okul olarak bilinir.	0	0	0	0	0
27	Okulumuzda öğretmenler, yöneticilerin karar ve uygulamalarını onlarla rahatça tartışabilirler.	0	0	0	0	0
28	Okulumuzun okul-veli ilişkilerindeki başarısı, öğrenci başarısına yansır.	0	0	0	0	0
29	Yakınlarıma ilköğretim çağına gelmiş çocuklarını bu okula kaydettirmelerini öneririm.	0	0	0	0	0
30	Okulumuzda formalitelerden çok, sonuçlar önemsendir.	0	0	0	0	0
31	Okulumuzda "evet efendimciler" okul yönetimi tarafından daha fazla destek görülür.	0	0	0	0	0
32	Okulumuzda farklı sendika üyeleri birbirlerine saygı duyarlar.	0	0	0	0	0
33	Okulumuz çalışanlarının davranışları ile savundukları değerler tutarlıdır.	0	0	0	0	0
34	Okulumuzda tüm kararlar "ortak akıl" kullanılarak alınır.	0	0	0	0	0
35	Okulumuzun çalışanları arasında bilgi, deneyim, kaynak vb. alışverişi yok denecek kadar azdır.	0	0	0	0	0
36	Okulumuzda herkese eşit davranma, temel bir değer olarak benimsenir.	0	0	0	0	0
37	Okulumuzda öğretmenler ile diğer çalışanlar (memur, Hizmetli vb.) arasında yeterli iletişim vardır.	0	0	0	0	0
38	Okulumuz çalışanları öğrencilere etnik köken, cinsiyet, mezhep vb. ayrımı yapmaksızın eşit şekilde davranırlar.	0	0	0	0	0
39	Okulumuz öğretmenlerinden bir çoğunun, daha çok para getireceğine inandıkları başka bir işte çalışmak için okulumuzdan ayrılma planları vardır.	0	0	0	0	0
40	Okulumuz çalışanları, aralarından birinin özel bir sorunu olduğunda ona içtenlikle destek olurlar.	0	0	0	0	0
41	Okulumuzun başarılı bir okul olması beni mutlu eder.	0	0	0	0	0
42	Okulumuz öğretmenlerinin göreve ilişkin hataları okul yönetimince hoşgörülle karşılanır.	0	0	0	0	0
43	Okulumuzda öğrenciler, özel sorunlarını öğretmenlerine rahatlıkla iletebilirler.	0	0	0	0	0
44	Okulumuzda ödül dağıtımında temel ölçüt, okul yönetimine yakın olmaktır.	0	0	0	0	0
45	Okulumuzda düzenlenen toplantıların yeterince yararlı olduğu söylenebilir.	0	0	0	0	0
46	Okulumuz yöneticileri aşırı mevzuatçıdır.	0	0	0	0	0
47	Okulumuz öğretmenleri, öğrencilerinin durumunu görüşmek üzere velilerle sık sık bir araya gelirler.	0	0	0	0	0
48	Okulumuzda yaşanan çatışmalar, çalışanlar arasında gerginlik, sürtüşme vb. olumsuz duygulara yol açar.	0	0	0	0	0

EK 2**İLGİLİ MAKAMA**

Doktora tezimde veri toplama aracı olarak kullandığım, tarafımdan geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeğini (Ö.K.Ö.)" Eşef Hakan TOYTOK'un araştırmasında atıf yaparak kullanmasında her hangi bir sakınca yoktur.



15/ 05/ 2013

Dr. Ercan YILMAZ

ADRES: Selçuk Üniversitesi Meram/KONYA

EK 3

İlgili Makama,

Doktora tezimde veri toplama aracı olarak kullandığım, tarafımdan geliştirilen "Okul Kültürü Ölçeğini (OKÖ)" Eşef Hakan TOYTOK'un araştırmasında atıf yaparak kullanmasında herhangi bir sakınca yoktur.


25/06/2013



Dr. Necla FIRAT

ADRES: Dokuz Eylül Üniversitesi İZMİR

EK 4

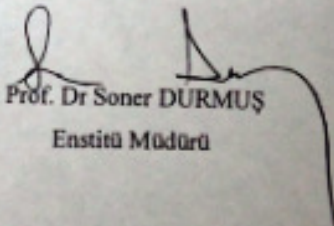
 T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 26073066-605 - 383
Konu : Araştırma İzni (E.Hakan TOYTOK) 16.05.2013

DÜZCE VALİLİĞİ
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)


Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Doktora Programı öğrencisi Eşef Hakan TOYTOK'un "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik
Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi "konulu tez çalışmasına
veri sağlamak için Düzce İli Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarında görev yapan
öğretmenlere ekte sunulan ölçekleri uygulamak istemektedir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.


Prof. Dr. Soner DURMUŞ
Enstitü Müdürü

Ekler:
1- Dilekçe
2- Araştırma Önerileri
3- Ölçek

EK 5



**T.C.
DÜZCE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 71574181/605/1034755 21/05/2013
Konu: Eşef Hakan TOYTOK'un
Araştırma İzni.

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı (2012/13) Genelgesi.
b) AİBÜ Eğ. Bil. Enst. Müd. nün 16/05/2013 tarih ve 605-383 sayılı yazısı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Eşef Hakan TOYTOK'un ilgi (b) yazı eki "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi" konulu araştırmasına veri toplamak amacıyla, Düzce Merkez ve ilçe ilkököl, ortaokul ve lise öğrencilerine ekteki anket formunu uygulamaya yönelik izin talebi, ilgi (a) Yönerge'de belirtilen esaslar doğrultusunda incelenmiştir.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından kabul edilen, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilecek (4 sayfa) anketin, "Düzce Merkez ve ilçe ilkököl, ortaokul ve lise öğrencilerine ilgi (a) Genelge'de belirtilen esaslara uyulması kaydıyla Eşef Hakan TOYTOK tarafından uygulanması Müdürlüğümüze uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Murat YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../05 / 2012

Erdoğan ÜLKER
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:
1- Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

Bu belge, 5076 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 nci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Valilik Hizmet Birimi İl Millî Eğitim Müdürlüğü DÜZCE
Elektronik Ağ: duzce@meh.gov.tr
e-posta: ontasagretim@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Jale UZUNHASAN-Şerif
Tel : (0 380) 524 13 80-1631
Faks: (0 380) 524 13 83