



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMEN MOTİVASYONU
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ali Rıza EMİRBEY
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Uşak
Ocak, 2017

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Denizli İli Çivril İlçe Örneği)**



Ali Rıza EMİRBEY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2017



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı 144001020 No'lu öğrencisi Ali Rıza EMİRBEY'in "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki" başlıklı tezi 31/01/2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) :Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Üye : Doç. Dr. Halil İbrahim ÇANKAYA

Üye : Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Üye : Doç. Dr. Barış METİN

Üye : Yrd. Doç .Dr. Gökhan DEMİRHAN

Prof. Dr. Sedat BAYRAKAL

Enstitü Müdürü

Not: Tutanak (imzaları haricinde) bilgisayarda doldurulmalıdır.

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ali Rıza EMİRBEY

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2017

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Bu araştırmada, Denizli ili Çivril ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada “ilişkisel tarama modeli” kullanılmış olup araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Çivril ilçesinde görev yapan ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin tamamına ölçek verilmiş olup geri dönüşü sağlanan 189 ölçek değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” ve “İş Motivasyon Ölçeği (İMÖ)” ölçekleridir. ELÖ Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,963 ve İMÖ Ölçeğinin Alpha değeri 0,924 olarak bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının ne derece sergilediklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyinin “Kısmen memnunum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

İlkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermeleri ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında

istatistiksel olarak pozitif, doğru orantılı, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Etik liderlik, Okul yöneticisi, Liderlik davranışı, Öğretmen motivasyonu



ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP
BEHAVIOURS OF SCHOOL ADMINISTRATORS WITH MOTIVATION OF
TEACHER**

Ali Rıza EMİRBEY

Department of Educational Sciences

Usak University Institute of Social Sciences, January 2017

Advisor: Assoc. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

In this research, according to the opinions of the teachers working in the primary schools in Çivril district of Denizli province, the relationship between the ethical leadership behaviors of school administrators and teacher motivation was researched.

"Relational screening model" was used in the research and primary school teachers working in Çivril district of Denizli province of 2015-2016 academic year, constitute the universe of the research. All of the teachers were evaluated and 189 scales were evaluated. Data collection tools used in the research; "Ethical Leadership Scale (ELÖ)" and "Business Motivation Scale (IMO)" scales. The Cronbach Alpha value of the ELO Scale was found to be 0.963 and the Alpha value of the IMO Scale was found to be 0,924.

According to the findings obtained, the opinions of the teachers about the degree of ethical leadership behaviors of school administrators were identified to be in the level of "I agree". Teacher views on school administrators' ethical leadership behaviors do not differ according to the level of education, although they showed a significant difference according to gender, occupational seniority, and the number of teachers in the working school.

Teachers' motivation level of work was found to be "Partially satisfied". While the level of job motivation of teachers did not show any significant difference according to gender and educational status variables, there were significant differences according to the occupational seniority and the number of teachers in the working school.

According to the opinions of the teachers working in primary school, they observed that there was a statistically positive, direct proportional, moderate relationship between the teachers' ethical leadership behaviors and the job motivation of the teachers.

Key words: Ethical leadership, School administrator, Leadership behavior, Teacher motivation



ÖNSÖZ

Bu tezin fikir olarak kafamda oluşmasını sağlayan, tez hazırlama sürecinde emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM'a sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde yanımda olan, maddi-manevi hiçbir desteğini esirgemeyen ve tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip emek veren sevgili eşime, anneme babama ve kardeşlerime de teşekkür ederim.

Tez ile ilgili her türlü resmi iletişim durumunda desteğini esirgemeyen Aylin SOYSAL'a ve Yakup GÜRLEK'e teşekkür ederim. Tezimi hazırlarken her zaman yanımda ve destek olan arkadaş ve dostlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tezin düzenlenmesinde bana fikirleri ve katkılarıyla ışık tutan Doç. Dr. Halil İbrahim ÇANKAYA'ya, Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI'ya teşekkür ederim.

Ali Rıza EMİRBEY

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı: Ali Rıza EMİRBEY

Doğum Yeri ve Tarihi: ÇİVRİL 01.04.1981

Lisans Öğretimi: Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğretimi: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri: Milli Eğitim Bakanlığı'na Merkezi olarak gerçekleştirilen çeşitli konu ve içeriklerdeki seminer ve kurslar.

İş Deneyimi: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilk ve orta dereceli kurumlarda 9 yıldır İngilizce Öğretmenliği yapıyor. Şuanda ise Çivril Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde görev yapıyor.

Çalıştığı Kurumlar: Şanlıurfa İli Viranşehir İlçesi Germen İlköğretim Okulu, Ağrı Anadolu Lisesi, Aksaray İli Eskil İlçesi Çulfa Hacı Şahin İlköğretim Okulu, Denizli İli Çivril İlçesi'nde sırasıyla: Keriman Kamer Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi ve Çivril Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi.

Projeler: Avrupa Birliği projeleri kapsamında gerçekleştirilen proje ya da projeler.

İletişim

e-posta adresi: aemirbey@gmail.com

Telefon: (0)506 380 2371

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
SİMGELER KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
PROBLEM	1
ARAŞTIRMANIN AMACI	3
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	4
ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI	5
ARAŞTIRMADAKİ TANIMLAR	5

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik Kavramı	6
1.2. Etik Liderlik Kavramı	7
1.2.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	7
1.2.2. Etik Liderliğin Önemi	8
1.2.3. Etik Liderlik Davranışları	9
1.2.4. Etik Davranış İlkeleri	9
1.2.5. Etik Olmayan Davranışlar	14
1.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı	18
1.4. Etik Liderlik ve Okul Yöneticileri	19
1.4.1. Mesleki ve Örgütsel Etik	21
1.4.1.1. Mesleki Etik Kavramı	21
1.4.1.2. Örgütsel Etik Kavramı	22

1.5. Motivasyon Kavramı ve Kapsamı	22
1.5.1. İhtiyaçlar, İstekler, Güdüler	23
1.5.2. Motivasyonun Tanımı	23
1.5.3. Motivasyonun Önemi	24
1.5.3.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi	25
1.5.3.2. Çalışanlar Açısından Motivasyon	25
1.5.4. Motivasyonun Özellikleri	26
1.5.5. Motivasyonun Temel Prensipleri	26
1.5.6. Motivasyon Teorileri	27
1.5.6.1. Kapsam Teorileri	27
1.5.6.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)	28
1.5.6.1.2. Çift Faktör Teorisi (Fredrick Herzberg)	29
1.5.6.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)	30
1.5.6.1.4. Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Teorisi (Clayton Alderfer)	31
1.5.6.1.5. Süreç Teorileri	32
1.5.6.1.5.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi (B.F. Skinner)	32
1.5.6.1.5.2. Beklenti Teorisi (V. Vroom)	33
1.5.6.1.5.2.1. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	34
1.5.6.1.6. Eşitlik Teorisi (J. Stacey Adams)	35
1.5.6.1.7. Amaç Teorisi (E. Locke)	35
1.6. Etik Liderlik ve Motivasyon İlişkisi	36
1.7. İLGİLİ ÇALIŞMALAR	36
1.7.1. Yurt İçi Çalışmalar	36
1.7.2. Yurt Dışı Çalışmalar	40

II. BÖLÜM: YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli	42
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	42
2.3. Araştırmada Veri Toplama Araçları	42
2.4. Verilerin Toplanması	44
2.5. Verilerin Analizi	44

III. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

3.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorum	46
3.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	47
3.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	50
3.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	53
3.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	55
3.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	58

IV. BÖLÜM: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR	60
4.2. ÖNERİLER	61
4.2.1. BULGULARA DAYALI ÖNERİLER	62
4.2.2. ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER	62
KAYNAKÇA	63
EKLER	75

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Dağılımı	46
Tablo 2 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri Analizi	47
Tablo 3 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi	51
Tablo 4 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Analizi	52
Tablo 5 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi	52
Tablo 6 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Analizi	53
Tablo 7 Öğretmenlerin Kendilerinin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri	54
Tablo 8 Öğretmenlerin İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi	56
Tablo 9 Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Analizi	56
Tablo 10 Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi	57
Tablo 11 Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Öğretmen	

Görüşlerinin Okuldaki öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Analizi 58

Tablo 12 Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Testi Analizi 59




ŞEKİLLER

Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	28
Şekil 2 Vroom'un Motivasyon Modeli	33
Şekil 3 Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	34



SİMGELER KISALTMALAR LİSTESİ

- MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü
n : Eleman Sayısı (Adet)
Ss : Standart Sapma
vd. : Ve diğerleri
Akt. : Aktaran
m. : Madde
 \bar{X} : Aritmetik Ortalama
SPSS : Statistical For Social Sciences
ELÖ : Etik liderlik Ölçeği
- 

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, amaç, önem, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem

Yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonunda çok önemli bir unsur olduğu yapılan çalışmalarda ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alıç, 1996:17). Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000:104). Akat'a (1984:175) göre motivasyon ise; ferdi veya fertleri belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerinin motivasyonunu arttırmak için bir yandan örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan öğretmenlerin kişisel beklentilerini yerine getirmeyi sağlayacak ve onları çalışmaya motive edecek bir ortam yaratması, sistemin başarısı için son derece önemlidir (Ünal, 1991:2).

Okul yöneticilerinin iş ortamında motivasyon faktörlerini işe koşarak, çalışanı aktif hale getirmek, onun doyuma ulaşmasını sağlamak öncelikli görevidir. Bu nedenle eğitimde verimin ve kalitenin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin okulun çalışma şartlarını iyileştirmeye, aynı zamanda öğretmenlerin bireysel ve meslekî beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri gerekmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006:5).

Yirmi birinci yüzyıl içerisinde yaşadığımız günümüzde, bir ülkenin kalkınmasında okulların ve eğitimin önemi her geçen gün artarak devam etmektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden bazıları da şüphesiz eğitim yöneticileri ve öğretmenlerdir. Eğitim sistemimizde önemli bir yer tutan öğretmen ve okul yöneticilerinin, iş verimliliğini doğrudan etkileyen en önemli faktörlerinden biri de liderlik stili işgörenlerin iş doyum düzeyleri, performansları ve yaptıkları işin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerin motivasyonunun ve iş doyumunun arttırılması, yeni nesillerimizin yetişmesinde doğrudan etki yaratacağı ortadadır.

Oral ve Kuşluvan (1997) motivasyonun kurumların başarısına etkisini şu şekilde özetlemektedir:

İnsanların ihtiyaçlarının karşılandığı bir kurumda, insan ilişkilerinin iyi olduğu, güven duyulan bir ortamda çalışmak verimliliği yükseltmektedir. Bu nedenle başarı motivasyonla çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin gereken performansı göstermesi beklenmemelidir. Bu nedenle bir kurumda yöneticinin en önemli görevlerinden biri kurumda çalışan her bireyin kurumun amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin bir kurum yaratmaktır. İşte bu nedenle kurumda çalışan bireylerin istekle çalışmasını sağlayabilmek için, onların motive edilmesi gerekmektedir.

Eğitim sistemimizin alt sistemlerinden biri olan ilköğretim okullarının amaçlarını gerçekleştirmesinde öğretmenlerin özverili çalışması önemli bir yere sahiptir.

Eğitim sisteminin hedeflerine ulaşması ile sistemin önemli bir ögesini oluşturan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Motivasyonda temel amacın, çalışanları istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak olduğu, yüksek motivasyonun, kişilerin beceri ve yeteneklerini tam kapasite kullanmalarını sağlayarak onların gelişimlerine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Ceylan, 2002).

Örgüt içerisinde işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörler; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek zaman ayarlama olarak belirtilmektedir (Eren, 2001; Can, 1992).

Öğretmen, eğitim-öğretimin yapılmasında, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde, öğrencilerin motivasyonunun sağlanmasında, eğitimde diğer önemli unsurlar olan yönetici, veli, öğrenci arasındaki koordinasyonun ve eşgüdümün sağlanmasında en öncelikli unsurdur. Bu açıdan bakıldığında, eğitimde hedeflenen başarıyı yakalamak ve hedeflenen amaçlara ulaşabilmenin en önemli şartı öğretmenlerin performansıdır. Öğretmenlerin performansını doğrudan etkileyen en önemli faktörler ise işlerinde tatmin olmaları ve işlerine motive olmalarıdır (Karadeniz ve Yavuz, 2009). Öğretmenlerin başarısı ile motivasyonları arasında doğru bir orantı olduğundan, motivasyon düzeyi yüksek öğretmenler daha başarılı

olacaktır (Yazıcı, 2009). Öğretmen motivasyonunun ve başarısının artırılmasında ise okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Çalışanları kararlara ve yönetime katmanın önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır. İnsana verilen değerin artmasıyla kalite ve verimlilikte artış yaşandığı, iyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için kurumdaki tüm çalışanların bir bütün halinde çalışması gerektiği, bunu sağlamanın da tek yolunun çalışanları karara ve yönetime katmaktan geçtiği ifade edilmektedir (Özden, 1999).

Katılımcı yönetim olgusunun, işgörenlerin gönül gücü ve mutluluğuna katkıda bulunduğu ve bu sayede örgütlerin verimlilik ve etkenliklerinde yükselmelerin olduğu saptanmıştır (Ulutaş, 2003). Yönetime katılmanın, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli bir husus olduğu ifade edilebilir (Eren, 2001).

Konuyla ilgili ülkemizde pek çok çalışma yapılmış olup okul yönetiminin ve öğretmen motivasyonunun eğitimin kalitesi açısından çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Ancak Denizli ili Çivril ilçesinde konuyla ilgili çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

PROBLEM CÜMLESİ

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki var mıdır?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı Çivril ilçesi genelindeki ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri onların;
 - a. Cinsiyet,

- b. Öğrenim düzeyi,
 - c. Mesleki Kıdem,
 - d. Okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri onların;
- a. Cinsiyet,
 - b. Öğrenim düzeyi,
 - c. Mesleki Kıdem,
 - d. Okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında bir ilişki var mıdır?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde eğitimin önemi her geçen gün artarak devam etmektedir. Eğitimin en önemli paydaşlarından olan öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışları çok önemlidir. Özellikle işgörenler olarak öğretmenlerin motivasyonunda eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergilemelerinin önemi araştırmalarda teyit edilmektedir. Alan taramasında da bahsedildiği gibi konuyla ilgili oldukça fazla çalışma bulunmaktadır.

Ancak ilimiz Denizli ile ilgili bu alanda çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırma, okul yöneticilerine ve eğitimde söz sahibi olan kişilere hizmet etmesi, ön bilgiler sağlama, düşünce, görüş ve yeni fikirler kazandırması açısından da önem taşımaktadır. Ayrıca, bundan sonra yapılacak çalışmalara önemli bir katkı sağlamayı amaçlaması bakımından da önemlidir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırmanın örneklemi 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Çivril ilçesinde ilkokullarda çalışan 189 öğretmenden elde edilen görüşlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, araştırmacılar tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve İş Motivasyonu Ölçeği” ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayılılardan hareket edilmiştir. Bunlar;

1. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara samimi ve güvenilir cevaplar verdikleri kabul edilmektedir.
3. Araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçek ve anket yapılan çalışmanın amacını ortaya çıkarmasında yeterlidir.
4. Uygulanan ölçek ve testlere öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğru ve güvenilirlerdir.
5. Öğretmenler gönüllü olup anket sorularını cevaplamaları için yeterli süre verilmiştir.
6. Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taramasının araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği bakımından yeterli olduğu düşünülmektedir.

ARAŞTIRMADAKİ TANIMLAR

Lider: Lider; önder, bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olarak tanımlanırken, liderlik; liderin görevi şeklinde açıklanmıştır (TDK, 2013).

Etik: Etik, bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefi bir bilim olarak tanımlanabilir.

Motivasyon: Hareket, davranış, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan bunlara enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi süreci olarak ifade edilebilir.

Okul Yöneticisi: Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel ve özel amaçlar doğrultusunda yürütülmesini sağlayan kişidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle liderlik ve etik liderlik kavramları, liderlik türleri ve yaklaşımları verilmiş olup sonra da daha detaylı şekilde etik liderlik, mesleki etik ve motivasyon konularına yer verilmiştir.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderliğin pek çok tanımı vardır. Fakat bazen en basiti en iyisi olarak düşünülebilir. Bu durumda Barth'ın (2001) liderlik hakkındaki neye inanıyorsan onu yap görüşü daha uygun görülmüştür (Akt. Teyfur vd. 2013: 86).

Liderlik son elli yılda, üzerinde önemle ve dikkatle durulan bir kavramdır. 1950'lerden itibaren ayrı bir alan olarak gelişme gösteren yönetim bilimi alanında liderlikle ilgili bu güne kadar pek çok çalışma yapılmıştır (Şişman, 2004:2). Liderlik, ikna etme işlemini içerir. Bu işlemin gerçekleşmesi için de, iletişimin iyi olması, ihtiyaçların dikkatle gözlemlenmesi, gücün yerli yerinde kullanılması, grubun güdülenmesi, desteklenmesi, güvenin sağlanması ve grupta var olan coşkunun ayakta tutulması gerekmektedir (Sakallı 2001:89-90). Liderliği bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak görülmektedir (Eren, 2003:525).

Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Tezel, 2006:22). Günümüz modern yönetim anlayışında “yönetici” kavramı yerine “lider” kavramının tercih edildiği görülmektedir. Liderliği genellikle, liderlerin bireysel görüşlerine, ilgilendikleri konuya ve bakış açılarına göre tanımlamışlardır (Aykan, 2004:215). Liderlik; bir orkestra şefi gibi süreçlere hakim olma ve profesyonel bir yaklaşımla yönetim becerilerini sergileme olarak düşünülebilir.

Carli ve Eagly (2007:136), liderliğin şimdiye odaklı olması yerine geleceğe odaklı olması gerektiğini ve bu ileriye dönük liderliğin, organizasyonun geleceğe yönelik ihtiyaçlarını kolaylaştırmaya yarayacağını belirtmiştir. Liderliğin dün ile bugün arasında kurulan ilişkinin proaktif bir gelecek planlama noktasında odaklanma ve yönetim becerisi olduğu ifade edilebilir (Akt. Teyfur vd. 2013: 87).

Liderlik farklı bakış açılarından, değişik şekillerde analiz edilen ve tanımlanan bir kavramdır. Bu durumda liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır (Şişman, 2004). Etik liderlik kavramının farklı disiplinlerle ilişkili olduğu ve yönetim biliminde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

1.2. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik kavramı; Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi, Etik Liderliğin Önemi, Etik Liderlik Davranışları, Etik Davranış İlkeleri ve Etik Olmayan Davranış İlkeleri olmak üzere 5 ayrı başlık altında incelenmiştir.

1.2.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Etik liderlik; örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik biçimidir (Connock ve Johns, 1995). Etik liderler, değer ve etik bilinci oluşturmalı, ortak değerleri düzenli biçimde dile getirerek bunların herkesçe benimsenmesini sağlamalıdır. Sorumluluklarını paylaşmalı, sorumluluk paylaştığı kişileri etik değerlere uygun davranma konusunda izlemelidir. Etik lider özü ve sözü ile örnek olmalıdır. Etik değerlere sahip insanlara fırsat tanınmalı, uygulamalarında etik algı düzeyi yüksek kişilere öncelik vermelidir (Yaman, 2010).

Etik liderlik davranışı, uygulandığı ortamda adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, dürüstlük, saygı, şefkatli olma, sorumluluk duygusuna sahip olma, örgütsel yaratıcılık davranışlarına neden olarak örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. “Etik ilkeler insanları etik olmayan davranışlarından vazgeçirmek için işe koşullar, etik ilkeler örgütsel değerlerden etkilenerek iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını yükseltir” (Hunt, Wood ve Chonco, 1989, Akt. Uğurlu ve Ceylan, 2014:97). Günümüzde birçok örgüt etik ilkelere sahiptir ve kendi çalışanlarının etik eğitimini önemserler (Wells ve Schminke, 2001, Akt. Uğurlu ve Ceylan, 2014:97). Yöneticilerin, etik davranışların örgüt ortamında kök salmasını sağlamada, Akt. etkisi kaçınılmazdır. Söz konusu etki örgüt ortamında çalışanların

yaratıcılıklarını harekete geçirici bir sonuç yaratabilir. Yaratıcılığın oluşmasında önkoşul yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir örgütsel ortam ön kabuller olarak görülebilir. Yönetici ve yönetilen arasındaki ilişkilerin açıklığı, çift yönlü iletişim, karara katma, empatik tutum ve davranışlar yaratıcılığın örgüt ortamında yaşam bulması için gerekli karar ve uygulamalardır.

1.2.2. Etik Liderliğin Önemi

Etik yönelimi olmayan bir lider, belki başarılı dönüşümcü bir lider olabilir. Ancak etiksel bir örgüt oluşturmadığı için muhtemelen, kendini izleyenlere kabul ettirmede başarısız olur. Bir lider, yaptığı şeye inanmadığı, tarafsız davranmadığı zaman, uygulamalarında izleyenlere ilham vermez ve dolayısıyla etik ölçütlerin geliştirilmesinde etkili olamaz. Ayrıca üst düzey yönetimin etiksel yönelimli bir örgütün oluşmasındaki destek ve ilgisinin büyük önem taşıdığı da unutulmamalıdır (Çelik, 1999:97).

Etik liderlik davranışı, uygulandığı ortamda adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, dürüstlük, saygı, şefkatli olma, sorumluluk duygusuna sahip olma, örgütsel yaratıcılık davranışlarına neden olarak örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. “Etik ilkeler insanları etik olmayan davranışlarından vazgeçirmek için işe koşullar, etik ilkeler örgütsel değerlerden etkilenecek iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını yükseltir” (Hunt, Wood ve Chonco, 1989, Akt. Uğurlu ve Ceylan, 2014:97). Günümüzde birçok örgüt etik ilkelere sahiptir ve kendi çalışanlarının etik eğitimini önemserler (Wells ve Schminke, 2001, Akt. Uğurlu ve Ceylan, 2014:97). Yöneticilerin, etik davranışların örgüt ortamında kök salmasını sağlamada etkisi kaçınılmazdır. Söz konusu etki örgüt ortamında çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirici bir sonuç yaratabilir. Yaratıcılığın oluşmasında önkoşul yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir örgütsel ortam ön kabuller olarak görülebilir. Yönetici ve yönetilen arasındaki ilişkilerin açıklığı, çift yönlü iletişim, karara katma, empatik tutum ve davranış olarak değerlendirilmiştir (Uğurlu ve Ceylan, 2014:97) .

1.2.3. Etik Liderlik Davranışları

Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Ancak etik lider olmak demek, her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar;

İlham verme: Diğer örgüt üyelerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymaktır.

Kolaylaştırma: Mümkün olan bütün kapasiteleri ile örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine gerekli olan yerlerde yol göstermektir.

İkna: Diğer üyelerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bulmaktır.

Zorlama: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamaktır.

1.2.4. Etik Davranış İlkeleri

Etik davranış ilkeleri, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını kabul ederek alınan kararların bu ilkelere uygun olup olmadığını ortaya koyan kurallar bütünüdür (Aydın, 2001:3).

Etik davranış ilkeleri, karmaşık insan ilişkilerinde iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırt etmede yararlanılabilecek kurallar bütünüdür.

Temel etik değerler aşağıda sıralanmıştır:

Adalet: Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır (İçerli, 2010:69). Aydın adaleti, temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar içinde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese temel eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm bireylerince güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren etik ve hukuk ilkesi olarak tanımlamıştır (Aydın, 2001:47). Aristoteles adalet kavramının birden fazla anlamından bahseder ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla

birlikte tanımlamak gerektiğini söylemektedir. Yani yasalara uymamanın, onu kendi çıkarlarına göre kullanmanın adaletsizlik; yasalara uygun davranmanın ve eşitliği bozmamanın ise adalet olduğunu ortaya koymuştur (Topakkaya, 2009:629). Yöneticiler, örgütte görevlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların eşit bir şekilde dağıtılmasından sorumludurlar. Bu şekilde, hak dağıtıcı adaleti yerine getirmiş olurlar (Aydın, 2001:48).

Eşitlik: Yararların, sıkıntıların, hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini içerir. Eşitlik, dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir kavramdır. Eşitlik kavramı temel bireysel eşitlik, kısmi eşitlik ve blokların eşitliği olarak ele alınmaktadır.

Temel bireysel eşitlik; eşit bireylerden oluşan tek bir sınıf vardır. Örneğin, tüm vatandaşların bir oy hakkı vardır.

Kısmi eşitlik; her zaman işlevsel değildir. Çünkü toplumun bireyleri farklı özelliklere sahiptir. Örneğin, toplumdaki tüm bireyler eşit vergi ödemezler.

Blokların eşitliği; genç-yaşlı, kadın-erkek gibi sınıflar oluşur (Aydın, 2001:48-49).

Dürüstlük ve Doğruluk: Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir. İçten ve dürüst davranmayan yöneticiler, ilişkilerde kendi sonlarını hazırlarlar ve güven ortamı ortadan kalkar. Örgütte siyasal güç kazanmak etik dışı bir davranış değildir. Ancak siyasal güce ulaşmak için dürüstlükten ödün verilmesi, etik kurallarının önemli ölçüde ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. Yönetimde yalan çoğunlukla güvensizlik ve korkudan kaynaklanır. Dolayısıyla yöneticilerin, yalandan uzak durarak, doğruluk konusunda astlarına ve üstlerine tam bir güven sağlamaları gerekmektedir (Aydın, 2001:50).

Tarafsızlık: Tarafsızlık, insanın diğer bireyleri ya da nesnelere olduğu gibi görebilmesi ve bu görüntüyü, bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesi davranışıdır. Bu açıdan liderler, bir kurum görevlisi olarak, vatandaşlarla ve iş görenlerle ilişkilerinde yansız olarak davranmak ve hizmet sunmalıdır.

Çalışanların adalet ve güven duygularının ve üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girmelerinin sebebi, yöneticinin astlarına taraflı bir şekilde davranmasıdır (Aydın, 2001:51-54).

Sorumluluk: Sorumluluk, herhangi bir bireyin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme yükümlülüğü tanımlanmaktadır (Yönet, 2005:241). Bu açıdan iki tür sorumluluk bulunmaktadır. Birincisi üstlere hesap vermeyi içeren “sorumlu olma”dır. İkincisi ise bir işi yapmayı üstlenmek anlamına gelen “sorumluk alma”dır. Sorumluluğun temeli, yetkiyi kullanma gerekliliğidir. Sorumluluk, mesleki ve etik ölçülere uymayı gerektirdiği kadar bu ölçülerin oluşturulmasını da gerektiren bir kavramdır (Aydın, 2001:51).

İnsan Hakları: Aydın, insan haklarını, insanın insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu; dokunulamaz, devredilemez ve vazgeçilemez nitelikte, var olan kişiliğe bağlı haklar olarak tanımlamıştır. İnsan haklarını iyi anlaması ve izleyenlerinin bu haklarına saygılı olması, yöneticinin etik değerleri arasında öncelikle yer alması gereken unsurdur (Aydın, 2001:52).

Hümanizm: İnsan varlığının insani erdemlerce biçimlendirilmesi, insancılık çabası; insanın insancıl bir biçimde eğitilmesi öğretisi; insanların yetişme ve gelişme yeteneğinden, insanın erdemleriyle, kişiliğinin göz önünde tutulmasından yola çıkılarak, insanın çok yönlü yetişmesini, özgürce etkinlikte bulunmasını, yaratıcı güçlerini ve yeteneklerini kullanabilmesini amaçlayan, insan topluluğunun gelişmesine ve insan soyunun daha da yetkinleşmesine ve özgürleşmesine yönelik düşünce ve çabaların bütünüdür (Aydın, 2001:52).

Bağlılık: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleri olarak tanımlanabilir. Yönetici, bir lider olarak hem kendi mesleki bağlılık ve gelişmesini hem de astlarının mesleki bağlılık ve gelişimini ilerletme çabası içinde olmalıdır (Aydın, 2001:52). Bu durum sağlandığında örgütsel performans pozitif yönde etkileneceği ve işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlar azalarak örgüt kalitesinin artacağı ileri sürülmektedir (Bayram, 2005:125)

Hukukun Üstünlüğü: Hukuk düzeninin toplumda egemen kılınması, hukuk üzerinde siyasal açıdan baskı olmaması, yasaların kişilere göre taraflı bir biçimde uygulanmaması, suçlunun kısa sürede yakalanıp cezalandırılması, yargısız uygulama yapılmaması, yetkili kişi ve kuruluşların yasalara saygılı olması ancak hukukun üstünlüğü ilkesinin yaşama geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Ayrıca hukukun üstünlüğü, hukuk sisteminin sağlıklı ve düzenli çalışmasını sağlamaktadır (Aydın, 2001:53).

Sevgi: İnsanın kendisiyle ve başkasıyla olumlu ilişkiler kurabilmesi demektir. Sevgi, sorumluluğu, ilgi ve bakımı, saygı ve bilgiyi gerektirmektedir. Sevgi, yalnızca insanlara yönetilen bir duygu olmamalıdır. Çünkü liderlik, yoğun stres altında çalışmayı sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir meslek olduğundan mesleğin de sevilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001:53).

Hoşgörü: Hoşgörü, yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, sevilmeyen ya da kabul görmeyen herhangi bir şeyin varlığına tahammül göstermektir. Hoşgörü insanın karşısındaki insanla etkileşirken, onunla empati içinde olmaya; etkileşim konusunda onun algılarını tanımaya çalışması; böylece ona tepkide bulunması ve ona belli bir sınır içinde kusurluluk hakkı tanınmasıdır. Hoşgörülü olmak, aynı zamanda kişinin kendisiyle hesaplaşmasını gerektirir. Çünkü bu hesaplaşma olmadığı zaman kişi, ilkesizleşerek belkide kendi kendine tahammülsüzlüğe kapılacaktır (Aydın, 2001:54).

Saygı: Kişi, her şeyden önce insan olduğu için değerlidir. İnsanın değeri ve onuru, insan ilişkilerinde mihenk taşı niteliğini taşımaktadır. Saygı, birçok insanın bildiği ve beklediği gibi korkmak, çekinmek değildir. Saygı bir insanı, bir kişi olarak olduğu gibi görmek, onun kişiliğini fark etmek demektir (Aydın, 2001:55).

Tutumluluk: Tutumluluk, örgütü amaçlarına uygun olarak devam ettirmekle ve insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Tutumlu olmak için, örgüt kaynaklarının amaçlara uygun tüketilmesi, donanım ve araç-gereçlerin kullanışlı, ekonomik ve lüksten uzak ve işlevsel olanlardan seçilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001:56).

Demokrasi: Demokrasiyle aynı anlama gelen tek bir kelime bulmak oldukça zordur. Günümüzde demokrasi halkın kendi kendini yönetmesi olarak kullanılmaktadır. İnsana bir değer olarak önem veren ve insan kişiliğinin özgürce ve eksiksiz olarak geliştirilmesine yarayan bir yönetim biçimidir. Demokrasi eğitim süreci içinde öğretilebilir ve yaşam biçimine dönüştürülebilir. Örgüt içinde demokratik bir ortamın oluşturulmasında, yönetici tutumlarının büyük bir rolü vardır (Aydın, 2001:56).

Olumlu İnsan İlişkileri: Yönetimde olumlu insan ilişkileri, hem amaçlanan üretimin gerçekleştirilmesi, hem de iş görenlerin duyumunun sağlanması açısından gereklidir. Sağlıklı insan ilişkileri için, karşıdaki bireyin yetenek ve güçleri kadar, zayıf yanlarının ve gereksinimlerinin neler olduğunun anlaşılması da gerekir. Başarı

ya da başarısızlığın belirleyicisi insan ilişkilerinin niteliği olmaktadır (Aydın, 2001:56).

Açıklık: Açıklık, bir şeyin gizli olmayıp göz önünde, yani meydanda olması anlamındadır. Açıklık, aynı zamanda berraklık, zahirilik, örtüsüz ve pürüzsüzlük, kapalı olmamak, anlaşılır olmak anlamlarına gelmektedir (İnaç ve Ünal, 2007:48). Açıklık karşılıklı iletişimi gerektirmektedir. Kişilerarası iletişimde, katılanların yüz yüze olmaları, katılımcılar arasında karşılıklı ileti alış verişi olması, söz konusu iletilerin sözlü ya da sözsüz olması gerekmektedir. Diğer yandan yöneticilerin açık davranabilmeleri için, eleştiriye açık olmaları gerekmektedir. Eleştiriler amaçlı, nesnel, çıkarısız ve kişiye özel olmalıdır. Yöneticiler astlarını eleştirirken bu ilkelere uygun davranmalı ve astlar da kendi eylem ve düşüncelerine ilişkin eleştirileri saygı ve hoşgörü içinde değerlendirmelidir (Aydın, 2001:57).

Hak ve Özgürlükler: Hak ve özgürlükler bir arada kullanılan ancak birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Özgürlük kavramı, bireyin bir şeyi yapma ya da yapmama serbestliğidir. Devlet ya da başka herhangi bir güç tarafından her hangi bir şey için zorlanmamayı, baskı altında tutulmamayı ifade eder. Hak kavramı ise özgürlükten daha geniş bir anlam taşır. Bu terim yalnızca serbest olmayı değil, bunun yanı sıra devletten ya da toplumdan bazı istemlerde bulunmayı içerir (Aydın, 2001:59). Hayek'e göre gerçek ve olması gereken özgürlük, kişinin, bir başkasının keyfi bir kararlarla belirli bir şekilde davranmaya zorlayabilecek bir davranışta bulunmaksızın, kendi kararlarına ve planlarına uygun bir şekilde davranabilmesi demektir. Yani özgürlük, başka birinin keyfi isteğinden bağımsız hareket edebilme durumudur (Kurt, 2006:201)

Emeğin Hakkını Verme: Emek iş görenin örgütsel edimini elde etmek için harcadığı kafa ve kol gücüdür. İş görenin emeğinin hakkı, örgütün yapacağı ödeme ile verilir. Ödeme iş görenin üretim için örgüte harcadığı değer artışından hak ettiği değerini kendisine döndürülmesidir (Aydın, 2001:59). Birey, kazanılan hakkın kendisine verilmediğinde ya da bu hakkın adil olarak dağıtılmaması durumunda, örgüte bağlılık ve iş performansı açısından düşüşler yaşayacaktır.

Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme: Yasalarda da açıkça belirtilmesine karşın kamu görevlileri, zaman zaman yasa dışı ancak üstler tarafından yerine getirilmesi istenilen emirlere karşı karşıya kalmakta ve bunları yerine getirmektedirler. Oysa hukuken suç teşkil eden emirlerin yerine getirilmemesi konusunda yöneticiler kesin tavır içinde olmadılar. Emirlerin yasalara aykırılığının üst yöneticilere hatırlatılması,

yöneticinin yönetimde keyfiliğin ortadan kaldırılması ve hukukun üstünlüğünün sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2001:60).

1.2.5. Etik Olmayan Davranışlar

Ayrımcılık: Ayrımcılık önyargılı tutumlarla davranmaktır. Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır.

Açık ayrımcılık; geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal ayrımcılık; bir örgütün yansız bir seçim süreci sunsa bile, kadın ya da azınlıkların bu örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2001:60).

Kayıрма: Yöneticilerin aile, akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarını kullanarak bazı kişilere işlemlerde ayrıcalık tanınmasıdır. Yöneticilerin, duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlülüklerle yakın çevresine ya da üzerinde nüfusu olan başkalarının etkisi ile bir takım kişilere ayrıcalıklı davranmaması gerekmektedir (Aydın, 2001:61).

Rüşvet: Yöneticilerin, para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanmaktadır. Birçok yöneticiye çeşitli nedenlerle, farklı niteliklerde hediye verilmesi Türk toplumunun ve Türk bürokratik kültürünün bir gereği olarak kabul edilir bir davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın birçok yerinde olduğu gibi hediye göreliliği bir kavram olup rüşvet ile arasındaki farkı ayırmak kimi zaman zorlaşmaktadır (Aydın, 2001:61).

Yıldırma - Korkutma: Kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmayan gibi görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırma çalışmak etik dışı bir davranıştır. Kabadayılık yoluyla çalışanlar üzerinde güç gösterileri yapmak yöneticinin özenle kaçınması gereken bir davranış olmalıdır (Aydın, 2001:62).

Sömürü (İstismar): Sömürü, insan ya da nesnelerin adaletsiz kullanımını ve çıkar sağlamaya yöneliktir. Yöneticilerin bu davranıştan kaçarak astlarını da bu gibi davranışlardan kaçınmaları için yönlendirmelidir (Aydın, 2001:63).

İhmal: Türk Ceza Yasası'nın 230. maddesine göre ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle mükelleftir (Aydın, 2001:63).

Bencillik: Yönetimde bencillik, yöneticinin kimi zaman başkalarına zarar vererek onları düşünmeden, yalnız kendi gereksinimlerini giderecek ve kendine çıkar sağlayacak biçimde astlarını yönlendirmesidir. Bencil bir insan sadece kendisiyle ilgilenir, her şey kendinin olsun ister, paylaşmaktan hiç zevk duymaz ve yalnızca almaktan hoşlanır. Başkalarının gereksinimlerine ilgi duymaz ve onların kişilik bütünlüğüne ve değerlerine saygısızca yaklaşır (Aydın, 2001:63).

İşkence (Eziyet): Bir insana maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyet anlamında ifade edilmektedir. Yöneticilerin kendi görüşlerini paylaşmayan çalışanları hedef seçerek eziyet etmeleri kabul edilmez bir davranıştır. İşkence veya eziyet yalnız fiziksel acıyı değil, psikolojik acıyı da kapsamaktadır. Ayrıca iş yaşamındaki şiddetli sorunlar bireyin çevresini ve özel yaşantısını etkilemekte ve kurumla olan bağlarını zedelemektedir (Aydın, 2001:64).

Yolsuzluk: Yolsuzluk terimi kamu otoritesi tarafından toplumun bazı kesimlerine sağlanan avantajlar veya çıkarlar ile rant, rüşvet, hırsızlık vb. isimler altında ifade edilmektedir. Yolsuzlukların en temel özelliği yasalara aykırı bir biçimde aktarılan kaynağın kökeninin ya da aktaranın siyasal-bürokratik gücünün kamusal alandan kaynaklanması ve içinde bulunduğu milletin isteğine dayalı bir iktidarın muktedir oluşuna aykırı bir biçimde kişisel veya herhangi bir zümre çıkarı için kullanılmasıdır (Demirer ve Yılmaz, 2009:51). Genel anlamıyla yolsuzluk, bir çıkar karşılığında, kamu yetkililerinin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Yolsuzluk sadece maddi kazançları kapsamaz. Maddi olmayan özel amaçlara da yönelik olabilir. Yolsuzluk; para ya da mal karşılığında, kamu görevlisinin ayrıcalıklı iş yapması, yapılmaması gereken işleri yapması veya yapmaları gereken işleri çabuklaştırmaları karşılığında çıkar sağlamaları, kişisel kazançlar karşılığında yetkilerini kötüye kullanmaları, politik kazanç amacıyla devlet yetkisinin yasa dışı kullanımını anlatmaktadır (Aydın, 2001:64).

Yaranma - Dalkavukluk: Kişinin, rahatsız edici ve istenmeyen bir durumla karşılaşmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görmesi anlamındadır. Çalışanların yöneticilere

yananma çabaları, olumsuz bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Kendisine dalkavukluk yapılan yönetici, sağlıklı bir görüş açısına sahip olmaması halinde davranışlarını pekiştirerek tüm çalışanlardan aynı davranışları beklemektedirler. Aslında yöneticiler böyle yaparak kurum içindeki itibarlarını zedelemektedirler (Aydın, 2001:65).

Şiddet – Baskı - Saldırganlık: Şiddet sözcüğü, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı nitelendirmektedir. Yöneticinin şiddet içeren eylemleri kendini engellediği düşünülen nesne ya da bireyin kendisine doğrudan yaptığı gibi, hiç ilgisi olmayan nesne ya da bireylere yönettiği görülebilir. Yönetici, önünü tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için şiddet kullanmamalıdır. Sevgi, önünü tıkayan bütün nedenleri ortadan kaldırabilir (Aydın, 2001:65).

İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Her yöneticinin tarafsız davranması ve politik yöneticilere tarafsız bilgi sunması gerekmektedir. Yöneticinin bir kimliğe bürünmesi durumunda görev yaptığı kurum politik bir görünüm kazanacak ve astlar, yöneticiden çok siyaseti araç olarak görecektir. Bu durumda kurum ile siyaset iç içe girecek ve böylece politik ilişki ve kayırma, yönetsel yeterlilik karşısında üstün tutulacaktır (Aydın, 2001:66).

Hakaret ve Küfür: Sözlü taciz olarak değerlendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözsel olarak bir şiddet gösterisidir ve tüm şiddet gösterileri gibi saldırganlık içermektedir. Hakaret ve küfür kişiliğe saldırı olup, bu tür yöneticiler insanların kişiliğini küçültüp kendi bencil kişiliklerini yücelttiklerine inanmaya başlayacaklardır (Aydın, 2001:66).

Bedensel ve Cinsel Taciz: Bedensel taciz, şiddetin bir eylemsel yansımasıdır. En sık karşılaşılan bedensel taciz türü ise dayaktır. Cinsel taciz ise, çocuğa, gence, kadına söz atma, el kol hareketi yapmakla başlayan, tecavüze kadar varan geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Taciz, aciz olan kişiye yapılan haksız ve kötü niyetli davranışları çağırır. Yöneticiler, yetkilerinin arkasına sığınarak ve itiraz edemeyecek konumdaki kişilere karşı her türlü tacizden özenle kaçınmalıdır (Aydın, 2001:66).

Kötü Alışkanlıklar: Özellikle, çocuk ve gençlerin buldukları okul, çocuk yuvası, yetiştirme yurdu gibi kurumlarda görev alan çalışanların, sigara, alkol, kumar ve benzeri kötü alışkanlıkları çocuk ve gençlerin göz önünde sergilemeleri sakıncalıdır. Kişisel açıdan bakıldığında, kötü alışkanlıklar bireyi ilgilendiren

konudur. Ancak bu alışkanlıkların kişisellikten çıkarak toplumsal alana taşınması sakınca yaratmaktadır.

Özellikle alkol ve sigara tüketiminin özenti ile başlayan davranışlar olduğu göz önüne alınırsa, yöneticilerin ve çalışanlarının davranışlarına özen göstermesi gerekmektedir (Aydın, 2001:67).

Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Örgüt açısından yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin veriliş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Yetkilendirilen kişi verilen yetkiyi, bulunduğu kurumun amaçları dışına çıkarak keyfi istekleri uğruna kullanmamalıdır (Aydın, 2001:67).

Dedikodu: Genel olarak dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşım benimsemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişiye çarpıtarak anlatmakta ve başkalarını arkalarından çekiştirebilmektedir. Dedikodu işyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olmakta, insan ilişkilerinin gerginleşmesine ve bozulmasına neden olmaktadır (Aydın, 2001:68).

Zimmet: Kamu görevlisinin para ya da mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı, yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanması olarak tanımlanabilir. Zimmetin bir yolsuzluk türü olmasına karşın rüşvetten farkı, bir takas süresi olması, yani alıcı ve verici olmaması ve çalışanın kamu kaynaklarını tek taraflı olarak kişisel kullanıma geçirilmesidir (Aydın, 2001:68).

Dogmatik Davranış: Dogmatik, daha önce doğru olan bir kavrama, bir inanca zamanla doğruluğu ortadan kalksa bile bağlı kalmaktır. Dogmatik bir yönetici, mesleğinde kazandığı kavramlara ve inançlara zamanla ondan kopmayacak derecede bağlanabilmektedir. Genelleşmiş bir dogmatiklik, iş göreni bir ırka, bir dine, bir ulusa, bir topluma bir mesleki görüşe karşı düşman edebilir. Dogmatik bir kişi, kendi kavram ve inançlarını değiştirmeye ve yenilikleri benimsemeye karşı sonuna dek direnme gösterir. Gelişmekte olan ülkelerde bu davranış, söz konusu kurumun gelişmemesine ve genel olarak ülkenin yenilik hareketine engel olmaktadır (Aydın, 2001:69).

Yobazlık - Bağnazlık: Yobazlık ve bağnazlık, inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları

niteler. Yöneticinin bağınaz tutumu, çalışanların gelişme ve yenileşmesini engellemekte ve kurumun ilerlemesini yavaşlatmaktadır (Aydın, 2001:69).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı

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).

Başkalarını yönlendirme çabaları yönünden lider ve yönetici birbirine benzerlikler gösterir ancak aynı anlama gelen kavramlar değildir. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ihtiyaçları karşılamak için kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını planlanmış hedeflere yönlendirmek için kullanır. Liderse, izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini devam ettirebilmesi için, izleyicilerinin amaçlarına ulaşması adına hizmet etmekle yükümlüdür. Yöneticinin, astlarını, amaçlara doğru yönlendirmek gayesiyle yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması gerekir. Gerçek anlamıyla kullanıldığında yasal bir yetkisi olmadığı anlaşılan liderin, yasal bir konuma gelerek yönetme hakkını elde etmesi liderliğin kurumsallaşması süreci olarak ifade edilebilir (Özsalmanlı, 2005:144).

Liderlik, yöneticilikten daha farklı eylemler sergilemesini gerektiren bir süreci gerektirir. Bu anlamda yönetici kişi işleri doğru yapar, liderler ise doğru işleri yaparlar (Şahin ve Temizel, 2007:183).

Yöneticiler, bir eylemi yaptırma konusunda insanları ikna etmek için uğraşırken, liderler insanı eylemi yapma konusunda istekli hale getirirler (Atlıoğlu ve Şahin, 2002).

Gelenekçilik, mevcut olanı koruma, sistem öncelikli olmak, kontrol eğilimli olmak, dar bir bakış açısı, yasal dayanak ile yönetim, sıkıştığında “ben kazanayım, sen kaybet” modelini uygulama ve astların fikirlerine ve görüşlerine pek önem vermeme yönetici tarzının karakteristik özelliklerindedir. Lider ise daha çok yenilikçidir, farklı yaklaşımlar üretir, geliştiricidir, birey önceliklidir, karşılıklı güvene değer verir, işler sıkıştığında “ben kazanayım, sen de kazan” modelini uygulama ve herkesin belli bir sorun karşısında düşüncesini alarak uygun çözüm arama ve bulma yanlısıdır.

Yönetici izleyenlerini etkileme gücünü kurum içinde sahip olduğu pozisyonundan alır. Lider ise astlarını etkileme gücünü kendisinde var olan diğerlerinden farklı özelliklerinden alır (Çırpan, 1999:3).

Yöneticiler daha pratik, daha mantıklı, daha rasyonel ve kararlıdır. Liderler ise daha vizyon sahibi, daha yapıcı, daha sempatik, daha esnek ve daha ilham vericidirler.

Netice olarak bakıldığında, bir kurumda hem lider hem de yönetici özelliklerine sahip kişilere ihtiyaç vardır. Çünkü bir kurumda her zaman yeni fikirler üreten bir lidere ihtiyaç duyulabileceği kadar var olan bir sistem içinde çalışabilecek yöneticiye de ihtiyaç duyulabilir ya da hizmet davranışlarında bulunabilecek bir lidere ihtiyaç duyulabileceği kadar yatırımcı davranışta bulunabilecek bir yöneticiye de ihtiyaç duyulabilir. Dolayısıyla ne kadar zor olsa da yönetici ve lider özelliklerinin bir arada dengeli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Doğan, 2007:46).

1.4. Etik Liderlik ve Okul Yöneticileri

Modern liderlik yaklaşımları içinde yer alan Etik liderlik kavramı her geçen gün üzerine çalışılan konular arasında yer almakla birlikte önemi de artarak devam etmektedir.

Etik değerlerin liderlikteki önemi sadece günümüzde ön plana çıkmamıştır. İnsanlık tarihinin her döneminde etiğin önemi üzerinde durulmuştur. Yusuf Has Hacib'in, 1069 ve 1070 yıllarında yazdığı Kutadgu Bilig adlı eserinde doğru sözlü, dürüst, seçkin ve iyi tabiatlı, adil, hayâ ve takva sahibi, cesaretli, sabır ve sükûnetli, alçakgönüllü, ılımlı, cömert olmak, fesat ve kötü alışkanlıklar sahibi olmamak, doğru kuralları koymak ve zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmek gibi etik değerlerin bir liderde bulunması gerektiğini ifade etmiştir (Sezgül, 2010:244).

Etik liderlik, iş görenlerin gerek ahlaki konulardaki ikilemleri gerekse çatışmacı değerler arasında en etik olanına karar verme gücüne sahiptir. Burada etik iklim oluşturma, liderin en önemli rolüdür. Ahlaki konulardaki iklimler ve çatışmacı değerler karşısında işgörenlerin “ Ne yapmalıyım?”, “ Nasıl yapmalıyım?” soruları karşısında daha açık, daha net ve daha doğru kararlar verebilmesinde, liderlik etiği önemini göstermektedir (Yalçınkaya ve Akyüz, 2002:113).

Lider yöneticinin grup dinamiğini daha iyi anlayacağı ve uygulayacağı ve böylece okul yönetiminde insan ilişkilerine, etik değerlere gereken önemi vereceği

düşünülmektedir (Bursalıoğlu, 2010:178). Yöneticinin okul kültürü yönetimindeki en önemli görevi etik bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü bir okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değerler ve inançlarda birleşmeleri ile sağlanır (Çelik, 2009:67). Koontz, Odonnell, Weihrich'e (1994) göre, kaliteli bir kuruluşun başarısında yöneticiler belirleyici rol oynamaktadırlar. Bir yöneticide kalite açısından olması gereken bileşenler bilgi, beceriler ve yönetici de kendi yönetim işini güzelce yapması için sahip olduğu etik değerlerdir.

Etik ilkelerin uygulama göstergelerinden birinin, yöneticilerin adil davranış biçimi olduğu düşünülmektedir. Günümüzde toplumun gerek öğretmenlerden gerekse yöneticilerden beklediği etik davranışlarının olduğu bilinmektedir. Yöneticilerin bu davranışlarının olmamasının toplumda adalet duygusunun sarsılmasına etki yapacağı düşünülmektedir.

Aydın'a (2002) göre, etik davranışların benimsenmesine üst yönetimden başlanmalı, orta düzey yöneticilere aktarılmalı ve örgütün tüm iş görenlerine yayılmalıdır. Türk eğitim sisteminde yasaların yanı sıra uyulması gereken etik ilkeler bulunmaktadır. Bunların ihlal edilmesi durumunda ciddi yaptırımların yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda eğitim sisteminde okul yöneticilerinin ne kadar lider olarak yetiştirildiği ya da ne kadar lider olarak görülmek istendiğinin irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Liderlik davranışlarını sergileyemeyen yöneticilerden rutin davranışlar beklendiği görülmektedir.

Günümüz okul yöneticilerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişi olması beklenmektedir (Gümüşeli, 2001:6). Bu bağlamda okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı önem taşımaktadır (Cerit, 2008:5).

Okul liderleri etik üzerinde etkisi olan durumları: Irkçılık ve kökten dincilik, cinsiyet eşitsizliği, cinsel taciz, şiddet, aile, çocukların suistimali, bilgi ve iletişim teknolojileri, okul yönetiminde yenilikler (Demster ve Berry, 2003, Akt. Uğurlu ve Ceylan, 2014:97) gibi istenmeyen davranışlar olarak görmektedirler. Etik, günlük yaşamda uyulmak zorunda olan ahlaki sorumluluklar olarak okul yöneticilerinin gündemini meşgul etmektedir. Çünkü okul yöneticileri hem öğretmenleri hem de öğrencileri üzerinde değer yaratmaya çalışırlar. Okulun çalışanları olarak öğretmenler okulda oluşturulan değerler çerçevesinde yaşarlar. Öğretmenlerin

kendilerini istedik değerlerin içerisinde bulması onların okulları ile olan ilişkilerinin doğasını ve yaratıcılıklarını etkileyebilir (Uğurlu ve Ceylan, 2014:97).

MEB okul yönetim sisteminde okul yöneticilerinin uymasđ gereken kurallar yönetmelikle belirlenmiştir. Bu kuralların evrensel etik değerlere ve liderlik becerilerine uygun olduğu söylenbilir. Okul yöneticilerinin etik değerlere uygun etik liderlik davranışlarını sergilemeleri çalışma ortamının iyileştirilmesi, ğrenci ve ğretmen motivasyonları ve veli destek ve motivasyonu için hayati öneme sahiptir. Ancak eğitim sistemimizde her bir okul yöneticisinin farklı yönetim sergilediği ve sisteme ait standart bir liderlik yönetiminin olmadđđı söylenbilir.

Etik liderlik davranışlarını gösteren okul yöneticilerinin ğretmen motivasyonuna olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Moral ve motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğu ve bunun da iş verimini arttırdđđı görülmektedir.

1.4.1 Mesleki Etik ve rgtsel Etik

Aşağıda önce mesleki etik ve ardından örgütsel etik kavramlarının açıklanması etik liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.4.1.1. Mesleki Etik Kavramı

Mesleki etik kavramı, ortaya koyacağımız mesleki davranışla ilgili neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkındaki inançları esas alan ilkeler ve kurallar topluluğudur. Mesleki etik, kişinin, herhangi bir işletme ya da kurumun etik anlayışından etkilenir. Bununla beraber meslek etiği, bir konunun birbiriyle çatışan iki tarafının bulunması ve bu iki tarafın doğruluğu tartışılabilir yanlarının olması anlamında kullanılan etik ikilemlerden ve etik olmayan kararların alınması olarak ifade edilen etik sapmalardan olumsuz etkilenir (İşgüden ve abuk, 2006:63).

Meslek etiğinin önemli olan yanı, aynı meslek grubunda olan bireylerin nerde olursa olsun bu davranış kurallarına uygun davranmak zorunda olmalarıdır. Aynı meslek bünyesinde bulunan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde belirli davranışlara uymaları meslek etiğinin bir gereğidir. Mesleki etik, oluşacak bütün ilişkilerde tabiata ve insana saygılı olmak, hak unsuruna dayanarak davranmak ve

haksızlık karşısında hakkı savunmak, dürüstlük ve sözünde durmak gibi davranışlar sergilemeyi gerektirir (Aydın, 2001:75-76).

1.4.1.2. Örgütsel Etik Kavramı

Örgütte işgörenlerin, yapmaları ve sakınmaları gereken kuralları belirleyen örgütsel etik kavramı, örgütün genel değerler sistemini açıklayan, örgüt bünyesindeki bireyler arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olacağını ortaya koyan, yazılı ve sözlü düzenlemeleri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel etik, iş ortamındaki karmaşık ahlaki ikilemleri analiz edip ve bu ikilemleri çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Bu anlamda bir örgütün etiksel ilkeleri, örgütün karar ve uygulamalarına yansıyan, örgüte bağlı kişiler tarafından kabul görmüş algı ve anlayışlarıdır (Gül, 2006:67).

Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çevre oluşturur. Bu çevre, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya isteklendiren bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgütün sahip olduğu kültürü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar. İşgörenlerin bu değerler çerçevesi içinde uygun davranışları sergilemesi, onun yerleşik etik değerlere uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:236).

1.5. Motivasyon Kavramı ve Kapsamı

Motivasyon kavramı ve kapsamı; İhtiyaçlar, İstekler, Güdüler, Motivasyonun Tanımı, Motivasyonun Önemi, Motivasyonun Özellikleri, Motivasyonun Temel Prensipleri, Motivasyon Teorileri ve Etik Liderlik ve Motivasyon İlişkisi olmak üzere 7 ana başlık altında incelenmiştir.

1.5.1. İhtiyaçlar, İstekler, Güdüler

İhtiyaç, karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü, karşılandığında ise mutluluk (haz) veren bir duygudur. İnsanın hayatta kalabilmesi için mutlaka karşılanması gereken ihtiyaçlara (solunma, gıda, giyinme, barınma, savunma vb.) hayati, biyolojik veya zorunlu ihtiyaçlar, bu kapsama girmeyenlere ise kültürel ve sosyal ihtiyaçlar adı

verilir. Bu süreç, “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” veya “İhtiyaçlar Piramidi” ile açıklanmaya çalışılmıştır. Piramidin tabanında, zorunlu, piramidin orta bölümünde kültürel ve piramidin tepesinde sosyal ihtiyaçlar yer almaktadır. Ancak ihtiyaç kavramı, istek kavramı ile karıştırılabilir. İstek kavramı ise insanların yaşamlarını sürdürmek için zorunluluk duymadıkları, hayatlarını kolaylaştırmaya, daha iyi bir yaşam kalitesine sahip olmaya yönelik ihtiyaç duydukları keyfi eğilimlerdir. İhtiyaçları tatmin etme zorunluluğu, insanın harekete geçmesini gerektirir. Bu ise güdüler sayesinde olur. Güdü olarak adlandırılan bu etmenler içsel, ya da dışsal olabilir. Güdüler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü), sonradan da kazanılabilirler (Alan, 2006:17).

Güdü iradeniz doğrultusunda sizi bir tür eyleme götüren ve içinizden gelen bir ihtiyaç veya dürtüdür (Adair, 2006:13). Başka bir tanımda ise güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güç olarak tanımlanır. Güdü ve dürtü çoğu zaman biri birinin yerine kullanılan kavramlardır. Dürtü; açlık, susuzluk, cinsellik, ağrıdan kaçma gibi kalıtımla ilgili, biyolojik amaçlı davranışlara yönelen güçtür. Güdü tanımı ise dürtünün kapsamının yanı sıra güven ve basan sağlama gibi öğrenme ile ilgili, psikolojik ve sosyal amaçlı davranışları da kapsayacak dürtüden daha geniş bir anlama sahiptir.

1.5.2. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000:104). Akat’a (1984:175) göre motivasyon ise; ferdi veya fertleri belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Harekete geçirici güç olarak tanımlanabilecek motivasyon; yapılan işe yoğunlaşma derecesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgilidir.

Okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile evrensel etik değerleri harmanlayarak sergileyecekleri bir yönetimin çalışanların motivasyonunu artıracığı ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile motivasyonun; liderlik becerileri ve etik değerler ile ilişkili olduğu düşünülebilir.

1.5.3. Motivasyonun Önemi

Çiçek Sağlam (2007) “Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme” adlı eserinde örgütün en önemli kaynağının işgörenler olduğu ve işgörenlerin verimli çalışmasının ise güdülenmeleriyle mümkün olacağı belirtilmektedir. Hangi kurumda çalışıyor olursa olsun tüm işgörenlerin güdülenmeye ihtiyacının olduğu ve yöneticilerin en önemli görevlerinden birinin işgörenlerini işe güdülenmenin yollarını bulmaya çalışmak olduğu ve gelecek kuşakların yetiştirilmesi gibi önemli bir görevi üstlenen ve birçok zorluk içerisinde görevlerini yapmaya çalışan eğitim işgörenlerinin güdülenmesinin, ülkemizin geleceği açısından çok daha da önemli olduğuna vurgu yapmaktadır.

Eğitimde verimin sağlanabilmesi için personelin moralli olması önemlidir. Morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, yöneticilerin çalışanlar için iyi bir örnek olmaları, bilinçli bir şekilde çalışanlarda hizmet duygusunu uyandırmaları gelmektedir (Tutum, 1979:184).

Kuruluş içinde bireyin moralinin, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin davranışları ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir (Bingöl, 1984:29). Moral ile motivasyon arasında yakın bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Yönetici davranışlarının öğretmenlerin motivasyonun temel etken olduğu söylenebilir. Yöneticinin davranışlarından dolayı mesleğine küskün öğretmenlerle de karşılaşılabilceği, mesleğine aşkla tutkulu öğretmenlerle de karşılaşılabilceği düşünülebilir.

Başarılı öğretmenler yüksek derecede güdüleyici olmalarıyla ünlüdür. Çünkü öğrencilerinde yüksek düzeyde uyarılma oluşturabilmektedirler (Öncü, 2004:77). Motive olmuş bir öğretmenin öğrencinin okula olan aidiyet duygusunu artıracığı ve okul yönetimine katkılar sunacağı düşünülebilir. Bu noktada okul yöneticilerinin öğretmenlerini tanımaları ve onların motivasyonlarını sağlamaları gerektiği ifade edilebilir.

Okul yöneticileri okulun geleceğine yönelik bir vizyona sahip olmalı ve sürekli olarak bu vizyona ulaşmaya yönelik çaba harcamaları gerekir. Okul yöneticilerinin rehberliğinde okul personeli tarafından ortaklaşa geliştirilmiş yazılı bir vizyon ifadesi olması gerekir. Böylece okulun nereye gittiği hakkında okul çapında bir uzlaşma sağlanmış olur ve okul yöneticileri hedefe ulaşmaya yardım etmeye çalışır (Aytaç, 2000:91). Okulların geleceğe dönül vizyonlarının bir anlamda

onların değerlerini yansıttığı diğer bir ifade ile de çalışanlarının motivasyonlarını şekillendirme de başrolü oynadığı söylenebilir.

1.5.3.1.Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan kişilerin (personelin) organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarınıdır (Sarıhan, 2014:5-6) .

Motivasyon kişisel bir olaydır. Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin kullanımını savunmaktadır.

1.5.3.2. Çalışanlar Açısından Motivasyon

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter, birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Motivasyon, çalışanları isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci şeklinde tanımlanır (Ay, 2007:17).

1.5.4. Motivasyonun Özellikleri

- a. Kişisel ihtiyaçlar, istekler dürtülerden kaynaklanarak kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.

- b. Bir amaca veya ödüle yöneliktir.
- c. İnsan davranışı gelişi güzeldir ve bütün davranışlar içsel motivasyona bağlıdır.
- d. Bilinen ve gözlemlenebilen ihtiyaçlar dışında, bazen farkında olmadıkları şeyler de kişiyi motive edebilir.
- e. Kişiler kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamayabilirler, bazen farkında olmadıkları şeyler de motive edebilir.
- f. Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemezler. Başarılı organizasyonlardaki yöneticiler tutumlarını çalışanların davranışlarına göre yönlendirir.
- g. Çalışanlar, yönetimin kendilerine yönelik olarak yaptığı şeylerden etkilenirler.
- h. Amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlamış organizasyonlarda, çalışanların kişisel ihtiyaçları tatmin edilmiştir.
- i. Ödül ve cezaların açık olarak belirlenmesi ve uygulanması motivasyonda etkilidir (Aktan, 2003:16).

1.5.5. Motivasyonun Temel Prensipleri

Motivasyon temel anlamda bir insanın hangi işi ve hangi şeyi yapmaktan daha çok haz aldığına bağlıdır. Bir insanı motive ederken o insanın iç motivasyonundan eğilimleriyle o insanı etkileyen dış motivasyon uyarılarının ne olduğunu bilinçli bir şekilde tespit etmek ve bunların birbirleriyle örtüştürülmesi gerekmektedir (Sarıhasan, 2014:7).

Bir insana başarıma hissini yaşatma ve onu tanıma, ona ilerleme iznini verme, o insanın sevdiği işleri yapma fırsatı verme gibi motivasyonun önde gelen unsurlarıdır. Özellikle dış motivasyonlar iç motive edici istek ve arzuları destekleyici olmalıdır. İhtiyaçları karşılayan amaçların başarılması ve çalışanların kendilerini ne dereceye kadar adadıklarının bir ölçüsüdür (Dogani, 2010:71)

1.5.6. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri

belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır (Yıldırım, 2007:5, Koçel, 2003:636). Eğer bir işletmede yöneticiler, iş verimini ve iş doyumunu en yüksek seviyeye getirmek ve ulaşılan bu seviyeyi muhafaza etmek istiyorlarsa iş görenlerini güdüleyen etmenler hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmak ve bu etmenleri iyi anlamak zorundadırlar (Yıldırım, 2007:5). Motivasyon teorileri genel olarak iki ana başlık altında incelenmektedir. İlki kapsam teorileri, ikincisi ise süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır. Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç teorileri dışsal faktörler ile ilgilenmektedir.

1.5.6.1. Kapsam Teorileri

Yukarı da ifade edildiği gibi motivasyon kuramları kapsam-gereksinim kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bunların görece güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin güdülediğine önem vermektedir. Bu kuramlar kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedir. Kapsam gereksinim kuramları genel olarak, Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (Hijyen–Motivasyon Kuramı), David McClelland tarafından geliştirilen Başarı İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in Varolma, ilişki Kurma ve Gelişme ihtiyaçları teorisidir (Özer ve Topaloğlu, 2013:1).

1.5.6.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)

Maslow Teorisi veya İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanmış bir çalışmada ortaya atılmış ve sonrasında geliştirilmiş bir insan psikolojisi teorisidir. Maslow teorisi, insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha 'üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için temel olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini söz konusu etmektedir. Maslow'un kişilik kategorileri kendi aralarında bir dizilim oluştururlar ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyine

karşılık gelir. Birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gideremediği takdirde bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, düzeyine geçemez.



Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un bireyle çok fazla meşgul olduğu gerçeğine rağmen teori, birçok yönetici tarafından algılandığı şekliyle, bireysel farklılıklar üzerinde fazla durmaz ve her insanın farklı ihtiyaç gruplarına ve değerlerine sahip olduğu gerçeğini göz ardı edilir. Yani bireyden ziyade gruba yoğunlaşan bir yöntem izlenir (Sarihasan, 2014:11).

1.5.6.1.2. Çift Faktör Teorisi (Fredrick Herzberg)

1959 yılında Herzberg araştırmalarını, The Motivation to Work kitabında yayımladı. Herzberg bu yazılarını yazarken, Pittsburgh Psikoloji Hizmetlerinin araştırma müdürü ve daha sonra da Western Reserve Üniversitesi'nde profesör olarak görev yaptı. Aynı alanda çalışmalar yapan Bernard Mausner ve Barbara Snyderman de aynı kuruluştaki çalışıyorlardı. Diğer iki profesörle birlikte Herzberg ve Mausner, işe karşı olan tutumları etkileyen faktörlere dair mevcut araştırma ve bulguları inceleyerek bir ön hazırlık çalışması yürüttüler. Toplam 155 kitap ve makale inceledikten sonra, içerik ve yöntem farklılıklarına rağmen Herzberg ve arkadaşları şu önemli sonucu ortaya koydular (Adair, 2006:62).

Tüm bu çalışanlardan ortaya çıkardığımız önemli sonuç şudur: İş tutumunu etkileyen faktörlerin öncelikli farkları araştırmacıların, çalışan kişilerin işlerinde sevdikleri ve sevmedikleri şeyleri göz önüne almasına bağlı olarak değişmektedir. Bu araştırmadan çıkan sonuca göre, iş ortamında insanı ‘memnun eden’ ve ‘memnun etmeyen’ faktörler vardır. Kendi çalışmalarımızın temel varsayımlarını işte bu sonuçlardan çıkardık(Adair, 2006:62).

Herzberg ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere, dışsal (hijyen) faktörler adını vermiştir. Buna karşın işyerindeki bazı faktörlerin ise, yokluğunda belirgin bir doyumsuzluk yaşanırken, varlıklarında ise çalışanların iş performansını oldukça arttırdığı gözlenmiştir. İş performansını oldukça arttıran bu faktörlere ise içsel (motive edici) faktörler adını vermiştir. Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir. Bunlar motivasyonel faktörler ve hijyen faktörlerdir.

Motivasyonel Faktörler

Anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma motivasyon faktörleri arasında sayılabilir. Aynı zaman da başarı, tanınma, gelişme ihtimali, ilerleme, sorumluluk ve işin kendisi de motive edici faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır, fakat kişiye bu olanakların verilmesi iş tatminini artıracığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir (Sarihasan, 2014:12-13).

Hijyen Faktörler

Çalışanlarda hoşnutsuzluk meydana getiren ve iş ortamında tanımlanan karmaşık faktörler için Herzberg tıp dünyasından hijyen terimini kullanmıştır. “Hijyen, insanın çevresinden sağlığını tehdit eden her şeyi uzaklaştırma görevi görür.Tedavi edici özelliği yoktur; sadece tehlikeyi önler (Adair, 2006:67).”

Herzberg’in görüşlerine göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan iş yerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise bireyin işten ayrılmasına tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir.

Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır. Başka bir deyişle hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir (Sarihasan, 2014:13).

1.5.6.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)

İnsan ihtiyaçlarının bazıları doğuştan gelmekte, bazıları ise sonradan kazanılmaktadır. McClelland'a göre ise bireyler yaşamları boyunca bazı ihtiyaçlar duymaktadırlar, ancak diğer teorilerden farklı olarak bu ihtiyaçları doğuştan değil, sonradan yaşam tecrübeleri yoluyla öğrenmektedirler (Taşdemir, 2013:36).

Tematik algılama testi ile çalışan McClelland başarıyı etkilen dört ihtiyaç belirlemiştir (Günaydın, 2013). Bunlar tanınma ihtiyacı, başarı ihtiyacı, yeterlilik ve güç ihtiyacıdır.

- **Tanınma İhtiyacı:** Küçük yaşlardan itibaren aile ile arkadaş çevresi içinde kabul görmek tanınmak için davranmayı öğreniriz. İnsanlarda bu ihtiyaç çeşitli yoğunluklarda vardır.
- **Başarı İhtiyacı:** İnsanların bazıları başarı için yüksek bir arzu duyarken bazıları için bu pek önemli olmayabiliyor. Bu olgu başarı ihtiyacında yatmaktadır ve diğer ihtiyaçlar gibi bununda yoğunluğu insandan insana değişir. Başarı ihtiyacının gücü üç faktöre dayanır.

Başarı beklentisi

Sonuçların kişi açısından değeri

Başarı için duyulan kişisel sorumluluk duygusu

- **Yeterlilik İhtiyacı:** Bazı insanlar yüksek kalitede iş yapma ihtiyacı hissederler. Bu tip insanlar için işlerindeki ustalık performanslarındaki mükemmellik çok önemlidir. Çünkü bir işi en iyi şekilde yapmış olma duygusu onları tatmin eder.
- **Güç İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, bir kişinin proses kontrol, otorite sahibi olma veya başkaları üzerindeki etkili olmak arzusu ile alakalıdır. Yetki gücü olmayanlar diğerlerini karizmatik otorite güçleri ile etkileyebilmektedir.

1.5.6.1.4. Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Teorisi (Clayton Alderfer)

ERG teorisi, motivasyonu ihtiyaçlara sıklıdan bağlı gören Alderfer, Maslow'un yaklaşımını basitleştirerek, geliştirmiştir olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, ilke yine aynı, sıralama önemli ancak daha basittir. Önce alt düzey ihtiyaçlar giderilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Buna göre Alderfer üç grup ihtiyaç ayırt eder, var olma(existence), bağlılık (reladness) ve gelişim (growth). Böylece bu ihtiyaçların baş harflerinin alınmasıyla ERG teorisi ortaya çıkar (Taşdemir, 2013:33).

Var Olma İhtiyacı

Var olma ihtiyacı hayatta kalma ile ilgilidir. Fizyolojik ve maddi plandaki temel ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk ve barınma gibi ihtiyaçlar fizyolojik istekleri, iş yaşamındaki ücret ödüller ve fiziksel çalışma şartları gibi faktörler ise maddi işleri kapsamaktadır. Bu kategori Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düzeyine karşılık gelmektedir (Taşdemir, 2013:34).

Bağlılık İhtiyacı

Bağlılık kişiler arası sosyal ilişkilerle ilgilidir. Bu ihtiyaç kategorisi, sosyal onay, arkadaşlık, saygı görme, duygusal destek alma gibi anlamlı sosyal ilişkiler kurulmasıyla doyurulan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyacı düzeyine karşılık gelmektedir (Taşdemir, 2013:34).

Gelişim İhtiyacı

Gelişim ihtiyaçları ise bireyin içten gelen kişisel gelişimini sağlama çabalarını kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un saygı görme ve kendini gerçekleştirme düzeyine karşılık gelmektedir(Taşdemir, 2013:35).

ERG yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile benzer görünmektedir. Bundan dolayı aynı şekilde yorumlanmaktadır. Fakat ERG yaklaşımında Maslow'un teorisinde olduğu gibi katı bir hiyerarşik düzen yoktur (Sarıhasan, 2014:16).

1.5.6.1.5. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Biz burada süreç teorileri adı altında beş motivasyon teorisini ele alacağız (Kaplan, 2007:41) Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Beklenti Teorisi

Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Eşitlik Kuramı

Amaç Kuramı

1.5.6.1.5.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi(B.F. Skinner)

Bu teoride ortaya konulmak istenen davranışları, genellikle o davranışın sonuçlarıyla belirlenmeleridir. Diğer bir deyişle iyi ve güzel sonuç elde edilmiş davranışlar gelecekte daha sık, diğer taraftan kötü ve istenmeyen sonuç elde edilmiş davranışlar ise gelecekte daha az tekrarlanacaktır (Taşdemir, 2013:45).

Tam bir davranışçı olan Skinner (1953), ruh bilimi bir davranış incelemesi olarak ele almakta, dürtü, gereksinim, tutum gibi bireylerin “içsel” durumlarını anlatan kavramları davranışın nedeni olarak kabul etmemektedir. Çünkü bunlar gözlemlenemeyen birimlerdir. Araştırmacı ancak davranışı gözlemleyerek bunlara ilişkin çıkarımlar yapabilir. Ayrıca bunlar davranışın nedenleri olarak da hiçbir açıklama getirmezler. Olsa olsa açıklamaya çalıştıkları davranışı yeniden betimlerler (Onaran, 1981:261).

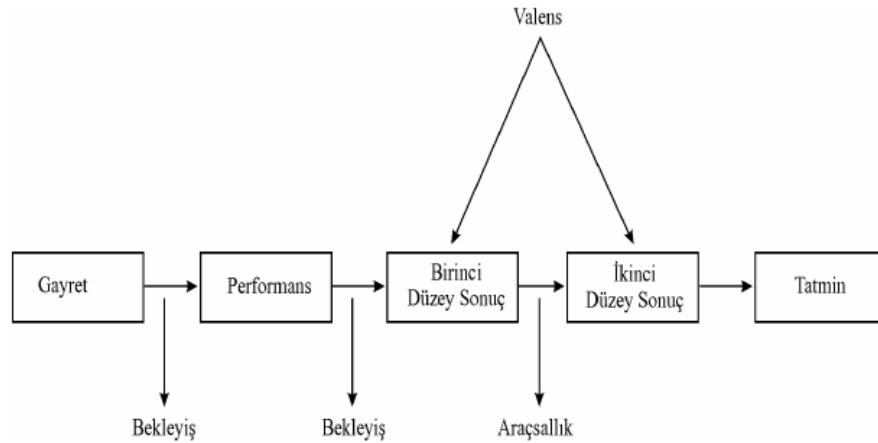
Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişinin gösterdiği davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin

varlığından söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Sarıhasan, 2014:17).

1.5.6.1.5.2. Beklenti Teorisi(V. Vroom)

Vroom 1964 yılında, karar verme sürecinin arkasındaki motivasyonlara ilişkin gözlemleri açıklamak için “Beklenti Teorisini” geliştirmiştir. Bu teoriye göre çalışan ancak işinden umduğunu bulduğu zaman tatmin olacak eğer umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Taşdemir, 2013:39).

Genel olarak Vroom’un Beklenti Teorisi dört kavram üzerine kurulmuştur. Bunlar; beklenti, motivasyon, araçsallık ve valens’dir (Sarıhasan, 2014:20).



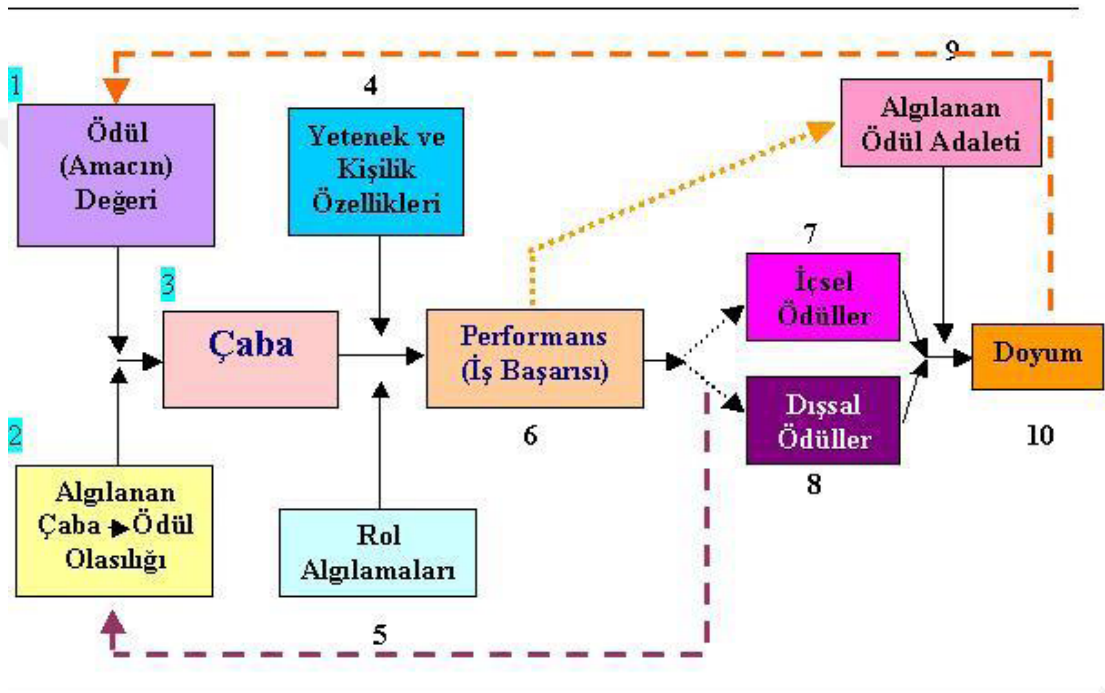
Şekil 2 Vroom’un Motivasyon Modeli (Ay, 2007:74; Koçel, 2003:650).

İki faktör (Valens ve Beklenti) motivasyonu belirler. Bu faktörlerden biri yok ise kişi motive olmayacaktır. Beklenti teorisinin üçüncü kavramı olan araçsallık (instrumentalite), kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Başka bir deyişle, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir (Tümgan, 2007:28).

1.5.6.1.5.2.1. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vroom’un beklenti teorisinin geliştirilmiş bir uzantısı olan Lawler ve Porter modeli, çok sayıda değişken üzerine kurulmuştur. Bu modelin giriş modeli Vroom modeli ile aynıdır. Yani kişinin motive olma sürecinin ilk aşaması kişinin ödülü

arzulama derecesi ve bekleyiş tarafından etkilenmesidir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişi yüksek bir gayret gösterse de sonuç her zaman yüksek bir başarı olmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin işi başaramayacaktır. Örneğin teknik resim bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin iyi bir proje çizemeyecektir. Bu modeli geliştirenler Vroom'un teorsinin bazı eksikliklerini giderici yönde çalışmalar yapmış ve bu teoriye katkı da bulunmuşlardır (Taşdemir, 2013:43).



Şekil 3 Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu teoriye yöneltilen en önemli eleştiri, bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmesinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiride bunu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Yıldırım, 2007:20-21).

1.5.6.1.6. Eşitlik Teorisi (J. Stacey Adams)

Adams, ABD'de yaptığı araştırmalar neticesinde, ödül adaletinin çalışanları motive etmek bakımından çok önemli olduğu neticesine varmıştır. Kişiler örgüte

çeşitli girdiler getirirler. Mesela bunlar eğitim, zekâ, deney, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba gibi bir takım niteliklerdir. Kişi, buna karşılık, örgütten ödüller kazanır. Bu ödüller ücret, statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve iş yeri koşullarını iyileştirme ve benzer hususlardır. Kişinin örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırılır ve bu ödüllerin eşitliği veya eşitsizliği, kişiyi motive etmede etkili olmaktadır. Eğer bu karşılaştırmada eşitlik söz konusuysa, o zaman haklılık vardır(Güven, 2004:72).

1.5.6.1.7. Amaç Teorisi (E. Locke)

Amaç teorisi 1968 yılında Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaçlar bireysel veya örgütsel olsun, ulaşmak istenilen durumu ifade etmektedir. Bu anlamda bireylerin veya örgütlerin rotasını tayin eden amaç olgusu, parasal ya da parayla ölçülmeyen sosyal veya psikolojik bir nitelikte taşıyabilmektedir. Bu motivasyon teorisinin ana fikri şudur, kişilerin edindikleri amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek bir amaca ulaşmayı hedefleyen birey, ulaşılması gayet kolay amaçlar hedefleyen bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır(Taşdemir, 2013:48).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem ansal, hem fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yönlendirir. Dolayısıyla iş başarımını etkileyen önemli bir güdümsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. Bundan başka dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, iş görenlerin amaçlarını ve niyetlerini etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olurlar. Başka bir deyişle, özendiricilerle iş görenlerin davranışları arasındaki ilişki, iş görenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla olmakta, bu amaçlar bu ilişki de aracılık yapmaktadır (Onaran, 1981:38).

Sonuç itibariyle önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile bireylerin belirleyeceği amaçların birbirleriyle uyumluluk arz etmesidir (Taşdemir, 2013:51).

1.6. Etik Liderlik ve Motivasyon İlişkisi

Etik davranışlar sergilemek, etik liderin her durumda göstermesi gereken önemli bir davranıştır. Çünkü bir kurumda etik liderlik davranışları, işgörenlerin motivasyonuna olumlu etkilerde bulunarak katkı sağlayacaktır. Bu anlamda, işgörenlerin liderin davranışlarını etik değerlerle uyumlu olarak görmeleri, örgütün ortak amaçlarına ulaşma süresini hızlandıracak ve motivasyonlarını arttıracaktır.

Örgütsel motivasyon açısından, yönetim sürecinde örgütte yapılması gereken görevlerin ve hakların etik ilkelere uygun olarak paylaşılması gerekmektedir. Bu düşüncelerden yola çıkarak, etik liderin sergilediği etik davranış rolleriyle örgütte motivasyonu arttırdığı ileri sürülmektedir. Ayrıca örgütsel motivasyon sağlandığında örgütsel bağlılık ve iş doyumunu sağlanmış ve artırılmış olacaktır. Hem örgütsel motivasyon, hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığın sağlandığı örgütlerde örgütün etkililiği ve verimliliği artacak hem de güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmuş olacaktır.

1.7. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1.7.1. Yurt İçi Çalışmalar

Çiçek'in (2002) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" konulu araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri güdüleme kullandığı yöntem ve davranışlarını belirleyerek bunların öğretmenleri ne derecede de güdülediğini ortaya koymuştur. Örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemleri, en fazla kullanılan ve öğretmenleri güdüleme derecesi de en yüksek algılanan güdüleme yöntemleri olarak tespit edilmiştir. Psiko-sosyal boyut ile maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin yöneticiler tarafından kullanılma sıklığı her iki grup tarafından da düşük algılanmakla birlikte bu boyutlardaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da daha yüksek düzeyde görmektedir. Ayrıca, içten denetimli okul yöneticileri, dıştan denetimlilere göre her üç boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini sıklıkla kullandıklarını belirtmektedirler. Psiko-sosyal ile örgütsel ve yönetsel boyutlarda yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermezken, maddi

boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini içten denetimli öğretmenler, dıştan denetimlilere göre daha yüksek gördükleri tespit edilmiştir.

Helvacı (2010) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin etik davranışlar bağlamında; iletişimsel, iklimsel ve davranışsal etik boyutlarında gösterdikleri davranışların ortalamaları orta düzeyde çıkarken; örgütsel karar verme boyutundaki davranış ortalaması çok yüksek çıkmıştır.

Acar ve Kaya'nın (2012) araştırmasında öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sergilediği etik liderlik davranışına yönelik görüşlerine göre etik liderlik ölçeği ortalama puanın ve bu ölçeğin alt boyutları için ortalama puanların yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermesine karşın; araştırma sonucumuzdan farklı olarak demografik özellikler bağlamında bayan öğretmenlerin puan ortalamalarının erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmüştür.

Karagöz (2008) ise yaptığı araştırmada öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin etik liderlik rollerine ilişkin algılarını araştırmamızı destekler nitelikte yüksek bulmuştur. Öğretmenlerin demografik özelliklerinin yöneticilerin etik liderlik rollerine ilişkin algılarına bakıldığında; bayan öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik rollerine ilişkin algılarının erkek öğretmenlere göre, bekâr öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik rollerine ilişkin algılarının ise evli öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılırken; yaş, çalışma süresi ve mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Gültekin (2008) öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik rollerine ilişkin davranışlarını yüksek düzeyde bulurken; cinsiyet, mesleki kıdem ve öğretmenlerin öğrenim durumları değişkenlerine göre okul yöneticilerinden beklenen etik liderlik davranışlarında farklılık bulamamıştır.

Etik değerlerin liderlik için önemi ve gerekliliği günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihi boyunca etiğin önemi ifade edilmiş, bir liderde bulunması beklenen etik değerler dile getirilmiştir. Örneğin ünlü düşünür Spinoza'ya göre kişi doğal ortamında tutkularının esiridir. Bu esaretten ancak aklın ve bilginin yardımı ile kurtulabilir. Bu nedenle Spinoza'ya göre akli davranmak ile ahlaklı davranmak aslında aynıdır (Aydın, 2004).

Çiçek Sağlam (2006) "Akademisyenlerin işe Güdülenmesinde "Hijyen ve Güdüleme" Faktörlerinin Önemi" adlı çalışmalarında hem hijyen faktörleri hem de

güdülenme faktörleri üniversite ortamında orta düzeyde sunulduğu görülmüş ve iki grupta yer alan faktörlerin akademisyenleri ise güdüleme derecesi yüksek bulunmuştur ancak güdülenme faktörlerinin akademisyenleri ise güdüleme derecesi hijyen faktörlere göre daha yüksek çıkmıştır. Hijyen ve güdülenme faktörlerinin akademisyenlerin güdülenmesinde önemli görüldüğü ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hijyen faktörlerin de güdülenmeyi sağlamada değerli bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle akademik personelin görevini daha iyi düzeyde yerine getirebilmeleri için öncelikle ücret ve diğer maddi olanaklar, fiziksel çalışma koşulları, kişiler arası iyi ilişkiler gibi hijyen ile ilgili hususların yeterli düzeye getirilmesi daha sonra işte ilerleme olanakları, kendini geliştirebilme, yaratıcılığını kullanabilme, karara katılma, sorumluluk alma gibi güdülenme faktörlerine ağırlık verilmesi gerektiği söylenebilir (:56).

Acat ve Yenilmez (2004) tarafından yapılan çalışmada, eğitim fakültesi öğrencilerinin 1. sınıftan 4. sınıfa kadar olumlu motivasyon yüklendikleri, motivasyon sorunu oluşturan durumları daha az yaşadıkları tespit edilmiştir.

Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine ilişkin motivasyon düzeyinin araştırıldığı bir başka çalışma Gençay ve Gençay (2007) tarafından yapılan çalışmada, öğrencilerin okuldaki sınıf düzeyleri arttıkça eğitim motivasyonlarının azaldığı sonucuna varılmıştır.

Turhan ve Ağaoğlu (2009) tarafından yapılan *araştırmada*, Eğitim Fakültesi birinci sınıf öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine ilişkin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ve öğrenim gördükleri programlara göre motivasyon düzeylerinde farklılık olduğu belirtilmiştir. Barlı, Bilgili ve Çelik (2010) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin meslekleri konusunda motivasyonlarının yüksek olduğu gözlenmiş ve mesleklerini severek yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Dereli ve Acat'ın (2010) çalışmasında, öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine ilişkin motivasyonlarının genellikle yüksek olduğu ve çok az sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Aynı araştırmanın sonucuna göre, genel olarak 3. ve 4. sınıf öğrencilerin öğretmenlik mesleğine ilişkin motivasyonları 1. ve 2. sınıf öğrencilerin motivasyonlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirtilmiştir. Ozan ve Bektaş'ın (2011) çalışmasında, eğitim fakültesi öğrencilerinin genel olarak öğretmenlik mesleğine karşı motivasyon düzeylerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Karabay (2004), çalışmasının neticesinde okulun yapısı ve imkanlarının öğretmenlerin motivasyonunda daha çok etkili olduğu görülmüştür. Öztürk (2006)'e

göre, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde, çalışma ortamı, sosyal imkanlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler, eğitim seviyesi ve öğretmen eğitimi faktörlerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Koçak (2002), tarafından yapılan araştırma neticesinde; öğretmeni motive edici faktörler iş güvenliği, takdir edilme, kendini geliştirmedir. Özgan ve Aslan (2008), tarafından yapılan araştırmanın sonucunda, yöneticilerin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir. Ebcim (2012), çalışmasının neticesinde “Yapılan işin anlamlı olması” motivasyonu en çok etkileyen faktör olarak bulunmuştur.

1.7.2. Yurt Dışı Çalışmalar

Rebore (2001) okul yöneticisinin etik lider olarak sahip olması gereken belli başlı özellikleri: toplumsal yapı içinde eğitim amacı ve liderin rollerinin bilgisine sahip olması; etik hakkında değişik bakış açıları ve değerler bilgisi; okulu daha iyi bir topluluk yapma konusunda istekli olması; kişisel ve mesleki değerleri inceleme konusunda istekli olması; etik değerleri ve inançları davranışlarla ifade etme konusunda diğer insanlara ilham vermesi; okuldaki işler için sorumluluğu kabul etmesi; eğitim amacını, kişisel kazancından daha üstün tutması; öğretmenlere eşit, adil ve saygılı davranması; yasal zorunluluklara dikkat etmesi; okulda çalışan diğer insanların etik değerlere bağlı davranmasını sağlaması; gerektiği yerde kanunlara ve yasalara başvurması olarak sıralamıştır.

Smith (1999), 43 okulda görev yapan 774 öğretmene ulaşılarak ölçek uygulamıştır. Araştırmasında okul müdürünün liderlik stili ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında ilişki olmasına karşılık mesleki kıdem, cinsiyet ve yaş gibi değişkenlerin öğretmenlerin motivasyon düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Pennington (1997) okul müdürünün liderlik stili ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu araştırmasında orta Tennessee eyaletinde farklı bölgelerden yaklaşık 300 öğretmeni örneklem almıştır. Araştırmasında okul müdürünün liderlik stili ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında ilişki olduğunu fakat yaş, cinsiyet ve mesleki kıdem gibi değişkenlerin öğretmenlerin motivasyon düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim liderliğinin dürüstlük, saygı duymak ve saygı görmek gibi erdemlerle ilgili olduğunu ve böyle liderlerin çalışanların gözünde değerli olduklarını göstermiştir (Akt. Karaköse ve Kocabaş, 2006). Dolayısıyla okul yöneticileri, etik liderlik becerilerine sahip olmak ve bunları sergilemek zorundadır.

Everett (1988) okul müdürünün liderlik stilleriyle öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında 15–20 ğretmeni bulunan 15 ortaokulu tesadüfi yöntemle örnekleme almış ve 253 öğretmenden elde ettiği verileri değerlendirmiştir. Okul müdürünün liderlik stili ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında ilişki olduğunu ancak cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi değişkenlerin öğretmenlerin motivasyon düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Bryant da (1996) Michigan eyaletinde bulunan 15 kırsal bölge okulunda görev yapan eğitim personelinden devlet orta okullarında çalışan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile bu okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmasında her okuldan 25 personel olmak üzere toplam 375 kişilik bir ğretmen ve yönetici grubundan araştırma verilerini toplamıştır. Araştirmasında okul müdürünün liderlik stili ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bankowski (2002) New York orta okullarında dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örnekleme olarak ğretmen sayısı 40 ve üzeri olan 60 okulları almıştır. Araştırma bulgusunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında ilişki bulunamamıştır.

Oades (1983) ğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında öğretmenlerin motivasyon düzeyi “orta” düzeyde bulmuş; öğretmenlerin motivasyon düzeyinin terfi, denetim olanakları ve iş arkadaşlarından etkilendiği, yaş ve cinsiyet değişkenlerinin ise öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve iş doyumuna etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Moorhouse (2002) eğitim kurumlarında çalışan bir etik liderde bulunması gereken değerleri tespit etmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonunda, kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğu tespit edilmiştir. “Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması” özellikleri, kurumlar için ortaya konan beş temel etiksel özelliklerdir. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla

izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma ve etkili iletişim kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve son olarak takım oluşturmadır.

Yurt içi ve yurt dışında etik liderlik ve motivasyon alanları ve ilişkisi alanında pek çok çalışma yapılmış olup iřđren motivasyonunda etik liderlik davranışlarının çok önemli olduğu görülmektedir. Etik liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde çok olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Denizli ili Çivril İlçe sınırlarındaki ilkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonuna Arasındaki İlişkiyi” tespit etmeyi amaçladığı için ilişkisel tarama modelindedir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli ili Çivril ilçe sınırlarındaki ilkokullarda çalışan toplam 194 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma evrenini oluşturan bireylerin tümüne ölçekler verilmiş olup geri dönüşü sağlanan 189 (%97,42) ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

2.3. Araştırmada Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve “İş Motivasyonu Ölçeği” dir.

Okul yöneticilerinin “Etik Liderlik Ölçeği” ve “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” için ölçeği geliştiren araştırmacılardan internet ortamında gerekli kullanım izni alındıktan sonra uygulama yapılmıştır. Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi 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(özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208’ini(özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638’ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798’ini (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir.

Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin(ELÖ) güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir.

Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2005). Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde test korelasyonu (Itemtotal) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir (Yılmaz, 2006:88).

Bu araştırmada da Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) için verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri 0,963 olduğundan verilerin güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur.

İş motivasyonu ölçeği (İMÖ) “Yılmaz, F. (2009) Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu üzerindeki Etkisi” adlı tezde kullanılan Selin Erzin’e ait olan “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmış ve değerlendirme yapılmıştır.

Dört alt boyut tarafından açıklanan toplam varyans % 61,31’dir. Bu oran 2/3’ün altında olmakla yeterlidir. İş motivasyonu ölçeğinin alpha katsayısı 0,818 olarak bulunmuş ve alt boyutlarının her birine ilişkin güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. İş motivasyonu ölçeği için Tanrıverdi (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin cronbach alpha değeri 0,903, Aksoy (2006) tarafından güvenilirlik analizi sonucu ise 0,794 olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2009, s.34-36)

Çalışmamızda İş Motivasyonu Ölçeği için verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri 0,924 olduğundan verilerin güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlar her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

2.4. Verilerin Toplanması

2015-2016 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Çivril ilçesinde ilkokullarda görev yapan 194 öğretmene ulaşılarak veri toplama araçları “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve İş Motivasyonu Ölçeği” olmak üzere iki ölçek verilmiş ve 189 öğretmenden elde edilen ölçekler değerlendirilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 20 istatistik paket programına kullanılmıştır

Etik Liderlikle ilgili ölçekle toplanan verilerin çözümlenmesinde hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($K-S(z)=2,079$; $p<0,05$).

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H Testlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

İş motivasyonu ilgili ölçekle toplanan verilerin çözümlenmesinde hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($K-S(z)=1,956$; $p<0,05$).

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H Testlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve “p” anlamlılık değeri dikkate alınmıştır.

Okul yöneticilerinin Etik Liderlik davranışları ile İş Motivasyonu ilişkisinin analizinde Spearman Korelasyon Testi yapılmıştır.

Çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin Etik Liderlik ölçeği ve iş motivasyonu ölçeğine ilişkin algılarının belirlenmesinde, yorumlanmasında ve

açıklanmasında ankette kullanılan 5'li likert dereceleme ölçeğine uygun olarak aşağıda belirtilen puan aralıkları kullanılmıştır.

Ölçek Puan Aralıkları

4.20-5.00	Tamamen Katılıyorum / Çok memnunum
3.40-4.19	Katılıyorum / Memnunum
2.60-3.39	Kısmen Katılıyorum / Kısmen memnunum
1.80-2.59	Katılmıyorum / Memnun değilim
1.00-1.79	Kesinlikle Katılmıyorum / Hiç memnun değilim



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiki analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. İlk olarak araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bulgulara, ikinci olarak ise araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve okuldaki öğretmen sayılarına dair analizler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1
Katılımcıların Demografik Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	115	60,8
	Erkek	74	39,2
Eğitim Düzeyi	Önlisans	2	1,1
	Lisans	177	93,7
	Yüksek Lisans	10	5,3
	Doktora	0	0
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	26	13,8
	6-10 yıl	97	51,3
	11-20 yıl	56	29,6
	21-25 yıl	10	5,3
	26-30 yıl	0	0
	31 yıl ve üzeri	0	0
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 arası	37	19,6
	11-20 arası	133	70,4
	21-30 arası	19	10,1
	31-40 arası	0	0
	41 ve üzeri	0	0

Tablo 1'e bakıldığında katılımcıların öğretmenlerin 115 tanesinin (% 60,8) kadın 74 tanesinin (% 39,2) erkek olduğu, ön lisans mezunu 2 (% 1,1), lisans mezunu 177 tanesinin (% 93,7), yüksek lisans mezunu 10 (%, 5,3) olduğu doktora düzeyinde mezun olmadığı, mesleki kıdem olarak 1-5 yıl aralığında 26 kişi (%13,8), 6-10 yıl aralığında 97 kişi (% 51,3), 11-20 yıl aralığında 56 (%29,6), 21-25 yıl aralığında 10 (% 5,3) olduğu bu sürelerin üzerinde daha kıdemli kimsenin bulunmadığı, okuldaki öğretmen sayısına bakıldığında ise 1-10 arası 37 (% 19,6), 11-20 arası 133 (% 70,4), 21-30 arası 19 (%10,1) olduğu görülmüştür. Buradan hareketle katılımcıların çoğunun kadın, lisans mezunu, kıdemlerinin 6-10 yıl aralığında ve 11-20 öğretmenli okullarda görev yaptıkları tespit edilmiştir.

3.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri analiz edilerek aşağıda tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.

Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Önermeler	n	\bar{X}	SS	Katılım Düzeyi
Öğretmenleri teşvik eder.	189	3,49	0,86	Katılıyorum
Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	189	3,33	0,78	Kısmen Katılıyorum
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	189	3,38	0,79	Kısmen Katılıyorum
Hatalarını kabul eder.	189	3,44	0,86	Katılıyorum
Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	189	3,44	0,91	Katılıyorum
Öğretmenlere adaletli davranır.	189	3,41	0,79	Katılıyorum
Öğrenme konusunda isteklidir.	189	3,41	0,79	Katılıyorum
Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	189	3,47	0,86	Katılıyorum
Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	189	3,46	0,87	Katılıyorum

Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	189	3,50	0,81	Katılıyorum
Doğru sözlüdür.	189	3,50	0,81	Katılıyorum
Dürüst davranır.	189	3,56	0,87	Katılıyorum
Olaylar karşısında cesaretli davranır.	189	3,56	0,87	Katılıyorum
Sabırlıdır.	189	3,51	0,87	Katılıyorum
Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	189	3,46	0,87	Katılıyorum
Alçak gönüllüdür.	189	3,56	0,93	Katılıyorum
Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	189	3,75	0,88	Katılıyorum
İnsanlara eşit davranır.	189	3,90	0,76	Katılıyorum
Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	189	3,90	0,76	Katılıyorum
Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	189	3,90	0,76	Katılıyorum
Tüm koşullarda gerçeği söyler.	189	3,86	0,78	Katılıyorum
İfadeleri gerçeğe yakındır.	189	3,95	0,80	Katılıyorum
Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	189	4,00	0,77	Katılıyorum
Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	189	4,00	0,77	Katılıyorum
Bireysel hakları korur.	189	4,00	0,77	Katılıyorum
İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	189	4,00	0,89	Katılıyorum
Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	189	3,94	0,92	Katılıyorum
Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	189	3,88	0,94	Katılıyorum
Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	189	3,70	0,65	Katılıyorum
Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	189	3,65	0,58	Katılıyorum
Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	189	3,75	0,63	Katılıyorum
Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde	189	3,65	0,58	Katılıyorum

uygular.

Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.	189	3,70	0,56	Katılıyorum
Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	189	3,90	0,62	Katılıyorum
Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	189	3,96	0,74	Katılıyorum
Öğretmenler arasında arabozucu değildir.	189	3,80	0,68	Katılıyorum
Merhametlidir.	189	3,90	0,71	Katılıyorum
Öğretmenlere içten davranır.	189	3,80	0,61	Katılıyorum
Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	189	3,65	0,58	Katılıyorum
Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	189	3,69	0,65	Katılıyorum
Davranışlarının sınırlarını bilir.	189	3,95	0,81	Katılıyorum
Öğretmen Görüşleri Toplam	189	3,69	0,49	Katılıyorum

Tablo 2 incelendiğinde Çivril ilçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin, etik liderlik davranışlarını ne derece sergilediklerine ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($\bar{X}=3,33$) ortalama ile “Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır” maddesine “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. En fazla katılım gösterdikleri önermelerin ise ($\bar{X}=4,00$) ortalama ile “Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar”, “Etrafındaki insanlara saygı gösterir”, “Bireysel hakları korur” ve “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir” maddelerine “Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmaları hususunda kısmen katıldıkları; yöneticilerin faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapması, insanlara saygı gösterdikleri, bireysel hakları korudukları ve içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterdikleri konusunda ise katılım gösterdikleri söylenebilir.

“Öğretmenleri teşvik eder” önermesine ($\bar{X}=3,49$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.” önermesine ($\bar{X}=3,38$) ortalama ile “Kısmen Katılıyorum”, “Hatalarını kabul eder.” önermesine ($\bar{X}=3,44$) ortalama,

“Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.” önermesine ($\bar{X}=3,44$) ortalama, “Öğretmenlere adaletli davranır.” önermesine ($\bar{X}=3,41$) ortalama, “Öğrenme konusunda isteklidir.” önermesine ($\bar{X}=3,41$) ortalama, “Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.” önermesine ($\bar{X}=3,47$) ortalama, “Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.” önermesine ($\bar{X}=3,46$) ortalama, “Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.” önermesine ($\bar{X}=3,50$) ortalama, “Doğru sözlüdür.” önermesine ($\bar{X}=3,50$) ortalama, “Dürüst davranır.” önermesine ($\bar{X}=3,56$) ortalama, “Olaylar karşısında cesaretli davranır.” önermesine ($\bar{X}=3,56$) ortalama, “Sabırlıdır.” önermesine ($\bar{X}=3,51$) ortalama, “Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.” önermesine ($\bar{X}=3,46$) ortalama, “Alçak gönüllüdür.” önermesine ($\bar{X}=3,56$) ortalama, “Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.” önermesine ($\bar{X}=3,75$) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde katılım sağlamışlardır.

Ayrıca “İnsanlara eşit davranır.” önermesine ($\bar{X}=3,90$) ortalama, “Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.” önermesine ($\bar{X}=3,90$) ortalama, “Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.” önermesine ($\bar{X}=3,90$) ortalama, “Tüm koşullarda gerçeği söyler.” önermesine ($\bar{X}=3,86$) ortalama, “İfadeleri gerçeğe yakındır.” önermesine ($\bar{X}=3,95$) ortalama, “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.” önermesine ($\bar{X}=4,00$) ortalama, “Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.” önermesine ($\bar{X}=3,94$) ortalama, “Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.” önermesine ($\bar{X}=3,88$) ortalama, “Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.” önermesine ($\bar{X}=3,70$) ortalama, “Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.” önermesine ($\bar{X}=3,65$) ortalama, “Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.” önermesine ($\bar{X}=3,75$) ortalama, “Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.” önermesine ($\bar{X}=3,65$) ortalama, “Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.” önermesine ($\bar{X}=3,70$) ortalama, “Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.” önermesine ($\bar{X}=3,90$) ortalama, “Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.” önermesine ($\bar{X}=3,96$) ortalama, “Öğretmenler arasında arabozucu değildir.” önermesine ($\bar{X}=3,80$) ortalama, “Merhametlidir.” önermesine ($\bar{X}=3,90$) ortalama, “Öğretmenlere içten davranır.” önermesine ($\bar{X}=3,80$) ortalama, “Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.” önermesine ($\bar{X}=3,65$) ortalama, “Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.” önermesine ($\bar{X}=3,69$)

ortalama, “Davranışlarının sınırlarını bilir.” önermesine ($\bar{X}=3,95$) ortalama ile “Katılıyorum”, şeklinde katılın gösterdikleri görülmüştür.

Genel ortalamanın ise ($\bar{X}=3,69$) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgumuz Gülcan vd. (2012) ile Helvacı (2010) çalışmalarının bulgularıyla uyusmaktadır. Ayrıca Acar ve Kaya’ya (2012) göre beden eğitimi öğretmenleri okul yöneticilerinin yüksek düzeyde bir etik lider davranışı sergilediğini belirtmektedir ki bulgumuzla uyusmaktadır.

Dolayısıyla ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermeleri hususunda “Katılıyorum” şeklinde ifade ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, öğrenim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre analiz edilerek aşağıda tablolarla sunulmuştur.

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Mann-Whitney U Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra			
				Ortalaması	U	Z	P
Cinsiyet	Kadın	115	11920,00	103,65	3260,00	-2,71	0,007
	Erkek	74	6035,00	81,55			
Toplam		189					

* $p < ,01$

Tablo 3’e baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli Çivril ilçesinde ilkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($U= 3260,00$; $p < 0,05$). Bu farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Bu bulgu Teyfur vd. (2013) araştırma bulgularıyla uyuşmaktadır. Ancak, Gülcan vd. (2012) ile Gültekin (2008)'in yaptıkları araştırma bulgularında cinsiyete göre anlamlı fark bulunamamıştır.

Smith (1999), Pennington (1997) ve Everett (1988)'in çalışmalarında yine cinsiyete göre fark bulunamamıştır. Dolayısıyla bulgumuz Smith, Pennington ve Everett'in bulgularıyla örtüşmemektedir.

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Kruskal-Wallis H Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Öğrenim Düzeyi	Ön Lisans	2	95,25	2,80	0,247	Yok
	Lisans	177	93,50			
	Y. Lisans	10	124,67			
Toplam		189				

* $p > 0,05$

Tablo 4'e bakıldığında Kruskal-Wallis H testi analizine göre ilkokullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir ($X^2 = 2,80$; $p > 0,05$).

Gültekin (2008) çalışmasında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlar göstermelerine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim düzeyine göre farklılık göstermediği bulgusuyla örtüşmekteyken Karagöz (2008) öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranış göstermelerine ilişkin görüşleri öğrenim düzeyine göre farklılık gösterdiği bulgularıyla uyuşmamaktadır.

Tablo 5

Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Kruskal-Wallis H Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	26	61,15	43,63	0,00	Var
	6-10 yıl	97	86,25			
	11-20 yıl	56	109,89			
	21-25 yıl	10	184,50			

Toplam	189
---------------	-----

* $p < 0,05$

Tablo 5’de görüldüğü gibi yapılan Kruskal-Wallis H testi analizine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır ($X^2 = 43,63$; $p < 0,05$).

Grupların sıra ortalamalarına bakıldığında 21-25 yıl kıdemi olan öğretmenlerin diğer gruplara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini daha yüksek buldukları söylenebilir.

Elde edilen bu bulgu Gülcan vd. (2012) çalışmalarının bulgularıyla uyumaktadır. Ancak farklı bulgular da mevcuttur. Gültekin (2008)’in bulgusu ise kıdem değişkeninin etik liderlik davranışlar gösterme düzeyinde farklılık oluşturmadığı yönündedir.

Ayrıca Smith (1999), Pennington (1997) ve Everett (1988)’in çalışmalarında yine kıdeme göre fark bulunamamıştır. Dolayısıyla bulgumuz Smith, Pennington ve Everett’in bulgularıyla örtüşmemektedir.

Tablo 6

Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Kruskal-Wallis H Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X^2	p	Fark
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 arası	37	61,35	20,463	0,00	Var
	11-20 arası	133	100,32			
	21-30 arası	19	123,26			
Toplam		189				

* $p < 0,05$

Yukarıdaki tablo 6’da görüldüğü üzere yapılan Kruskal-Wallis H testi analizine göre ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($X^2 = 20,463$; $p < 0,05$).

Bu farklılığın kimin lehine olduğuna bakıldığında sıra ortalamalarına göre öğretmen sayısı 21-30 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirmekte oldukları görülmüştür.

Smith (1999), Pennington (1997) ve Everett (1988)'in çalışmalarında okuldaki öğretmen sayısına göre fark bulunamamıştır. Dolayısıyla bulgumuz Smith, Pennington ve Everett'in bulgularıyla örtüşmemektedir.

3.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin kendilerinin iş motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri analiz edilerek aşağıda tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7

Öğretmenlerin Kendilerinin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Önermeler	n	\bar{X}	SS	Katılım Düzeyi
1. Bu kurumda çalışıyor olmaktan	189	3,28	0,72	Kısmen Memnunum
2. Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan	189	3,08	0,82	Kısmen Memnunum
3. Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından	189	3,26	0,78	Kısmen Memnunum
4. Arkadaşlarımla olan uyumumdan	189	3,09	0,83	Kısmen Memnunum
5. Ek ücret sisteminden	189	2,87	1,03	Kısmen Memnunum
6. Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	189	3,10	1,00	Kısmen Memnunum
7. Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden	189	3,19	0,97	Kısmen Memnunum
8. Kurumumun bana sağladığı kazançtan	189	3,14	1,00	Kısmen Memnunum
9. Yöneticiler arasındaki uyumdan	189	3,01	0,86	Kısmen Memnunum
10. Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından	189	3,03	0,95	Kısmen Memnunum
11. Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden	189	3,08	0,82	Kısmen Memnunum
12. Ekip çalışmasına verilen önemden	189	3,21	0,99	Kısmen Memnunum
13. Verilen sorumluluk miktarından	189	3,40	1,12	Memnunum

14. Yapılan sosyal aktivitelerden	189	3,41	0,92	Memnunum
Öğretmen Görüşleri Toplam	189	3,15	0,63	Kısmen Memnunum

Tablo 7 incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenler kendilerinin motivasyon düzeyini ($\bar{X}=2,87$) ortalama ile “Kısmen memnunum” şeklinde belirtmişlerdir. En fazla katılım gösterdikleri önerme ise ($\bar{X}=3,41$) ortalama ile “Yapılan sosyal aktivitelerden” maddesine “Memnunum” şeklinde olmuştur. Buradan hareketle katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin, ek ücret sisteminden kısmen memnun oldukları; yöneticilerin yaptıkları sosyal aktivitelerden ise memnun oldukları söylenebilir.

“ Bu kurumda çalışıyor olmaktan” önermesine ($\bar{X}=3,28$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “ Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan .” önermesine ($\bar{X}=3,08$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından. ” önermesine ($\bar{X}=3,26$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “ Arkadaşlarımla olan uyumundan. ” önermesine ($\bar{X}=3,09$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden.” önermesine ($\bar{X}=3,10$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden.” önermesine ($\bar{X}=3,19$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Kurumumun bana sağladığı kazançtan.” önermesine ($\bar{X}=3,14$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Yöneticiler arasındaki uyumdan. ” önermesine ($\bar{X}=3,01$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından.” önermesine ($\bar{X}=3,03$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden.” önermesine ($\bar{X}=3,08$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Ekip çalışmasına verilen önemden. ” önermesine ($\bar{X}=3,21$) ortalama ile “Kısmen Memnunum”, “Verilen sorumluluk miktarından.” önermesine ($\bar{X}=3,40$) ortalama ile “Memnunum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Genel ortalamasının ise ($\bar{X}=3,15$) ile “Kısmen memnunum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli ili Çivril ilçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş motivasyonlarının “Kısmen Memnunum” şeklinde ifade ile düşük olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Bulgularımız Küçük (2008)'ün yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla uyuşmaktayken Erdem ve Gözel (2014) çalışma bulgularıyla örtüşmemektedir.

Yine Barlı, Bilgili ve Çelik (2010) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin meslekleri konusunda motivasyonlarının yüksek olduğu gözlenmiş ve mesleklerini severek yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır ki bulgularımızla uyuşmamaktadır.

3.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin kendilerinin iş motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet, öğrenim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre analiz edilerek aşağıda tablolarla sunulmuştur.

Tablo 8

Öğretmenlerin İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra			
				Ortalaması	U	Z	P
Cinsiyet	Kadın	115	10549,50	91,73	3879,50	-1,02	0,30
	Erkek	74	7405,50	100,07			
Toplam		189					

* $p > 0,05$

Tablo 8'e bakıldığında yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda ilkokullarda çalışan öğretmenlerin iş motivasyonları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U = 3879,50$; $p > 0,05$). Dolayısıyla kadınlarla erkeklerin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir. Ulaşılan bu sonuç Karaköse ve Kocabaş'ın (2006) bulgularıyla paralellik göstermekteyken Erdem (2010) çalışmalarında kız sınıf öğretmeni adaylarının erkek sınıf öğretmeni adaylarına göre öğretmenlik mesleğine ilişkin motivasyon düzeyi daha yüksektir ki elde ettikleri bu bulgular bizim bulgumuzla uyuşmamaktadır.

Tablo 9

Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Öğrenim Düzeyi	Ön Lisans	2	150,25	3,05	0,21	Yok
	Lisans	178	95,30			
	Y. Lisans	9	76,83			
Toplam		189				

* $p>0,05$

Yukarıda Tablo 9’da görüldüğü gibi Kruskal-Wallis H analizi sonunda öğretmenlerin kendilerinin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir ($X^2=3,05$; $p>0,05$). Öğrenim düzeyleri ne olursa olsun görüşlerinin aynı/benzer olduğu söylenebilir. Ulaşılan bu sonuç Karaköse ve Kocabaş’ın (2006) bulgularıyla paralellik göstermekte ve desteklemektedir. Ancak Öztürk (2006) bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Tablo 10

Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	26	117,81	46,12	0,00	Var
	6-10 yıl	97	69,03			
	11-20 yıl	56	126,63			
	21-25 yıl	10	110,50			
Toplam		189				

* $p<0,05$

Öğretmenlerinin iş motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır ($X^2=46,12$; $p<0,05$) (Tablo 10).

Bu farklılaşma için sıra ortalamalarına bakıldığında 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu, onları sırasıyla 1-5 yıl ve 21-25 yıl kıdemi olan grupların izlediği görülmektedir. En düşük ise 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler görülmektedir. Mesleğinin henüz ilk yıllarında olan

öğretmenlerin daha heyecanlı ve idealist olduğu ve mesleğin sonlarına yaklaşan öğretmenlerin ise beklentilerinin daha azalmış olacağı varsayıldığında ortada kalan grubun belirsizlik yaşamasının bunda etkili olduğu söylenebilir. Bu bulgu Ayaydın ve Tok (2015) çalışmasında elde edilen bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 11

Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Okuldaki	1-10 arası	37	107,84			
Öğretmen	11-20 arası	133	87,56	9,21	0,01	Var
Sayısı	21-30 arası	19	122,11			
Toplam		189				

* $p < 0,05$

Yukarıda Tablo 11’de görüldüğü üzere, Kruskal-Wallis H analizi sonunda ilkokullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2 = 9,21$; $p < 0,05$).

Sıra ortalamalarına bakıldığında 21-30 öğretmenli okullarda çalışan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülürken bunu 1-10 öğretmenli okullarda çalışanların izlediği ve en az iş motivasyon düzeyinin ise 11-20 öğretmenli okullarda çalışanların olduğu görülmektedir.

3.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişki spearman korelasyon testi ile analiz edilerek aşağıda tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12

Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Testi Analizi

		Etik Liderlik D.	Öğretmen Motivasyonu
Etik Liderlik Davranışları	Spearman Correlation Coefficient	1,00	0,445*
	Sig. (2-tailed) <i>P</i>	.	,000
	<i>N</i>	189	189
Öğretmen Motivasyonu	Spearman Correlation Coefficient	0,445*	1,00
	Sig. (2-tailed) <i>P</i>	,000	.
	<i>N</i>	189	189

Yukarıda görüldüğü üzere Tablo 12’de araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermeleri ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde pozitif, doğru orantılı, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($r=0,445$; $p<0,05$).

Buradan hareketle etik liderlik davranışı gösteren okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonu üzerinde pozitif ve doğrusal etki oluşturduğu yani etik liderlik davranışının öğretmenlerinin motivasyonunu arttırdığı, etik davranışları ne kadar çok sergilenirse öğretmen motivasyonunun da o oranda arttığı söylenebilir.

Bu bulgu Çetin ve Özcan (2004)’ın çalışmasında elde ettiği bulgularla uyumakta olduğu hatta desteklediği görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR

Yapılan analizler sonucunda Çivril ilçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri, Etik liderlik davranışlarının ne derece sergilediklerine ilişkin genel ortalamanın “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin, en az katılım gösterdikleri etik liderlik davranışı “Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.” İfadesi olup; en fazla katılım gösterdikleri önermelerin ise “Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.”, “Etrafındaki insanlara saygı gösterir.”, “Bireysel hakları korur.” ve “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.” Maddelerine “Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Yapılan analiz sonunda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı sergileme düzeylerini daha olumlu değerlendirmektedirler.

İlkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ve bu farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşleri, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. 21-25 yıl kıdemi olan öğretmenlerin diğer gruplara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini daha yüksek buldukları görülmüştür.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşleri, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. 21-30 arasında olan okullarda görev yapan

öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin kendilerinin iş motivasyonuna ilişkin görüşleri “Kısmen memnunum” ile orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca en az katılım gösterdikleri “Ek ücret sisteminden” “Kısmen memnunum”; en fazla katılım gösterdikleri ise “Yapılan sosyal aktivitelerden” “Memnunum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin ek ücret sisteminden kısmen memnun oldukları ve yöneticilerin yaptıkları sosyal aktivitelerden ise memnun oldukları söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin kendilerinin iş motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet, öğrenimi düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Yapılan analizlere göre öğretmenlerin kendi iş motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin en yüksek olduğu görülürken en düşük ise 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin oluşturduğu görülmüştür.

Analizlere göre öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri onların görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. 21-30 öğretmenli okullarda çalışan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında pozitif, doğru orantılı, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermeleri ile öğretmen motivasyonu arasında orta düzeyde doğru orantılı ve pozitif ilişki vardır.

4.2. ÖNERİLER

Öneriler bulgulara dayalı öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler olmak üzere 2 başlık altında aşağıda verilmiştir.

4.2.1. BULGULARA DAYALI ÖNERİLER

- ❖ Okul yöneticilerinin etik davranışlarını “Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.” ve “ İşlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.” önermelerine katılımı daha da artırıcı faaliyetler yapılabilir.
- ❖ Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyi düşük bulunduğu için motivasyon düşüklüğünün nedenleri araştırılarak buna yönelik önlemler alınabilir.

4.2.2. ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER

- ❖ Denizli ili Çivril ilçesinde yapılan bu çalışma diğer il ve ilçelerde de yapılarak daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
- ❖ Okul yöneticilerinin etik davranışlar göstermelerine ilişkin belli bir süre geçtikten sonra öğretmenlerin görüşlerine tekrar başvurularak herhangi bir değişimin olup olmadığı incelenebilir.
- ❖ Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını tespiti yönelik sadece öğretmen görüşleri yerine veli, öğrenci ve üst amirler ya da diğer astların görüşleri de incelenebilir.
- ❖ Öğretmen motivasyonunu düşüren faktörleri belirlemeye dönük nitel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. & Kaya, M.** (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimi Dergisi*, 14 (1), 95-102
- Acat, M. B. ve Yenilmez, K.** (2004). “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri”, *Kırgızistan- Türkiye: Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 12, s.125 139
- Adair, J.** (2006). *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*. London: Kogan Page Publishers.
- Akat, İ.** (1984). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Aksoy, H.** (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, H. B.** (2003). Toplam Kalite Yönetimi. (16). Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı.
- Alan, U.** (2006). Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alıç, M.** (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, (217): 12-16.
- Athoğlu, Y. ve Şahin, A.** (2002). “Liderlik Anlayışımız”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:155-156
- Ay, Z.** (2007). *Konya Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 17-78. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ayaydın, M. ve Tok, H.** (2015). Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği), *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 10/11 Summer 2015*, p. 187-200 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8530> ISSN: 1308-2140
- Aydın, A.** (2004). *Düşünce tarihi ve insan doğası*. İstanbul: Gendaş.
- Aydın, İ.** (2001). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*, 2. Baskı, Ankara: PEGEMA Yayıncılık
- Aydın, İ.** (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A.
- Aykan, E.** (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 213-224.
- Aytaç, T.** (2000). *Okul Merkezli Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bankowski, B.** (2002). *A Study of the Relationship Between Transformational Leadership and Teacher Motivation in New York City Elementary Schools*. Doktora Tezi, St. John’s University Faculty of the School of Education, New York.
- Barlı, Ö., Bilgili, B. ve Çelik, S.** (2010). “İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıkların ve Sorunların Araştırılması”, (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/199/194>). Erişim Tarihi: 03.08.2012).
- Barth, R.** (2001). *Learning by heart*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bayram, L.** (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s. 125-139

Bingöl, D. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi 8.8.B.F. Yayınları.

Bryant, R. L. (1996). *The Relationship Between Leadership Styles of Public Secondary School Principals and the Motivation Levels of Their Teachers*. Doktora Tezi, Wayne State University Faculty of the Graduate School, Michigan.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem Yayınları

Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara:Adım Yayıncılık.

Carli, L. L. and Eagly, A. H. (2007). Overcoming resistance to women leaders: the importance of leadership style, in: B. Kllerman and D. L. Rhode (eds) *Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change* (San Francisco, CA: Jossey-Bass), s. 127–148.

Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147).

Ceylan, C. (2002). *Yönetimsel ve organizasyonel açıdan koçluk yaklaşımı ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Connock, S. ve Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. London, Cromwell Pres.

Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi*, Ankara: Pegem A

Çetin, M.ve Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 20, Sayfa: 21-38

Çırpan, H., (1999), “*Lider mi? Yönetici mi?*”, Aktive Dergisi, Haziran-Temmuz 1999, s. 1-5

Çiçek Sağlam, A. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çiçek Sağlam, A. (2006). Akademisyenlerin işe Güdülenmesinde Hijyen ve Güdüleme Faktörlerinin Önemi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*

Çiçek Sağlam, A. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme*, Ankara: Nobel Yayınları

Demirer, Y. ve Yılmaz, B.E., (2009). “Yolsuzluk Araştırmaları Üzerine Siyasal Kültür Eksenli Notlar”, *Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:5, Sayı:7, s. 49-66

Demster, N., ve Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: principals’ ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 457-477.

Dereli, E. ve Acat, M. B. (2010). “Okul Öncesi Eğitim Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Motivasyon Kaynakları ve Sorunları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 24, s. 173-187

Doğani, O. (2010). *Yönetim Bilinci ve Motivasyon*. İstanbul: Karma Kitaplar Basın Yayın A.ş.

Doğan, S. (2007). “*Vizyona Dayalı Liderlik*”, İkinci Baskı, İstanbul: Kare Yayınları

Düren, A. Z. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Ebcim, P.** (2012). *Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ile Örgüt Sağlığı Alguları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, A.R. ve Gözel, E.** (2014). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, S. 49-60*
- Eren, E.** (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.** (2003). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Everett, G. B.** (1988). *A Study of the Relationship Between Principal's Leadership Style and the Level of Motivation of the Teaching Staff*. Doktora Tezi, Tennessee State University Graduate School, Tennessee.
- Gençay, Ö.A. ve Gençay, S.** (2007). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.pdf. Erişim Tarihi: 03.08.2012).
- Gül, H.** (2006), "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Yıl:9, Sayı:10, s.65-79*
- Gülcan, M. G. & Kılınç, A. Ç. & Çepni, O.** (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10 (1), 123-142*
- Gültekin, M.** (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Gümüşeli, A.İ.** (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Günaydın, H.** (2013, Ağustos 14). *İş Güdöleme(Motivasyon) ve İş Tatmini*. Kasım 13, 2014 tarihinde Aydınlar Ocağı: <http://aydinlarocagi.org/2013/08/is-guduleme-motivasyon-ve-is-tatmini/#.VJ70oF4g4> adresinden alındı
- Güven, Y.** (2004). Motivasyosyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi Seydişehir Eti Alüminyum A.ř'ide Motivasyon Araçlarının İşğörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), 72. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Helvacı, M. A.** (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri.*Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 2 (1), 391- 410.
- Hunt, S.D., Wood, V.R., ve Chonco, L.B.** (1989) Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3), 79-90.
- İnanç, H.ve Ünal, F.** (2007). "Türkiye'de Kamu Yönetiminin Denetlenmesinde Yönetimde Açıklığın Önemi ve Uygulanma Düzeyi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:18, s. 41-62*
- İşgüden, B. ve Çabuk, A.** (2006). "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri", *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 9, Sayı16, s. 59-86*
- Kaplan, M.** (2007). Motivasyon Teşvikleri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), 41. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabay, E. (2004). “Yönetici Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisinin Belirlenmesi” Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karadeniz, B. C. ve Yavuz, C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-509.

Karagöz, A. (2008). İlk ve orta öğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki: Bursa ili örneği, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Karagöz, Y., Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81 – 98.

Karaköse T., ve Kocabaş İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), 3-14.

Koçak, Y. (2002). İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu (Keçiören İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Koontz H. Odonnell C. and Weihrich H. (1994). *Essentials of Management, Technology and Science Publisher, Hanoi Vietnamese.*

Kurt, S. (2006). “Hayek’in Özgürlük ve Adalet Teorisi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, s. 199-213

Küçük, E. (2008). *İlköğretim okulları öğretmenlerinin okul yöneticilerine yönelik çağdaş denetim alguları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki.*

Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Leblebici, D. N. (2008). “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:32, No:1, s. 61-72

Moorhouse, J. R. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in business educational political and religious organization from East Tennessee* (Unpublished doctoral dissertation). East Tennessee State University, Tennessee.

Oades, C. D. (1983). *Relationship of Teacher Motivation and Job Satisfaction*. Doktora Tezi, University of Manitoba, Canada.

Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdüleme kuramları*. A.O. SBF Yayını. No: 470.

Oral, S. ve Kuşlivan, Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3, 93-11.

Ozan, C. ve Bektaş, F. (2011). “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri (Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Örneği)”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Y. 15, S. 1, s.51-66.

Öncü, H. (2004). Motivasyon. Sınıf Yönetimi. (Edit: Leyla KÜÇÜKAHMET). Ankara: Nobel Yayınevi

Özden, Y. (1999). *Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler. (2.Baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özer ve Topaloğlu (2013). http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf 31.10.2014 tarihinde ulaşılmıştır

- Özgan, H. ve Aslan, N.** (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 7/1.
- Özsalmanlı, A.Y.** (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13, s. 137-146
- Öztürk, T.** (2006). İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kağıthane-Levent Uygulaması).Yüksek Lisans Tezi.İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pennington, P. W.** (1997). *Principal Leadership and Teacher Motivation in Secondary Schools*. Doktora Tezi, Tennessee State University Graduate School, Tennessee.
- Rebore, R. W.** (2001). *The ethics of educational leadership*. Ohio: Merrill Prentice
- Sakallı, N.** (2001). *Sosyal etkiler: kim kimi nasıl etkiler?*, Ankara: İmge Kitabevi
- Sarıhan, İ.** (2014). Motivasyon Teorileri ve Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Sarıhasan, İ.** (2014). Motivasyon Teorileri ve Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi (Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D.** (2007). “Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları ve Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, s. 231-251

- Sezgül, İ.** (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4 (7),239-251.
- Smith, T. M.** (1999). *A Study of the Relationship Between Principal's Leadership Style and Teacher Motivation: The Teachers' Perspective*. Doktora Tezi, Georgia State University College of Education, Georgia.
- Şahin, A. ve Temizel, H.** (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması, *S.Ü. Maliye Dergisi*, Sayı:153, s. 179-194
- Şişman, M.** (2004) Öğretim Liderliği (2. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Tanrıverdi, S.** (2007). *Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu İlişkisine Yönelik Örnek Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Taşdemir, S.** (2013). Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araştırmaları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum Ölçeğinde Bir Model Önerisi. (*Ankara İdari Uzmanlık Tezi Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu*, 36-81. Ankara.
- Teyfur, M, Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M.** (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği), *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2013) 84-106
- Tezel, B.** (2006). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi üzerinde ana baba ve yöneticilerinin etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Topakkaya, A.** (2009). “Aristoteles’de Adalet Kavramı”, *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, Cilt:2, Sayı:6, s. 628-633

- Turhan, E. ve Ağaoğlu, E.** (2009). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi, XVIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, (http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=104341). Erişim Tarihi: 03.08.2012).
- Tutum, C.** (1979). Personel Yönetimi. Ankara: TODAİ Yayınları.
- Tümgan, C.** (2007). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi*), 14-28. Kahraman Maraş: Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğurlu C. T. ve Ceylan, N.** (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, Ağustos, ss. 96-112
- Ulutaş, M.** (2003). *Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi.*
- Ünal, S.** (1991). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*: Sayı: 7. <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/>
- Wells, D., & Schminke, M.** (2001) Ethical development and human resources training An integrative framework, *Human Resource Management Review*, 11, 135-158.
- Yalçınkaya Akyüz, M.** (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- Yaman, A.** (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik”, *Denetim*, Sayı. 5, 9-16.
- Yazıcı, H.** (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 33-46.

Yıldırım, S. (2007). Current Utilization of ICT in Turkish Basic Education Schools: A Review fo Teacher's ICT Use and Barriers to Intecration. *International Journal Of Instructional Media*, 34 (2), 171 - 186.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yılmaz, K. (2006), İstanbul ili, Anadolu yakası, Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek lisans programı, İstanbul.

Yönet, E. (2005). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:13, s. 239-264

EKLER

Değerli Meslektaşlarım;

Bu araştırma, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Yöneticinizin davranış tarzı ile ilgili ifadeler ve bu ifadelerin sizin motivasyonunuz üzerine etkisini tespit etmeye yönelik bir ölçek ile iş motivasyon düzeyinizi belirlemeye yönelik ayrı bir ölçek yer almaktadır. Sizden istenen, ifadelere katılma düzeyinize göre düşüncelerinizi belirtmenizdir. Elde edilecek veriler bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ya da kuruluşa da verilmeyecektir. Bu nedenle ankete kimlik bildirici yazı veya imza koymanıza gerek yoktur.

Bu araştırmanın bilimsellik derecesi sizin soruları yanıtlamak için gösterdiğiniz sabır ve içtenlik derecesinde olacaktır. Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ali Rıza EMİRBEY
Uşak Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
1 Eylül Kampüsü /Uşak
e-mail: aemirbey@gmail.com Tel: 0 506 380 2371

BÖLÜM I

1.Cinsiyetiniz:

- a. Kadın ()
b. Erkek ()

2.Öğrenim Durumunuz

- a. Önlisans ()
b. Lisans ()
c. Yüksek Lisans ()
d. Doktora ()

3.Mesleki Kıdeminiz

- a. 1-5 yıl arası ()
b. 6-10 yıl arası ()
c. 11-20 yıl arası ()
d. 21-25 yıl arası ()
e. 26-30 yıl arası ()
f. 31 ve üzeri ()

4.Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı

- a. 1 - 10 arası ()
b. 11 - 20 arası ()
c. 21 - 30 arası ()
d. 31 - 40 arası ()
e. 41 ve üzeri ()



36	Öğretmenler arasında arabozucu değildir.																		
37	Merhametlidir.																		
38	Öğretmenlere içten davranır.																		
39	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.																		
40	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.																		
41	Davranışlarının sınırlarını bilir.																		



ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Aşağıda görev yapmakta olduğunuz okulda iş motivasyonunuzu etkileyen 14 tanımlama (madde) yer almaktadır. Anketi cevaplandırmak için her bir tanım ifadesini dikkatlice okuduktan sonra, bu ifadelere hangi ölçüde katıldığınızı belirtmek için ilgili ifadenin karşısındaki kutucuğa "x" işareti koyunuz.

İş motivasyonumu etkilemesi açısından:	Çok Memnunum	Memnunum	Kısmen Memnunum	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1. Bu kurumda çalışıyor olmaktan					
2. Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan					
3. Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından					
4. Arkadaşlarımla olan uyumumdan					
5. Ek ücret sisteminden					
6. Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden					
7. Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden					
8. Kurumumun bana sağladığı kazançtan					
9. Yöneticiler arasındaki uyumdan					
10. Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından					
11. Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden					
12. Ekip çalışmasına verilen önemden					
13. Verilen sorumluluk miktarından					
14. Yapılan sosyal aktivitelerden					

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ İZİNİ HAKKINDA

2005 yılında geliştirdiğiniz Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) izni hakkında

Gelen Kutusu x



A.R. Emirbey <aemirbey@gmail.com>

25.06.2015

Alıcı: eyilmaz

Değerli Doç.Dr. Ercan Yılmaz Hocam;

Öncelikle iyi akşamlar dilerim. Ben Uşak Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Öğrencisiyim. Çalışmamda uygun görüp izin vermeniz halinde size ait olan Etik Liderlik Ölçeği'nizi (ELÖ) kullanmak istiyorum.

şimdiden teşekkür ederim.

Ali Rıza EMİRBEY

Uşak Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencisi

ERCAN YILMAZ <eyilmaz@konya.edu.tr>

8.07.2015

Alıcı: bana

geliştirmiş olduğum Etik Liderlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar dileği ile

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: "A.R. Emirbey" <aemirbey@gmail.com>

Kime: eyilmaz@konya.edu.tr

Gönderilenler: 25 Haziran Perşembe 2015 2:13:02

Konu: 2005 yılında geliştirdiğiniz Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) izni hakkında

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ İZİNİ HAKKINDA

Gelen Kutusu x



22.06.2015

A.R. Emirbey <aemirbey@gmail.com>

Alıcı: selin_tanriver.

Selin Hanım;

Öncelikle iyi akşamlar dilerim. Ben Uşak Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Öğrencisiyim. Çalışmamda uygun görüp izin vermeniz halinde size ait olan İş motivasyon ölçeğinizi kullanmak istiyorum.

Şimdiden teşekkür ederim.

Ali Rıza EMİRBEY

Uşak Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencisi

2.10.2015

Selin Tanriverdi <selin_tanriverdi@yahoo.com>

Alıcı: bana

Merhaba Ali Rıza Bey,

Kaynak göstermek şartıyla ölçęimi kullanabilirsiniz.

Çalışmanızda başarılar.

Selin Erzin

23 Haz 2015 tarihinde 00:24 saatinde, "A.R. Emirbey" <aemirbey@gmail.com>
şunları yazdı:

ANKET UYGULAMA İZİNİ



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.4828076
Konu : Anket İzni

29/04/2016

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Uşak Üniversitesi Rektörlüğünün 21/04/2016 tarih ve 2066 sayılı yazıları.

Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ali Rıza EMİRBEY " Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi " konulu tezinde kullanılmak üzere İlgili yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Çivril İlçesinde bulunan ilkokullarda anket uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgili yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2015/2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
29/04/2016
Ali CERGİBOZAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza
Aşıl ile Ayarın
04 Mayıs 2016
Mahmut TUR
Memur

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ali CERGİBOZAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Sırapapılar Mah. Saltak Cad. No:76 Merkez / DENİZLİ
Tel No : (0 258) 265 55 54 Faks No: (0 258) 265 01 69
e-posta: strateji20@meb.gov.tr İnternet Adresi: http://denizli.meb.gov.tr

Bilgi için : Elif Sevgi ASLAN-Memur
Tel : (0 258) 265 55 54 / 708

DENİZLİ İLİ
ÇİVRİL İLÇESİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE BAĞLI
MERKEZ İLE ÇİVAR MAHALLE İLKOKULLARININ LİSTESİ

Sıra No	OKUL ADI
1	Haydan İlkokulu
2	Irgılı İlkokulu
3	Işık İlkokulu
5	İsmail Özcan İlkokulu
4	Çıtak İlkokulu
6	Çıtak Mustafa Kemal İlkokulu
7	Emirhisar İlkokulu
8	Gürpınar Atatürk İlkokulu
9	Gürpınar İstiklal İlkokulu
10	Gümüşsu İlkokulu
11	Kadir Kameronlu İlkokulu
12	Karabedirler İlkokulu
13	Karayahşiler İlkokulu
14	Kameronlu Kardeşler Cumhuriyet İlkokulu
15	Kıralan İlkokulu
16	Kızılcasöğüt İlkokulu
17	Rasime Kameronlu İlkokulu
18	Menteş Ali Ceylan İlkokulu
19	Özdemirci İlkokulu
20	Yahyalı İlkokulu

