

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK ALGILARI YÖNETSEL ETİK VE İŞ
MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**



Canan MUTLU

İSTANBUL, 2019

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK ALGILARI YÖNETSEL ETİK VE İŞ
MOTİVASYONU ARASIDAKİ İLİŐKI**

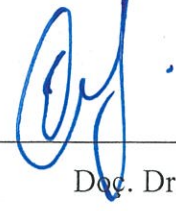
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜŐÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

CANAN MUTLU

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECEŐİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

İSTANBUL, 2019

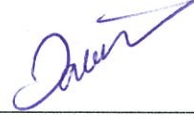
Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Doc. Dr. Enisa MEDE

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY

Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Dr. Tuğba KIRAL ÖZKAN

Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Prof. Dr. Semra ERPOLAT TAŐABAT (MSGSU, İST)



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY (BAU, EBE)

Dr. Tuğba KIRAL ÖZKAN (BAU, EBE)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Canan MUTLU

İmza :



ÖZ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK ALGILARI YÖNETSEL ETİK VE İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mutlu, Canan

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Dr. Tuğba KIRAL ÖZKAN

Ağustos 2019, 76 sayfa

Eğitim örgütleri, toplumun geleceğini inşa etme rolü üstlendiği için bu örgütlerde olumlu bir iklim olması gerekmektedir ve bunu sağlamak liderin görevidir. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik stillerinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinde yönetsel etiğin aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini 2017-2018 döneminde İstanbul ilinde görev yapan 323 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenlere veri toplama aracı olarak; Aksoy (2006) tarafından geliştirilen “İş Motivasyonu Ölçeği”, Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Liderlik Stilleri Ölçeği” ve Brown (2005) tarafından geliştirilen “Yönetsel Etik Ölçeği” ile kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Tüm ölçekler için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ardından değişkenler arasında ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin iş motivasyonuna etkisinde yönetsel etiğin aracı rolünün olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yönetsel Etik, İş Motivasyonu

ABSTRACT

LEADERSHIP STYLES IN ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS, ADMINISTRATIVE ETHICS AND WORK MOTIVATION'S RELATIONSHIP

Mutlu, Canan

Master Thesis, Master's Program in Educational Administration and Planning

Supervisor: Phd. Tuğba KIRAL ÖZKAN

August 2019, 76 pages

Since educational organizations play a role in building the future of society, these organizations need to have a positive climate and it is the leader's duty to ensure this. The aim of this study is to investigate the mediating role of managerial ethics in the effect of leadership styles on school work motivation. The sample of the study consists of 323 teachers working in Istanbul in 2017-2018 period. As a data collection tool for teachers in the sample group; "Business Motivation Scale" developed by Aksoy (2006), "Leadership Styles Scale" developed by Akan, Yıldırım and Yalçın (2014) and "Managerial Ethics Scale" developed by Brown (2005). Explanatory and confirmatory factor analyses were performed for all scales, followed by reliability analysis. Then, the relationships between the variables were tested with structural equation modeling. As a result of the study, it was observed that managerial ethics had a mediating role in the effect of transformational leadership on work motivation.

Keywords: Leadership, Managerial Ethics, Business Motivation



Eşime ve kızım İdil'e

TEŞEKKÜR

Bu yüksek lisans tezinde en büyük teŐekkürü, bilgisi ve desteğiyle her zaman yanımda olan sevgili ve saygıdeğer danıŐmanım Dr. Tuğba KIRAL ÖZKAN ve jüri üyelerim Prof. Dr. Semra ERPOLAT ve Dr. Öğrt. Üyesi Sabiha DULAY sunarım.

Bu süreçte bana her zaman destek olan eŐim Destegül MUTLU ve değerli arkadaşlarım Bahar KÖMÜR ve Kadir ANALAY'a da çok teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER TABLOSU.....	xiii
Bölüm 1:Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Çalışmanın Amacı	4
1.3.Çalışmanın Hipotezleri	4
1.4. Çalışmanın Önemi	5
1.5. Tanımlar	5
Bölüm 2:Alan Yazın Taraması.....	6
2.1. Liderlik Kavramı ve Önemi	6
2.2. Liderlerin Güç Kaynakları	11
2.3. Liderlik Stilleri	12
2.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	14
2.3.2. Sürdürümcü liderlik(Transaksiyonel)	16
2.3.3. Serbest bırakıcı (Laissez-Faire) liderlik	17
2.4. Okul Yönetimi ve Okul Liderliği	17
2.5. Etik Kavramı ve Önemi	18
2.5.1. Etik Kodları	19
2.5.2. Etik-Ahlak-Değer ve Kültür İlişkisi	21
2.6.Yönetsel Etik Kavramı ve Önemi	25
2.6.1. Eğitim Yönetiminde Etik	26

2.6.2.Okul Yönetiminde Etik.....	26
2.7. Eğitim Yönetiminde Etik ve Liderlik	27
2.8. Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri.....	28
2.8.1. Kapsam Teorileri (Content Theories).....	29
2.8.2. Süreç Teorileri (Process Theories).....	32
2.9. Motivasyonda Özendirici Araçlar	33
2.10. Eğitim Örgütlerinde Motivasyon	35
Bölüm 3:Yöntem.....	37
3.1. Araştırmanın Modeli.....	37
3.2. Evren ve Katılımcılar/Çalışma Grubu	37
3.3. Verilerin Toplanması	38
3.3.1. Veri Toplama Araçları.....	38
3.3.2. Veri Analiz İşlemleri	39
3.3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik	39
3.4. Sınırlamalar	52
Bölüm 4:Bulgular.....	54
4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	54
4.2. Dönüşümcü, Serbest Bırakıcı ve Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Yönetmelik ve İş Motivasyonu İle Etkileşimi.....	55
Bölüm 5:Tartışma ve Sonuçlar.....	59
5.1. Araştırma Hipotezlerinin ve Bulgularının Tartışılması	59
5.2. Sonuç ve Öneriler	59
KAYNAKÇA	61
EKLER	69
A. Demografik Bilgi Formu	69
B. Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği.....	70
C. Yönetmelik Etik Ölçeği	73

D. İş Motivasyonu Ölçeği	74
ÖZGEÇMİŞ	76



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Liderlik ve Yöneticilik Ayırımı	7
Tablo 2 Liderlikte 20. ve 21. Yüzyıl Uygulamaları	10
Tablo 3 Liderlik Stilleri Ölçeğine Açıklayıcı Faktör Analizine Ait KMO Ve Bartlett's Test Sonuçları.....	40
Tablo 4Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Faktör Yükleri.....	41
Tablo 5Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	43
Tablo 6Yönetmel Etik Ölçeğine Açıklayıcı Faktör Analizine Ait KMO Ve Bartlett's Test Sonuçları.....	45
Tablo 7Yönetmel Etik Ölçeğine Ait Toplam Açıklanan Varyans	46
Tablo 8Yönetmel Etik Ölçeğine Ait Faktör Yükleri	46
Tablo 9Yönetmel Etik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri.....	48
Tablo 10Yönetmel Etik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	48
Tablo 11İş Motivasyonu Ölçeğine Açıklayıcı Faktör Analizine Ait KMO Ve Bartlett's Test Sonuçları.....	49
Tablo 12İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Toplam Açıklanan Varyans	50
Tablo 13İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Faktör Yükleri	50
Tablo 14İş Motivasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri	53
Tablo 15İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi.....	53
Tablo 16Katılımcılara Ait Demografik Değişkenlerin Dağılımı	55
Tablo 17 Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar	57

Tablo 18 Dönüşümcü, Serbest Bırakıcı, Sürdürümcü Liderliğin Yönetsel Etik ve İş Motivasyonuna Etkisi.....	58
--	----



ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1. Liderlik Stilleri Ölçeği Standardize Edilmiş Sonuçlar İle DFA	44
Şekil 2. Yönetmel Etik Ölçeği Standardize Edilmiş Sonuçlar İle DFA	47
Şekil 3.İş Motivasyonu Ölçeği Standardize Edilmiş Sonuçlar İle DFA	50
Şekil 4. Araştırma Modeli	56



Bölüm 1

Giriş

Ülkeler için yirmi birinci yüzyılda eğitim, kalkınma ve müreffeh olma hedefine ulaşma çabalarında çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir. Eğitim uzun vadede ürünler ortaya koyan ve bir ülkenin sosyo-ekonomik açıdan gelişmesine katkı sağlayan insan gücünün hazır hale gelmesi için ekonomik açıdan bir araçtır (Gedikoğlu, 2005: 69). Eğitim okullarda yürütülen, yeni kuşakların topluma faydalı bireyler olması sürecinde planlı ve programlı gerçekleşen kilit noktadır. Okullar, ulusal değerler ve inançlar doğrultusunda eğitim sistemindeki en önemli aracı kurumlardır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişimler bütün örgütleri etkilediği gibi eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Okul yönetimi açısından günümüzün idari sorunları eski yapı, anlayış ve bakış açılarıyla çözülemeyecek kadar karmaşıktır. Günümüzde öğretmenlik mesleğinde olduğu gibi yöneticiler de öğrenme yeteneklerini artırarak sürekli değişen ve yenilenen çevreye uyum sağlamak zorunda oldukları bilinciyle hareket etmektedir. (Basım, Korkmazzyürek ve Tokat, 2008: 123). Bu durum okul yöneticilerinin de liderlik rollerini doğru bir şekilde yerine getirmesini gerekli kılmaktadır.

Liderlik kavramı insanların bir arada yaşamaya başladığı dönemden itibaren günümüze kadar süregelen bir olgudur. İlk çağlarda hâkim olan liderlik anlayışı, bir grup insanın belli hedefler etrafında toplayarak, bu hedefleri gerçekleştirme adına toplulukları örgütleyerek, istenen nitelikleri kazandırma şeklinde özetlemek mümkündür. Liderlik, hitap edilen kitlenin motive edilmesini içeren bir süreçtir (Tunçer, 2012:291). İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkan bir kavram olarak liderlik, tarihin farklı dönemlerinde farklı şekillerde varlığını göstermektedir. Özellikle siyaset, eğitim, spor ve savunma gibi alanlarda liderlik olgusu özel bir anlam taşımaktadır. “Toplumların varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir unsur olan yetişmiş insan gücünü sağlayan eğitim kurumları için liderlik önemli bir kavram olarak düşünülmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de lider nitelikli çalışanların, amaçların gerçekleşmesindeki rolü büyüktür” (Serin ve Buluç, 2012:438). Bu anlamda liderlik olgusuyla beraber liderlik stillerinin de incelenmesi

gerekmektedir. Okul yönetimi açısından liderlik ele alındığında, her şeyden önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi ve bu sorunları çözebilecek bazı beceriler gerektirdiği ortadadır. Okulda liderlerin, sorunları görmezden gelmemesi gibi abartı bir yaklaşımla ele alması da doğru değildir. Çatışma durumlarından kaçan, sormadan hiçbir girişimde bulunmadan ve her türlü sorunu çözmede üstlerinden etkilenen yöneticinin liderlik kalitesi şüphelidir. Okul yönetiminde liderlik, organizasyonun yanı sıra üyelerine de yönlendirilmelidir (Kırbaç, 2013: 9). Temel amacı, öğrencilere toplumun ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli bir eğitim ortamı sağlamak olan okulların bu bağlamda, okuldaki tüm faaliyetlerin akademik amaçlara uygun olarak yürütülmesini sağlamalıdır (Balyer, 2012: 75-76).

Bir okul yöneticisi olarak, okul müdürü, okulun en üst düzey otoritesidir. Okul müdürü, organizasyonun hedeflerini gerçekleştiren, yapıyı canlı tutan, atmosferi koruyan ve niteliklerini geliştiren okul yöneticisidir. Bu bağlamda, iyi bir okul yöneticisi olmak, öğretmenlerin mesleklerini büyük bir çaba ve coşkuyla gerçekleştirmeleri için gereken motivasyonu sağlamayı da gerektirir. Faaliyet alanı insanları daha verimli çalışacak şekilde eğitmek ve geliştirmek olan okullarda, okul üyelerinin görevlerinden daha fazlasını yapmaya istekli olmaları gerekir (Erdaş, 2009: 5). Bu durum yalnızca içsel ve dışsal motivasyonları yüksek öğretmenlerle gerçekleştirilebilir.

Motivasyon, eğitim örgütlerinin verimliliği açısından ve bu örgütlerdeki iş görenlerin mesleki doyumlarında üzerinde durulan önemli bir kavram haline gelmiştir. Özellikle işle ilgili süreçlerde motivasyonun varlığı çalışanların ve örgütlerin daha iyi sonuçlar elde etmesi bakımından etkili olmaktadır. Eğitim örgütlerindeki liderlere düşen görevlerin başında, örgüt çalışanlarını tanımak, çalışanların cinsiyet, yaş, ilgi, kültür ve eğitim düzeyleri gibi özelliklerini dikkate alarak kişiye uygun motivasyon araçlarını kullanmayı sağlamaktır. Genel bir kanı olarak eğitim liderlerinin okulun kültür ve misyonunu temsil eden değerler açısından ahlaki bir sorumluluğunun olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple eğitim liderinin, okul üyelerinin motivasyonlarını arttırmanın yanı sıra etik ilke ve kurallara uygun davranması da beklenmektedir.

Yönetsel etik ise örgüt liderlerinin işlerine karşı iyi ya da kötü tutumlarını şekillendiren bir prensipler bütünüdür. Başka bir tanımda yönetsel etik, kişilerin kendi aralarında ve çalıştıkları kurum ile olan ilişkilerini şekillendirerek kişilerin davranış

standartlarını ve normlarını inceleyerek davranış kurallarını belirleyen ahlaki bir yöndür (Flippo, Gary ve Munsinger, 1982:71). Eğitim örgütlerinde de sorumluluk alan liderlerin mesleğini etik kurallara uygun olarak yerine getirmesi beklenir.

Eğitim örgütlerinde liderlik stilleri, yönetsel etik ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi, bu kavramların açıklanmasıyla ve birbirleriyle olan ilişkilerinin tespiti ile mümkündür.

1.1. Problem Durumu

Okullar, bir ülkenin kalkınması ve ilerlemesi aynı zamanda bunun sürdürülmesinde büyük rol oynayan eğitim sistemindeki en önemli organizasyondur. Toplumdaki bireylerin her türlü eğitim ve öğretim faaliyetinin toplu bir şekilde yürütülmesini sağlayan kurumlar olan okullar amaçlarına ulaşmak için öncelikle etkili ve sorumlu olan birim okul yöneticileridir. Okul yöneticileri müdür, baş yardımcı ve yardımcı müdürlerden oluşur. Ancak, müdürler öncelikli olarak okulda lider kabul edilmektedir. Okul müdürü, resmi, sosyal ve teknik güçler tarafından desteklenen üst düzey bir yöneticidir. Resmi yetkiler bulunduğu makamdan, sosyal güçler de çalıştığı personel ve ortamdan kaynaklanırken teknik güçler yönetimle ilgili bilgi ve becerilerden gelmektedir. Bir okul müdürünün etkin bir lider olması tüm bu yetkilere sahip olmasını gerektirmektedir.

Yukarıda yapılan tanımlamadan da anlaşılacağı gibi okulların etkililiği, okul müdürlerinin liderlik rollerini nasıl üstlendiği ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü, eğitim lideri olan okul müdürleri, okulun başarısı veya başarısızlığında tüm yönleriyle birinci derece sorumlu olarak görülmektedir. Okul yöneticisinin etkin liderliği, okulun hedefine ulaşmasında en önemli koşullardan biridir. Liderin etkin yönetim anlayışı, öğretmenler ve öğrenciler üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır. Değişen liderlik rollerini anlamayan ve uygulayamayan okul müdürleri, öğretmen performansını yönetmede etkili olamazlar. Bu bağlamda yöneticinin liderlik tarzı önemli bir değişkendir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 86).

Son dönemde, gelişmiş ülkeler bugünün okullarını yönetebilen okul müdürleri için liderlik rollerini tespit edebilmek için çeşitli araştırmalar yapmakta ve çağdaş okul müdürlerinin liderlik rollerini yeniden tanımlamaktadırlar. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, sosyal liderlik,

örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik olarak özetlenebilir (Tahaoğlu ve Gediklioğlu, 2007: 277).

Yapılan çalışmalarda eğitim kurumları için liderliğin merkezi bir konumda olması ve günümüzde başlıca sorunlardan birisi olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, liderlik stilleri yönetsel etik ve iş motivasyon açısından eğitim kurumları özelinde değerlendirilerek liderlik stilleri, yönetsel etik ve iş motivasyonu arasındaki ilişki ele alınacaktır.

Eğitim örgütlerinde liderlik stillerinin yönetsel etik açısından ele alınması ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi, çalışmanın problem durumu kapsamındadır. Araştırmanın problem cümlesi “liderlik stillerinin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisinde yönetsel etik anlayışlarının aracılık rolü nedir?” olarak belirlenmiştir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı; eğitim kurumlarında etkili bir liderlik anlayışının hangi davranış ve becerileri içerdiğinin tespit edilmesi, eğitim kurumları için kritik bir öneme sahip olan liderlik stilleri, yönetsel etik ve iş motivasyonu arasındaki etkileri tespit etmektir.

1.3. Çalışmanın Hipotezleri

Yapılan çalışmada eğitim örgütlerinde liderlik stillerinin, iş motivasyonuna etkisinde yönetsel etiğin aracılık rolü incelenmektedir. Araştırma modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Eğitim örgütlerinde liderlik stillerinin yönetsel etik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂: Eğitim örgütlerinde yönetsel etiğin iş motivasyonu üzerinde anlamlı ilişki vardır.

H₃: Eğitim örgütlerinde liderlik stillerinin motivasyon üzerindeki etkisinde yönetsel etiğin aracı rolü vardır.

1.4. Çalışmanın Önemi

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinde yönetsel etik anlayışlarının aracılık rolü incelenerek, eğitim örgütlerinin amaçlara ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Liderlik, son yıllarda üzerinde yoğun bir şekilde durulan bir konu olarak görünmektedir. Liderlere olan ihtiyacın her alanda artmasıyla birlikte okullarda liderlik konusunun ele alınacağı bu çalışma da önemli bir hale gelmektedir. Etkili bir liderin eğitim sürecine olan katkıları hakkında çıktılar ortaya konulması, çalışmanın önemini oluşturan hususlardan birisidir.

1.5. Tanımlar

Liderlik: “Liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde grupsal aktiviteleri etkileme sürecidir. Bir başka tanımda liderlik, hedeflenenlerin gerçekleştirilebilmesi için belli bir amaç doğrultusunda örgütlenmiş üyeleri elde etme çabasıdır” (Önen ve Kanayran, 2015:45).

Motivasyon: Motivasyon, kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, yönlendiren, insanı çalışmaya sevk eden ve kişilerde yoğunlaşmayı, çalışma isteğini arttıran süreçlerdir (Robbins, 2000:156).

Yönetsel Etik: Yönetsel etik; bireylerin çalıştıkları kurumların ahlaki ortamını ya da idaresini etkilemek için kullandıkları araç, faaliyet ve konseptlerdir (Atılğan ve Kutvan, 2017:95).

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

Bir konu ile ilgili üretilmiş kaynakların kullanılması olan alan yazında tarama yaparken belirli bir konu hakkında akademik perspektiflerde yetkili veya güvenilir kişilerce ortaya konulan çalışmalar incelenmektedir. Tez çalışmasının ikinci bölümü olan bu kısımda da liderlik ve liderlik stilleri, iş motivasyonu, etik ve yönetsel etik konularıyla ilgili yapılan alan taramalarına yer verilmiştir.

2.1. Liderlik Kavramı ve Önemi

Eski tarihlere dayanan ve tüm zamanlarda başta gelen önemli konulardan biri olan liderlik olgusu, ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda toplu yaşamayı tercih eden insanoğlu için vazgeçilmez bir unsurdur. Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olmuş bir kavramdır ve insanların bulunduğu her yerde liderliğin varlığı söz konusudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 739. Toplumun diğer üyelerinden ayrılan kişiler olarak tanımlanan liderler, insanları yönlendiren kişiler olarak görülmektedir.

Liderlik kavramıyla ilgili tanımlara yer vermeden önce “Liderlik” ve “yöneticilik” kavramları sıklıkla birbiri yerine kullanılsa da bu iki kavram arasındaki belirgin benzerliklerle birlikte bazı önemli farklılıklar da bulunduğu göz ardı edilmemelidir. (Sarıoğlu-Uğur ve Uğur, 2014:130). Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde liderlik ve yöneticilik ayrımının yapılmasına gerek duyulmaktadır. Yöneticilik kavramı genel anlamda daha çok görev yönelimlidir. Bununla birlikte liderlik kavramı ise daha çok ilham verici ve vizyoner olmakla değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle yöneticilik, kurumun gerçekleştirmesi gereken bir işlevken liderlik, yönetilenler ve kuruma ilham veren ve onu dinamik hale getirebilen bir ilişki türüdür (Herdman,2012: 4).

Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki başlıca farklılıklar aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 1

Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Kategori	Liderlik	Yönetim
Sürecin Düşünülmesi	İnsanlara odaklanma	Olaylara odaklanma
	Dışarıya bakmak	İçeriye bakmak
Amaçların Belirlenmesi	Vizyonun belirlenmesi	Planların yürütülmesi
	Geleceğin yaratılması	Mevcut durumun geliştirilmesi
Çalışanlarla İlişkiler	Ormanı görür	Ağaçları görür
	Yetki verir	Kontrol eder
	Çalışma arkadaşı	Ast
	Güven ve ilerleme	Emir verme ve koordine
Çalışma	Doğru işleri yapar	İşleri doğru yapar
	Değişim yaratır	Değişimi yönetir
	Astlarına hizmet eder	Üstlerine hizmet eder
Yönetim	Etkisini kullanır	Otoritesini kullanır
	Çatışmayı kullanır	Çatışmadan kaçınır
	Kararlı olarak hareket eder	Sorumlu olarak hareket eder

Kaynak:Eroğlu, 2014:110.

Tablo 1'e göre liderlik ve yöneticilik birbirinden sürece yönelik düşünme, amaçları belirleme, çalışanlarla ilişki kurma, çalışma ve yönetim olmak üzere beş

temel konuda ayrılmaktadır. Tablo üzerinde yer alan verilere göre yöneticiler var olan düzen içerisinde en iyiyi elde etmeye yönelik davranışlar sergilemekte iken liderler daha iyiye ulaşmak için düzeni değiştirmeyi göze alan kişiler olarak görünmektedir.

“Liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde grupsal aktiviteleri etkileme sürecidir. Bir başka tanımda liderlik, hedeflenenlerin gerçekleştirilebilmesi için belli bir amaç doğrultusunda örgütlenmiş üyeleri elde etme çabasıdır” (Önen ve Kanayran, 2015: 45). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere liderlik, lider konumundaki kişinin hitap ettiği kitleyi etkilemesine dayanan bir kavramdır. Başka bir tanımda liderlik şu şekilde açıklanmaktadır: “Liderlik her şeyden önce bir sanattır. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyler ve grupları koordine ve motive etme sanatıdır” (Tunçer, 2012: 291). Liderlik, insanların ortak amaçlara yönelik motive edilmesi ve ortak amaçlara yönelik olarak ortaya konulan çabaların koordine bir biçimde yönetilmesini içermektedir. Bu yönüyle liderlik, tarihin eski dönemlerinden bugüne bir ihtiyaç niteliği taşımaktadır.

“Liderliğin; bir süreç olduğu, etkilemeyi kapsadığı, gruplar içinde olduğu ve ortak hedeflerle ilgili olduğu söylenebilir” (Kurgun, 2013:131). Liderlik kavramının hangi faktörlerin etrafında şekillendiğini açıklaması bakımından burada değinilen hususlar oldukça önemlidir.

Liderlik genel hatlarıyla, belirli koşullar altında, belirli kişisel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının yapmış olduğu faaliyetleri etkileyebilmesi ve bunları yönlendirebilmesi sürecidir. Aynı zamanda liderlik; insanları belirli amaçlar etrafında bir araya getirebilme, harekete geçirebilme, insanların davranışlarını yönlendirme ve hitap edilen kitleyi etkileme şeklinde bir içeriğe sahiptir (Yılmaz ve Karahan, 2010:146). Lider konumundaki kişinin davranışlarıyla çevresine örnek olmasının gerektiği, liderlik hakkında getirilen bu açıklamayla birlikte anlaşılmaktadır. Bunun yanında liderlerin insanları birtakım amaçlar etrafından bir araya getirme becerisine sahip oldukları bu açıklama ile birlikte söylenebilir.

Liderlik ihtiyacı çok eski dönemlerden bu yana olmasına karşın son yıllarda daha fazla hissedilen bir hale gelmiştir. Sürekli değişen bir çevrenin söz konusu olması, liderlik ihtiyacı düzeyinin artmasındaki temel belirleyicidir. Bu durum göz önüne

alınarak liderliğe olan ihtiyaç kapsamında aşağıdaki hususların bilinmesi gerekmektedir (Keklik, 2012: 75-76):

- a. Daha yüksek verimli çalışmaya ihtiyaç duyulması,
- b. İnsana verilen değerin artması ve insan kaynağının etkili kullanılması için iyi ilişkiler geliştirilmesinin önem kazanması,
- c. İşletmelerin etkili bir şekilde tasarlanması ihtiyacı,
- d. Çalışanların performansının daha yüksek olmasının gerekmesi,
- e. İç ve dış çevrede yaşanan değişimler,
- f. Kişiler ve örgütlerin kendilerine özgü dinamikleri,
- g. Sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlere devam etme isteği,
- h. Çalışanların motive edilmesi gerekliliği,
- i. Bilginin yayılma hızının artması,
- j. Yönetim işlevlerinin değişmesi,
- k. Yeniliklere uyum sağlanabilmesi için liderlerin doğru yönlendirmelerine gereksinim duyulması,
- l. Lider kişilerin sahip oldukları vizyona duyulan ihtiyaç düzeyinin sürekli bir şekilde artması şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden liderlik ihtiyacının artması ve daha belirgin bir hale gelmesiyle ilişkilendirilebilecek pek çok faktörden bahsedilmektedir. Bu noktada özellikle küreselleşme ile birlikte değişen dünyanın şartlarının liderlik ihtiyacının da farklılaşmasında doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Liderliğe duyulan ihtiyacın dönemin koşullarına göre değişen bir yapıda olması, liderlik ihtiyacının kapsamlı bir biçimde değerlendirilmesi gerektiğini göstermesi bakımından ayrıca önemlidir.

Literatürde liderlik olgusu hakkında neredeyse araştırma yapan tüm bilim insanlarının bir tanım yaptığı görülmektedir. Liderlik olgusuna ait çok fazla tanım yapılmasındaki en önemli neden, her ortam ve koşuldaki liderlik ihtiyacının farklı özelliklere sahip olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla liderlik olgusu liderin konumuna, grubuna ve sürecine göre farklılık göstermektedir. Son yıllarda liderlik ve liderliğin önemi konusunda yaşanan değişimle birlikte ortaya çıkan yeni koşullara ilişkin yapılan vurgular dikkat çekmektedir. Bu nedenle liderlik hakkındaki farklı dönemlerdeki uygulamalara yer verilmesi gerekli görülmüştür. Liderlikte 20. ve 21. yüzyıl uygulamalarının içeriği aşağıdaki Tablo 2’de gösterildiği gibidir.

Tablo 2

Liderlikte 20. ve 21. Yüzyıl Uygulamaları

20. yüzyıl Uygulamaları	21. yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışı ilişkilerden etkilenir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenir
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır
Temelde yerel bir kaynak olarak görülür	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışır

Kaynak: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 126.

Tablo 2 incelendiğinde 21.yüzyıla gelinmesi ile birlikte liderlik daha karmaşık bir süreç haline almış, bu durum hem liderliğin kapsamına hem liderlerin özellik ve davranışlarına yansımıştır. Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanan sürekli değişimler, liderlikte dönemlere göre farklılaşan uygulamaların ortaya çıkmasında belirleyici olmuştur. Benzer şekilde gelecekte yaşanacak olan gelişmelerin etkisiyle birlikte liderliğin gelişiminde dönemseller faktörlerin belirleyici konumda olması söz konusu olabilir. Yukarıdaki tabloda yer alan veriler, 20.yüzyılda liderlik hakkında yapılan çalışmaların kavramın gelişimine ve değişimine göz ardı edilemeyecek düzeyde etkisi olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Böylece liderlikte 21.yüzyıl uygulamaları şekillenmeye başlamıştır.

Liderlerin sahip olduğu güç kaynakları, liderin niteliklerine göre farklılık göstermektedir. Liderlerin güç kaynakları bir sonraki kısımda araştırılmaktadır.

2.2. Liderlerin Güç Kaynakları

Lider konumundaki kişiler, takipçilerinin etkinliklerini artırmak ya da bu yönde davranmaya yöneltmek için bazı güçleri kullanmak durumundadırlar (Alga, 2017: 98). Bu nedenle liderliğin güç kaynaklarının bilinmesi gerekmektedir. Geçmişten günümüze yönetim alanında önemli bir yeri olan güç olgusunun lider konumundaki kişilerin takipçilerini etkilemeleri konusunda nasıl kullanıldığının daha net anlaşılabilmesi için öncelikle kısaca güç kavramına değinmek faydalı olacaktır. Sosyal bilimlerden ele alındığında güç, bir insanın başka insanları istediği yönde etkileyerek davranışlarını etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu nedenle güç kavramı, insanlar arasındaki ilişkilerden ortaya çıkan bir kavramdır (Koçel, 2010:553).

Liderlerin kullandıkları güç kaynaklarını gruplandırırken, gücü uygulayan ve uygulanan arasındaki dağılımının oranı dikkate alınmaktadır. Liderlerin kullandığı güç kaynakları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, liderlerin algılanan güç kaynakları genellikle 6'lı (ödül, zorlayıcı, meşru, uzmanlık, karizmatik, bilgi) ya da 2'li (yumuşak-sert, konumsal-bireysel) yapılar kullanılarak değerlendirilmektedir. En yaygın kullanılan model ise French ve Raven'ın 5'li tipolojisidir (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018:76). Bu tipolojiye göre liderlikte güç kaynakları aşağıdaki şekilde beş kategoride değerlendirilmektedir ve şu şekilde ifade edilmektedir:

- a. **Uzmanlık gücü.** Liderlerin üstlendikleri rollere ilişkin yetenek sahibi olmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlerin hangi konuda olursa olsun bilgi ve birikimlerinin uzmanlık düzeyinde olması, uzmanlık gücünün varlığını beraberinde getirmektedir (Tunçer, 2012: 296). Liderlerin sahip olduğu saygınlık düzeyini artıran bir güç kaynağı olarak uzmanlık gücü, liderin birey kaynaklı güçlerinden birisi olarak değerlendirilmeye müsaittir.
- b. **Karizmatik güç.** Liderlerin karizmatik gücü, lider konumundaki kişinin sahip olduğu kişilik özellikleriyle ilişkilidir. Karizmatik güç kapsamında liderin takipçileri lidere karşı yüksek sadakat ve bağımlılığın etkisiyle liderin kendilerinden isteklerini yapmaya yönelik çaba göstermektedir. Bu yönüyle karizmatik güç, lider ve takipçiler arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır denilebilir. Liderlikteki güç tiplerinden karizmatik güç, takipçilerin lideri

sevmesi ve liderin iyi bir kişi olduğu yönünde inançların varlığını içermektedir (Meydan ve Polat, 2012: 130).

- c. **Yasal güç.** Liderlerin yer aldıkları organizasyon içerisinde buldukları konum sebebiyle sahip olduğu biçimsel güç, yasal güç olarak adlandırılmaktadır. Liderin bulunduğu pozisyon sebebiyle oluşan bir güç olarak yasal güç takipçilerin etkilendiği bir güç türü konumundadır (Tunçer, 2012: 295). Diğer güç kaynaklarından farklı olarak yasal güç, liderlerin yetenek, beceri ya da uzmanlıklarından bağımsız bir şekilde ortaya çıkan biçimsel bir niteliğe sahiptir.
- d. **Ödüllendirme gücü.** Liderlerin takipçilerin ortaya koyduğu olumlu çabaya karşılık olarak ödül vereceği düşüncesi, ödüllendirme gücünü ifade etmektedir. Etkili bir lider, ödüllendirme gücünü iyi kullanarak takipçilerinin daha yüksek performans sergilemesini sağlayabilmelidir. Liderlikte güç kaynaklarından ödüllendirme gücü kapsamında maaşa zam yapma, daha fazla sorumluluk verme, terfi ettirme, iş ortamında onurlandırma, prim verme gibi maddi ve manevi içerikli uygulamaların varlığı söz konusudur (Meydan ve Polat, 2012:131).
- e. **Zorlayıcı güç.** Lider konumundaki kişiler, geleceğe yüksek umutla bakmalıdır. Liderlerin geleceğe yönelik umutları ve iyimser bakış açıları, aynı zamanda liderlerin güçlerinin kaynakları arasında yer almaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 45). Bu yaklaşım, aynı zamanda liderlerin diğer bireylerden sahip oldukları sağlam inanç sebebiyle ayrıldığı göstermesi bakımından ayrıca önemlidir.

Güç kaynakları liderlerin benimsediği stilin belirginleşmesini sağlamaktadır. Liderlik stilleri incelemesiyle birlikte bu durum daha sağlıklı bir biçimde anlaşılmaktadır.

2.3. Liderlik Stilleri

Alan yazında liderlik kavramıyla ilgili sosyal bilimciler tarafından geliştirilen çeşitli kuramlarda bireyin özellik, yetenek ve davranışlarına göre değişen pek çok

stilinden bahsedilmektedir. Bu liderlik türlerinden öne çıkan birkaç liderlik stili etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik ve vizyoner liderliktir. Aşağıda bu liderlik stilleri hakkında kısaca bilgiler verilmiştir.

a. Etkileşimci liderlik (Transaksiyonel liderlik). “Etkileşimci liderler, çalışanların yenilik ve değişim isteklerini dikkate almadan, risklerden kaçınarak, geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırmayı sağlayan kimselerdir. Yetkilerini, daha çok çaba sarf edene para ve statü sağlamak şeklinde kullanmaktadırlar. Bu anlamda etkileşimci liderlik koşulsal ödülleri de kapsamaktadır. Etkileşimci liderlikte, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki, anlaşma ile sağlanır” (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015:204). Takipçiler, etkileşimci liderlik kapsamında liderin isteklerine uygun bir şekilde hareket etmektedirler (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005:33). Etkileşimci liderlik; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik (tam serbestlik tanıyan liderlik) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012:15).

b. Karizmatik Liderlik. Karizmatik liderlik stili, çoğunlukla olağanüstü durumlarda ya da kriz anlarında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla karizmatik liderlik stili, insanlar tarafından kurtarıcı olarak görülen liderleri göstermektedir. Karizmatik liderler, tarihte iz bırakacak liderler şeklinde öne çıkmaktadır. Karizmatik liderlik; liderin karizmasının yanı sıra yüksek özgüven, yüksek cesaret, hayranlık uyandırma, ikna edebilme gibi özellikler aracılığıyla diğer liderlik stillerinden ayrılmaktadır (Arıkan, Kılıç ve Becerikli, 2017: 5). Olağanüstü durumlarda ortaya çıkan karizmatik liderlik stili, günümüzde yoğun bir biçimde ihtiyaç duyulan bir konumdur.

c. Vizyoner Liderlik. Küreselleşen dünyada sürdürülebilir olma amacının öne çıkması ve bunun için etkili bir vizyona gerek duyulması, vizyoner liderlik stilini ortaya çıkarmıştır. Vizyoner liderler, sahip oldukları vizyon aracılığıyla fark meydana getiren ve vizyonunu takipçileriyle paylaşmaktan çekinmeyen liderler olarak görünmektedir. Vizyoner liderlik stili, özellikle 1990’lı yıllardan itibaren daha yoğun bir biçimde kullanılmaya başlamıştır. Küresel

rekabet ortamında başarı elde edebilmek için vizyona olan bağlılığa gerek duyulması, vizyoner liderlik stilinin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olmuştur (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009).

d. Etik Liderlik. Liderlikte ve liderlikle ilgili süreçlerde etiğin daha fazla yer edinmeye başlaması ile birlikte etik liderlik stilinin gelişmesi söz konusu olmuştur. Bu liderlik stilinde lider, takipçilerine verdiği vaatleri yerine getirmekte ve fedakârlık yapmaktan çekinmemektedir. Etik bir liderin sahip olması beklenen özellikler arasında; dürüst olma, adil davranma, sabırlı olma, cömert olma, ılımlı olma, takipçileri ödüllendirme, alçak gönüllü olma gibi özellikler yer almaktadır (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 262). Lider ve takipçiler arasındaki ilişkilerin önemi arttıkça etik liderlere duyulan ihtiyaç da aynı düzeyde belirginleşmektedir.

Liderlik stillerinden bazılarında kısaca bahsedildikten sonra bu çalışmada asıl olarak üzerinde durulan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin detaylı şekilde açıklanmasında fayda görülmektedir.

2.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik. “Dönüşümcü liderlik, daha çok liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır. Dönüşümcü lider, astların tüm bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmaya, onların özgüvenini ve motivasyonunu artırmaya çalışır” (Tunçer, 2012: 316). Bu özellikler, aynı zamanda bu liderlik stilinin neden dönüşümcü liderlik olarak adlandırıldığına yanıt niteliği taşır.

Dönüşümcü liderlik stili, örgütsel düzeyde yenilikler ve değişimlerin gerçekleşmesi ile ilişkilidir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlikte bireysel çıkarlar bir kenara bırakılarak değişimi meydana getirecek olan girişimlerin odak noktasında yer alması söz konusudur (Kurgun, 2013:152).

Dönüşümcü liderlik stili ideal etki ve karizma, ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere dört temel boyutta değerlendirilmektedir (Kurgun, 2013: 152). Bunlar:

a. İdeal etki ve karizma. İdeal etki ve karizma, dönüşümcü liderlik stilinin takipçilerde uyandırdığı ya da uyandıracığı hayranlık ve saygı ile ilişkilidir.

Dönüşümcü liderlikte ideal etki ve karizma, lider ve takipçiler arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İdeal etki ve karizma boyutu kapsamında liderlerin; ortak amaçlara yönelik vurgu yapması, değer ve inançlar hakkında konuşması, faaliyetlerin etik boyutunu dikkate alması, takipçilere liderle birlikte çalışmaktan dolayı gurur duyma hissini aktarması beklenmektedir (Tetik, 2014: 270). Bu beklentilere karşılık verebilme düzeyine göre dönüşümcü liderlikte ideal etki ve karizma boyutunun etkililiğinin şekillenmesi söz konusu olmaktadır.

- b. İlham verici liderlik.** İlham verme, liderlik açısından belirleyici hususlardan birisi konumundadır. Dönüşümcü liderlikte ilham verme boyutu kapsamında takipçilerin girişimci faaliyetleri desteklenmektedir. Liderin kendisine destek verdiğini gören takipçiler, ortak amaçların gerçekleştirilmesine yönelik daha fazla çaba göstereceklerdir. İlham verici liderlik boyutu gereğince dönüşümcü liderler takipçilerin girişimlerini destekleme, takipçilerinin almış olduğu kararlarını önemseme, takipçilerle gurur duyduğunu hissettirme ve takipçilere saygı gösterme gibi davranışlar sergilemesi gerekmekte ve beklenmektedir (Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015: 167).
- c. Zihinsel Teşvik.** Entelektüel uyarım olarak da bilinen zihinsel teşvik boyutu, liderin takipçilerini zeka ve yaratıcılıklarını etkili bir şekilde kullanmaya yönelik teşvik etmesini içermektedir. Dönüşümcü liderlikte lider, sorunların çözüme kavuşturulması için yeni yöntemler kullanılmasını teşvik etmektedir. Bu süreçte dönüşümcü liderler, takipçilerinin zeka ve yaratıcılıklarını etkili bir şekilde kullanabilmesi için uygun ortamı oluşturmalıdır. Böylece dönüşümcü liderler, takipçilerinin farklı bakış açılarına sahip olmalarına katkıda bulunacaklardır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37).
- d. Bireysel İlgi.** İsminden de anlaşılacağı üzere bireysel ilgi boyutu, dönüşümcü liderlerin takipçilerle birebir ilişkiler geliştirmesini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlikteki bireysel ilgi boyutu aracılığıyla liderler takipçilerinin farklı beklentilerine dair bilgi sahibi olacaklardır. Bununla birlikte takipçilerin kaygılarının dinlenmesi, lidere karşı duyulan güveni artıracaktır. Dönüşümcü liderlikte bireysel ilgi boyutu, liderlerin takipçilerinin kişisel isteklerine yanıt

verebilecek durumda olmalarına olan katkısı sebebiyle oldukça önemli bir yere sahiptir (Tetik, 2014: 271).

2.3.2. Sürdürümcü liderlik(Transaksiyonel).“Sürdürümcü liderler, örgütte çalışanların başarılarını ödüllendirme, kurallardan ve ilkelerden sapmayı önleme kısacası çalışan eylemlerinin kusursuz bir şekilde yönetilmesi temeline dayanan bu bağlamda kısa vadeli kazanımların ötesinde stratejileri belirlerken sosyal, çevresel ve finansal performans üçlüsünü dikkate alarak çalışanları motive etmek, çıkarlarına ilgi göstermek, katılımlarını teşvik etmek ve onlar için değer yaratmak amacıyla birçok iç ve dış paydaşla uzun vadeli ilişkileri teşvik ederler (Erdoğan, 2004: 41).

Geleneksel girdi ve çıktı matematiği mantığı ile yürütülen bu liderlik stili bürokratik bir çerçevede üstlerin lider için çizdiği sınırlar içinde görev yapması olarak ifade edilebilir (Edizler ve Akbulut, 2011: 21). Alan yazında sürdürümcü liderlerin genel olarak sergiledikleri 3 tip davranış şekline söz edilmektedir. Bunlar (Alkın, 2006: 94-95):

- a. Koşullu ödüllendirme.** Lider, çalışanları arasında üstün performans gösterenleri ödüllendirmek adına yetkilerini kullanır. Ödül maddi olabileceği gibi manevi de olabilir.
- b. Aktif istisnalarla yönetim.** Lider, işin başlangıcında bir standart belirler ve çalışanların geçmiş performanslarını daha etkili kılabilmek adına bir problemle karşılaşana kadar hiçbir müdahalede bulunmaz. Problem sonucunda ortaya çıkan hataların odak alınması ve sert yaptırımlar çalışanları olumsuz olarak etkileyebilir.
- c. Pasif istisnalarla yönetim.** Lider, çalışanlara yalnızca belirlenen standartlara erişilemediğinde müdahale eder. Bu durum kendi kendini yönetebilen çalışanlar üzerinde etkili bir yöntemdir.

2.3.3. Serbest bırakıcı (Laissez-Faire) liderlik. Bass ve Avalio (2000) liderlik stilleri arasında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri dışında yönetilenlere tam olarak serbestlik sağlayan bir yönetim şekli daha olduğunu ortaya koymuşlardır (akt. Çakınberk ve Demirel, 2010: 107). Serbest bırakıcı liderlik stilini benimseyen liderler, çalışanlarını kendi haline bırakarak yalnızca onları yönlendirmek ve gerek duydukları bilgi ya da kaynağın temin edilmesinden mesuldürler (Yavuz ve Tokmak, 2009: 4).

Serbest bırakıcı liderlerin genel özellikleri arasında güç ve sorumluluktan kaçınmak vardır. Bu tarz liderlik stillerini benimseyen liderler karar vermekten ve çalışanlarının kendilerine danışmasından kaçınırlar. Serbest bırakıcı liderler, genel olarak çalışanlarının sorunları kendi başlarına çözmesini beklerler (Rowold ve Schlotz, 2009:37).

Bu tarz bir liderliği benimseyen yöneticiler işleri akışına bırakan kişilerdir. Buldukları örgütlerde, çalışanlarının kendini gerçekleştirme ve örgüt hedeflerinin içselleştirilmesi sağlanırken, çalışanların motivasyonunu sağlayacak hiçbir etmenden söz edilemez. Bu tarz bir liderlik anlayışı mesleki uzmanlık gerektiren örgüt departmanlarında ya da bilim insanları tarafından yürütülen projelerde çalışanların yenilikçi fikirler ortaya koymasında fayda sağlayabilir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 105).

2.4. Okul Yönetimi ve Okul Liderliği

Okul yönetimi ve okul liderliği, okullardaki öğretmen kalitesinin yanında öğrencilerin sergileyeceği performans üzerinde etkisini göstermektedir (Akan ve Sezer, 2014: 128). Bu nedenle okullardaki liderlik davranışlarının büyük önem ifade etmesi söz konusudur. Geleceğin nesillerinin yetiştiği eğitim kurumları olarak okulların liderlik ile olan bu etkileşimi, son dönemde üzerinde özenle durulan bir konu niteliği taşımaktadır.

“Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de lider nitelikli çalışanların, amaçların gerçekleşmesindeki rolü büyüktür. Okullarda lider olması beklenen kişiler ise öncelikle müdürlerdir. Bu bağlamda ilerleyen süreç ile birlikte müdürlerin sergiledikleri liderlik davranışları kurumların başarıya ulaşmasında etkin rol oynamıştır” (Serin ve Buluç, 2012: 438).

Okul yönetimi ve okul liderliği kapsamında yer verilen bu ifadeler, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının belirleyici bir konumda olduğu şeklinde yorumlanmaya müsaittir.

Okul yönetimi ve okul liderliği kapsamında liderlerin sahip olması beklenen başlıca özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yörük ve Akalın-Akdağ, 2010: 68):

- a. Eğitim programlarının standartlarını belirleme ve bu standartlara uyumu kontrol etme,
- b. Okul için düzenli ve güven veren bir çevre meydana getirme,
- c. Okuldaki personelin sergilediği performansın yeterli olup olmadığına dair değerlendirmeler yapma,
- d. Vizyon belirleme ve vizyona yönelik çabaları teşvik etme,
- e. İlişki içinde olunan taraflarla iyi ilişkilerin sürmesini sağlama,
- f. Okuldaki öğretmenler ve öğrenciler için yüksek beklentiler ortaya koyma,
- g. Okulun belirlemiş olduğu hedeflerin gerçekleştirilmesi için kendisini adanma ve diğer tarafların da bu hedefe yönelik çaba göstermesi için onları motive etme şeklindedir.

Bu özelliklere göre okul liderliği kapsamında liderlere düşen önemli görevler bulunmaktadır. Bu görevler, bulunan konumun korunması ve iyileştirilmesinin yanı sıra okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak sergilenen çabalar etrafında şekillenmektedir.

2.5. Etik Kavramı ve Önemi

Felsefi bir disiplin olarak isimlendirilen ‘etik’ kavramı köken olarak Latincedeki ‘ethos’ sözcüğünden gelmiş olup, iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İlki; töre, alışkanlık ve görenek anlamlarına gelmektedir. İkincisi ise, karşılaşılan eylemleri ve değer ölçülerini sorgulayarak, üzerinde düşünerek, arzulanan iyiyi sağlamak için onları alışkanlık haline getirme biçimidir (Özmen ve Güngör, 2008:137-155).

Etik; toplumun kabul ettiği davranışların normlarını kapsar. Etik olmak hukukun gereğini yapmaktır (Nwinyokpugi vd., 2014: 1-10). Etik, sosyal yaşantıda kişilerin davranışlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallar bütünüdür ifade etmekle birlikte, diğer insanların davranışlarını negatif ya da pozitif biçimde değerlendirmede başvurulan ölçütler bütünüdür ifade eder (Yüksel, 2006:167-212).

'Etik' sözcüğü bazen belirli bir zamanda ve belirli bir grupta kişilerin karşılıklı ilişkilerinde, beklenen değerlendirme ve davranış normları sistemlerini ifade eden ahlâk anlamında kullanılmaktadır (Kuçuradi, 2003:7-9). Ancak ahlak, insanların karar ve eylemlerinin değersel boyutunu ifade etmektedir. Ahlakın dili 'haklar', 'sorumluluklar' ve 'erdemler' gibi isimler ve 'iyi', 'kötü', 'doğru' ve 'yanlış', 'haklı' ve 'haksız' gibi sıfatlar içerir (Ülman, 2010:2). Bu tanımlamalardan yola çıkarak 'etik' bilmekle ilgiliyken, 'ahlak' yapmakla ilgilidir. Aradaki ilişki, etiğin insanların belli bir doğrultuda karar vermesi ya da eylemesi için akla uygun bir ölçüt sağlamaya çalışması ile kurulur (Ülman, 2010:2).

2.5.1. Etik Kodları

Toplumlar ve örgütler birey değildiler, oluşturdukları kültürel ürünler ve etik kurullarla işlerler.Lewis'in çalışmasında (akt. Kutvan, 2011) etik kodlar, örgütün amaçları, tarihi ve geleneklerinden kök alarak şekillenen, açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmiş etik ilkeler seti olarak tanımlanmıştır.

Mosley'in çalışmasında etik kodlar (akt. Sayiner, 2005), etik ile ilgili farklı konularda yol gösteren, rehber niteliğinde resmi ifadelerdir. Rachman'ın çalışmasında etik kodlar (akt. Sayiner, 2005), örgütün kararlarında yol gösterici rol üstlenen değer ve ilkeleri meydana getiren yazılı ifadelerdir.

Etik kodların örgütün başarısında etkili olduğu belirtilerek, etik standartların nasıl oluşturulması gerektiğinin önemi yapılan çalışmalarda dile getirilmiştir. Zimmerman'ın çalışmasında (akt. Demir, 2014:15) etik kodlar, rasyonel amaçlar çerçevesinde üç genel fakat gerçekçi amaç çerçevesinde oluşturulurlar:

- a. Yüksek davranış standartlarını teşvik etmek,
- b. Kamunun güvenini artırmak,
- c. Karar verme süreçlerinde yardımcı olmak.

Lozano'nun çalışmasında (akt. Sayiner, 2005), kodların belirlenmesi süreci üç aşamada değerlendirilmiştir: Birinci aşama; örgütün ve çevresinin analizinin yapıldığı analiz aşaması olarak belirtilmiştir. İkinci aşama; analiz sonucu elde edilen verilerin, örgütte yer alan farklı gruplarca tartışılıp belirlendiği aşama olarak, üçüncü aşama ise; bu değerlendirmeler sonucu etik kodların oluşturulduğu aşama olarak belirtilmiştir.

OECD (2000)' nin yayımladığı yönetsel etik sistemleriyle ilgili yapılan bir araştırmaya göre (akt. Önen ve Yıldırım, 2014), OECD ülkelerinin birçoğunun mevzuatında düzenlenen sekiz temel etik ilke aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- a. Tarafsızlık,
- b. Hukukilik,
- c. Dürüstlük,
- d. Saydamlık,
- e. Etkinlik,
- f. Eşitlik,
- g. Sorumluluk,
- h. Adalet ilkeleri.

Ülkeler arasındaki farklılıklara rağmen genel kabul görmüş olan etik kodları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz(T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2014: 12):

- a. Kamu görevlilerinin davranış standartları,
- b. Resmi bilgilerin ifşası,
- c. Kamu görevlilerinin politik tarafsızlığı ve siyasi faaliyetlerdeki sorumluluğu,
- d. Kamu görevlilerinin toplumun diğer paydaşları ile olan ilişkileri,
- e. Çıkar çatışması,
- f. Hediye vb. (maddi değer ifade eden) kabulü,
- g. Yolsuzluk,
- h. Kamu görevlilerinin sorumlulukları ve hakları,
- i. İşe alma ve terfi konularında objektiflik,
- j. Bireyleri ve kamu görevlilerini adaletsiz bir tarzda haklarından mahrum bırakan kötü yönetim,
- k. Kamu gücünün suiistimali,
- l. Ayrım yapma veya yanlı davranma,
- m. Kamu görevlilerinin etik dışı davranışları yetkili makamlara bildirim ve korunması,
- n. İş ve istihdam konuları,
- o. Lobi faaliyetleri,
- p. Hükümet ve kamu kurumları ile iş dünyası arasındaki ilişkiler,
- q. Kamusal ve özel yaşam arasındaki farktır.

Bir örgütte etik kodu etkinleştirmek için şu hususlara dikkat edilmelidir (Nwinyokpugi, vd., 2014:1-10):

- a. Herkes, etik kodların yazımına dâhil edilmeli,
- b. Toplu kararlar alınmalı. Örgütteki farklı görüşlere izin verilmeli,
- c. Herkes tarafından anlaşılabilir, kısa, kolay ve hatırlanabilir olmalıdır.
- d. Sıradan olmamalı. İnsanların gerçekten inanacağı, önemli görüp hissedecekleri, herkesin üzerinde tartışıp konuşabileceği ve ona uygun davranabileceği şekilde olmalıdır.

2.5.2. Etik-Ahlak-Değer ve Kültür İlişkisi

Joycelyn' in çalışmasında (akt. Yüksel, 2006) değerler; neyin doğru ve yerinde olduğu doğrultusundaki kararları etkileyen standartlardır. Etik kavramı ise; mevcut durumlar arasında seçim yapmamızı etki eden değerler kavramıyla yakından ilişkilidir. Gortner'in çalışmasında (akt. Yüksel, 2006) ise; etik ile değerler arasındaki kritik ilişkinin, etik standartların ve kodların değerlerle ilgili çatışmaların ve ikilemlerin çözümünde, yol gösterici rol oynamasıdır.

Hofstede'nin çalışmasında (akt. Ay, 2005), değerler kültürün temelini oluşturarak, yaşamdaki önemli hedeflere ulaşmada rehberlik vazifesi gören prensipler olarak insan yaşamına hizmet ederler. Ayrıca, alternatifler arasında neyin iyi neyin kötü olduğunu belirlemede de rol oynarlar.

Doğan'ın çalışmasında (akt. Örselli, 2010), literatürde yapılan tanımlamalardan yola çıkarak değer kavramı gerek birey gerekse toplum açısından olmak üzere iki grupta incelenmiştir:

Birey açısından değer;

- a. Uğruna uğraşılması, çaba gösterilmesi, gerçekleştirilmesi gereken;
- b. Genellikle benimsenen, özenilen, önemsenen, üstün tutulan;
- c. Nesne, olgu ve olayların kendilerinde bulunmayan, fakat insan tarafından bunlara bireysel ve öznel olarak atfedilen, yükletilen nitelikler.

Toplum açısından değer ise;

- a. Bir sosyal grubun veya toplumun bütününe kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin ortak duygu, düşünce, amaç ve çıkarlarını yansıtan, genelleştirilmiş ilke ve inançlardır;
- b. Grupların veya toplumların arzu edileni ve edilmeyeni, beğenileni veya beğenilmeyeni, doğru olanı ve doğru olmayanı belirleyen temel standardı veya standartlarıdır (Örselli, 2010:23-24).

Kuçuradi (2003) etik ve etikler başlıklı çalışmasında değer kavramının, kişinin neyin iyi olduğu hakkındaki görüşlerini kapsadığı için ahlaki bir boyut taşıdığını ve etiğin değer kavramının temelini oluşturduğunu ifade etmiştir. Literatür yazını incelendiğinde, yapılan çalışmalarda temel etik değerler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- a. Adalet
- b. Doğruluk- Dürüstlük
- c. Tarafsızlık- Nesnel davranma
- d. Sorumluluk

Josephson'ın çalışmasında (akt. Kutvan, 2011), bu etik değerlerin içinde görülebilecek olumlu ya da olumsuz davranış türleri şu şekilde ifade edilmiştir. Olumlu davranış örnekleri; adil olmak, doğruyu söylemek, açık olmak, tutarlı olmak, kişisel bütünlük göstermek. Olumsuz davranış örnekleri; yalan söylemek, hile yapmak, sorumsuz davranmak, ayrımcılık yapmak, rüşvet almak (Kutvan, 2011:40).

Etik değerler, haklar ve ödevler açısından birbirinden ayrılır. Haklar, başkalarına karşı tam olarak yerine getirmemiz gereken taleplerdir. Bu talepler, öz değerlerimizle kesişerek ödevlerimizi meydana getirir. Ödevler, temel olarak yasaklardan ve yükümlülüklerden oluşmaktadır. Yükümlülükler ise, yapmayı isteyeceğimiz başka şeyler olup olmadığına bakılmaksızın yapmak zorunda olduğumuz şeyleri tanımlar (Kutvan, 2011:40).

'Etik' sözcüğü bazen belirli bir zamanda ve belirli bir grupta kişilerin karşılıklı ilişkilerinde, beklenen değerlendirme ve davranış normları sistemlerini ifade eden

ahlâk anlamında kullanılmaktadır (Kuçuradi, 2003:7-9). Ancak ahlak, insanların karar ve eylemlerinin değersel boyutunu ifade etmektedir. Ahlakın dili ‘haklar’, ‘sorumluluklar’ ve ‘erdemler’ gibi isimler ve ‘iyi’, ‘kötü’, ‘doğru’ ve ‘yanlış’, ‘haklı’ ve ‘haksız’ gibi sıfatlar içerir (Ülman, 2010:2). Bu tanımlamalardan yola çıkarak ‘etik’ bilmekle ilgiliyken, ‘ahlak’ yapmakla ilgilidir. Aradaki ilişki, etiğin insanların belli bir doğrultuda karar vermesi ya da eylemesi için akla uygun bir ölçüt sağlamaya çalışması ile kurulur (Ülman, 2010:2).

Aydın’ın çalışmasında (akt. Örselli, 2010) etik; bugün ve geçmişe ilişkin olarak gerek doğru gerekse yanlış ölçülerin anlatımı, ahlak ise bir toplumun normları, değerleri ve ilkeleri ile ilgili davranış biçimlerinin tümünü ifade eder.

Brinzea (2011)’ ya göre etik, ahlaki gerçeklik bilimi olarak adlandırılabilir. Yani ahlaki meseleler ile ilgilenir. Etik tartışmalarının ana konusu, insan davranışlarını ahlaki açıdan incelemektir. Etik, insan eylemlerini ahlâki olarak ele alan bir kavramdır (Kaplan, 2009). Harun Tepe’nin çalışmasında (akt. Örselli, 2010), ahlak kavramıyla ilgili yapılan tanımlamalardan yalnızca biri tam olarak etikle örtüşmekte, diğer iki tanımlamada ahlak kavramı, felsefenin bir dalı olan etikten ayrılmaktadır.

- a. Birinci anlamıyla ahlak, insanlar arası ilişkilerde kişilerden uymaları beklenen ve talep edilen davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda ahlak yapılması ve yapılmaması gereken davranışlardır. Başka bir deyişle belirli bir grupta ya da genel olarak iyi veya kötü sayılan davranışlardır. Bu anlamıyla ahlakın ve etiğin de göreliliği belirtilmektedir.
- b. İkinci anlamıyla ahlak, ahlaklılık anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda ahlak ya da ahlaklılık “insanlara, insan olarak eşit muamele yapmak gerekir”, “sözünde durmak gerekir”, “ırk ayrımı yapmamak gerekir”, “işkence yapmamak gerekir” gibi doğrudan ya da dolaylı olarak insanın değerinin bilgisinden yapılan çıkarımlardır.
- c. Üçüncü anlamıyla ahlak “etik” tir. Bir felsefe disiplini olarak etik bilimsel bir alandır. Bu nedenle doğru-yanlıştan söz eder. Dolayısıyla, ahlaki değer yargıları göreliliği değildir (Örselli, 2010:16).

Kültür, yaşamın ne olduğu ve ne olması gerektiğine dair değerler, tutumlar ve harekete geçme standartlarını belirlemektedir. Bu düşünceler, neyin doğru, neyin

yanlış olduğu, neyin iyi, neyin kötü olduğu, kişinin ne yapabileceği ve onu nasıl yapması gerektiğine ilişkin tutumları ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan kültürün etikle ilişkisini de bu noktadan başlatmak mümkündür (Ay, 2005:31-52).

Steinberg ve Austern'in çalışmasına göre (akt. Örselli, 2010) etik, her zaman kültürün akrabasıdır. Kültür, etik davranışın muhtemel standartlarını, toplumsal yükümlülükleri ve ödevleri ifade etmektedir. Bireyler etik kararları belli bir durumun ya da bir takım benzer durumların sınırları içinde vermektedirler. Nasıl davranılacağı ve ne yapılacağı konusundaki kararlar ise büyük oranda deneyimlere dayanır. Kültür, kişilerin ahlaki tercihleriyle, dolayısıyla da etik anlayışları ile doğrudan ilişkilidir. Bireyler, hayatlarının her anında, ahlaki inançları yönünde bir karar almak durumuyla karşılaşabilirler. Bu durumda çok düşünmeksizin, etik değerleri, dolayısıyla kültürel altyapıları nezdinde bir davranış gösterirler (Ateş ve Oral, 2003).

James Weber'in oluşturduğu (akt. Akbaş, 2010) örgütsel etik modelinde kültür, işgörenin etik davranışını etkileyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kuramcıları kültürün, örgüt içindeki davranışların tümüne etki ettiğini belirtmişlerdir. TÜSIAD'a göre; örgütsel kültür, çalışanların etik ya da etik dışı davranışlarının bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı da örgüt yöneticilerinin, örgütlerinde etik davranış kodlarını oluşturmak ve yerleştirmek için örgütsel kültürden yararlanmaları gerektiği ifade edilmiştir.

Matuszewski'nin çalışmasında (akt. Saylı ve Kızıldağ, 2007), etik programlar, örgüt kültürünün bir parçası olarak hazırlandığında, proaktif bir yaklaşım sergilenmesi, sağlanacak ve problemler ortaya çıkmadan önce önlenecek, dolayısıyla da sorunlar oluşur oluşmaz çözülebilecektir.

Vitell vd. (akt. Saylı ve Kızıldağ, 2007) kültürün, etik karar alma sürecini olumlu ya da olumsuz etkilediğini belirtilerek, kültürün etik üzerindeki etkilerinin çok özel olarak değerlendirildiğini belirtmiştir. Bazı kültürlere sahip bireylerin farklı kültürlerden gelen bireylere göre etik konularda büyük oranda hassasiyet gösterebileceklerini ifade ederek kültürün, etik karar alma sürecinin temel yapısını şekillendirdiği ifade edilmiştir.

Ayrıca yapılan araştırmalarda, “kültürel geçmiş”in etik davranışlardaki farklılıklarda ve etik algılarda en önemli belirleyici olduğu görölmüştür (Hay, Larres, Oyelere ve Fisher, 2001:331-356).

2.6.Yönetmel Etik Kavramı ve Önemi

On dokuzuncu yüzyıl sonlarında ve yirminci yüzyıl başlarında bir -sosyal-bilim olarak ortaya çıkan “yönetim, o dönemin (özellikle Weber’in bürokrasi modelinin) pozitivist bilim -değerden bağımsız (value-free) bilim- anlayışının “yönetim bilimi” üzerinde etkili olması aslında kamu yönetimi ve etik ilişkisinde önemli bir dönüm noktası olarak görölebilir. Kamu yönetiminde ya da devlette etik ilkeleri egemen kılma çabasına en açık şekliyle ve sistematik bir şekilde ilk defa Platon’da rastlandığını söyleyebiliriz. Platon, Devlet ve Yasalar gibi siyaset ve devlet felsefesinin iki önemli eserinde kamu yönetimi ile etik arasındaki ilginin mahiyetini açık bir şekilde ortaya koyar (Birinci, 2009:123-145).

Yönetmel etik; herkes tarafından farklı değerlendirilen bir kavram olan ahlak olgusunun belirli bir örgüt içinde, örgüt tarafından belirlenen kurallar sonucunda yeniden oluşturulmuş şekli olarak tanımlanmaktadır (Kılavuz, 2002: 258). Başka bir tanımda ise yönetmel kurum ve kuruluşların farklı eylem ve işlemlerinde hem önlem alınması gereken istenmeyen davranış biçimleri; hem de teşvik edilen, olumlu davranışları barındıran bir takım ilke ve standartlardan oluştuğu belirtilmektedir (Kandemir ve Deliorman, 2009: 1-97).

Yönetimde denetim mekanizmasının genellikle seyrek ve sonradan işletilmesi, gayri-şahsilik ilkesinin ortaya koyduğu tarafsızlık, sadakat ilkesi ve yasal düzenlemeler kamu görevlilerinin kamu yararına ve çıkarına uygun hareket etmesinde yeterli güce sahip olamamaktadır. Dolayısıyla etkinlik ve verimlilikten uzak olan kamu yönetiminde, yönetmel etik, verimlilik için gerekli olmaktadır (Çevikbaş, 2006:265).

Vatandaşlar nezdinde kurumların ve kamu görevlilerinin güvenilirliği, yönetimin dürürlük, tarafsızlık, adalet, hukuka uygunluk, saydamlık, eşitlik ve etkinlik gibi değerlere ne ölçüde bağlı olduğuyla ilgilidir. Bir başka deyişle devletin güvenilirliğinin temeli etik standartlardır (Ay, 2005:31-52).

Araştırmalar, yönetsel etik ile örgütsel etkinlik arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Nwinyokpugi, vd., 2014: 1-10). Bradburn; Cooper;Singhapakdi; Rao ve Vitell'in çalışmalarında (akt. Kılıç, Pelit ve Altunöz, 2011: 123) yönetsel etik ve etik ilkelerin, belirli sorumlulukları içerdiği belirtilmiştir. Örneğin; alışanlara karşı adil olma, ayırım yapmama, adil ücret ödeme, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı sağlama ve gizliliğe saygı gösterme. Bu faktörlerin, çalışanın motivasyonunu, performansını, etkinliğini, bağımlılığını ve profesyonellik düzeyini etkilediği belirtilmiştir. Sonuç olarak, yönetsel etik örgütlerde motivasyonu ve işe bağlılığı arttırdığı, başarıya ulaşma da kilit rol oynadığı için büyük önem taşımaktadır.

2.6.1. Eğitim Yönetiminde Etik

Eğitim yönetimi; istenen hedeflere ulaşmak için insan ve malzeme kaynakları etkin şekilde kullanarak ya da sağlayarak alınan kararları ve politikaları uygulamak olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımda, eğitim yönetimi "insan davranışını istenen davranış değişikliğini sağlamak için maddi ve manevi kaynakları kullanarak değiştirme süreci" olarak tanımlanmaktadır (Ertan-Kantos, Oğuz-uhadaroğlu ve Taşdan, 2009:395).

Son yıllarda, eğitim sisteminin yönetilmesine bir bilim olarak yaklaşılması, yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlayan eğitim lideri olduğu düşünülmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesi, eğitim yöneticilerinin özel programlarla yetiştirilmesi gibi konular giderek daha da önemli bir hale gelmiştir (zmen ve Kömürlü, 2010:26).

Eğitimde yönetici; öğretmenler, personeller, öğrenciler, ebeveynler, yerel idareciler, merkezi örgütler ve farklı eğitim ve kültürel seviyelerdeki politikacılar gibi ögelerle uzlaştırıcı bir yönetim yolu izlemelidir (Tremen ve Kolay, 2003). Bir taraftan personel işleri ve ğrenci işleri, iş ile ilgili faaliyetleri yerine getirirken, diğer taraftan da bir arabulucu olmalı ve çatışmalarda uzlaştırıcı olmak zorundadır (Balyer ve Gündüz, 2011:183).

2.6.2.Okul Yönetiminde Etik

Eğitim yönetiminin uygulandığı önemli alanlardan biri ve biçimsel bir örgüt olan okulların dzėn olarak faaliyet gösterebilmeleri için özel bir çaba gereklidir.

Toplumlar okullardan ahlaki nesiller yetiştirmeyi beklemektedir (Gül, 2004: 227). Okullardan beklenen bu görevin yerine getirilebilmesi yönetsel etik ile sağlanabilir. Okul yönetim içinde etik kavramı, görev alan kişilerin görevlerini yerine getirirken tarafsız olmaları, nesnel ölçütleri dikkate almalarını, buldukları pozisyonu kişisel menfaatleri doğrultusunda kullanmamalarını gerekli kılmaktadır (Çetin ve Özcan, 2004: 22).

Okul yönetiminde etik; yönetici açısından değerlendirildiğinde katılımcılık şeffaflık, hesap verebilirlik ve adil olmayı gerektirir (Özülke, 2015). Okul yönetimdeki etik değerler, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer kuruluşlar tarafından oldukça önemsenmiş ve okul yönetiminde görev alacak olan kişiler için etik davranış ilkeleri geliştirilmiştir. Bu ilkeler (MEB,2019):

- a. Tüm karar ve eylemlerde, öğrencilerin iyiliği temel değer olmalıdır.
- b. Mesleki sorumluluklar doğruluk ve dürüstlikle gerçekleştirilmelidir.
- c. Tüm bireylerin vatandaşlık ve insan haklarını korumalı ve desteklemelidir.
- d. Yasalara uygun hareket ederler ve devlet kuruluşlarına doğrudan veya dolaylı olarak zarar verebilecek örgütleri desteklememelidir.
- e. Mesleki pozisyonlarını, eğitim hedefleriyle tutarlı olmayan kanun ve yönetmeliklerin düzeltilmesinde kullanmamalıdır.
- f. Mesleki pozisyonlarını politik, sosyal, ekonomik ya da diğer kazançlar için kullanmamalıdır.
- g. Mesleki etkinliklerini artırmak için devamlı olarak mesleki gelişim sağlama yollarını araştırmalıdır.
- h. Meslekleriyle ilgili tüm anlaşmalar sonlanana veya sonlandırılana kadar uygun olarak hareket etmelidirler.

2.7. Eğitim Yönetiminde Etik ve Liderlik

Eğitim ve okul yöneticilerinin okullar gibi eğitim faaliyetlerine dayanan ve doğru davranışlar geliştirmeyi amaçlayan bir kurumun en yetkili temsilcisi olması

bununla birlikte hem çalışanlar hem de öğrenciler için otorite figürü olması davranışlarına büyük önem kazandırmaktadır.

Gordon ve Schneider okul yöneticilerine yönelik bazı etik ölçütler geliştirmişlerdir. Bunlar (Çetin ve Özcan, 2004:24):

- a. Eğitim komitesi tarafından alınan idari kararları ve düzenlemeleri uygulamak.
- b. Eğitim hedeflerine ulaşılmasını önleyen yasaların, politikaların ve düzenlemelerin doğru kıstaslara dayanmasını sağlamak için çaba göstermek.
- c. Siyasi, sosyal, dini ve ekonomik alanlarda kişisel kazançlar sağlamaktan kaçınmak.
- d. Mesleki sertifikaları ve akademik dereceleri sadece denklik sertifikalarını veren kurumlara uygun olarak kabul etmek.
- e. Standartları korumak, mesleki gelişime katkıda bulunmak için araştırma yapmak ve mesleki etkinliği arttırmak.
- f. Tüm örgütsel anlaşmalara saygınlıkla uymak ve bağlılıklarını göstermek.

Heslep(1995)etik ilkelerin mantıklı olmayabileceğini savunmaktadır. Ancak, eğitim liderliğinin temel mantıksal ölçütleri vardır. Bu görüşün iki ana kaynağı bulunmaktadır: birincisi, eğitimsel liderlik sürecine etik temsilcisi olarak katılan kişi, ahlaki ilkeleri bozacak hiçbir şekilde hareket etmemelidir. İkincisi ise, yönetici olan kişinin diğer personel ile ilgili eğitici, estetik, ekonomik, yasal, politik ve dini sorunlarla ilgili kararları verirken etik bir ilkesi olmalıdır. Çünkü etik ilkeler tüm ahlaki faaliyetlere uygulanabilir (akt. Çetin ve Özcan, 2004:26).

2.8. Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri

Motivasyonun, İngilizce ve Fransızca dillerindeki karşılığı “motive” kelimesidir. Türkçe karşılığı olarak ise güdü, saik veya harekete geçirici denilebilir (Eren, 2008: 494). Motivasyon kavramını açıklamak için geliştirilmiş pek çok tanım ile alanyazında karşılaşmaktayız. Bir tanıma göre motivasyon, kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, yönlendiren, insanı çalışmaya sevk eden ve kişilerde yoğunlaşmayı, çalışma isteğini arttıran süreçlerdir (Robbins, 2000: 156). Benzer bir tanıma göre de motivasyon; bireylerin belirli eylemlerde bulunabilmelerine yol açan, onları yönlendirip harekete geçiren ve davranışlarında süreklilik sağlayan, zihinsel ve psikolojik süreçler setidir (Koçel, 2010:619).

Kısaca motivasyon için, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir diyebiliriz. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşama bulunmaktadır: gereksinme, uyarılma, davranış ve doyum (amaç) (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 98). Crane (1979), motivasyonun bu dört önemli aşamasına bir de “dönütü” ekler. Crane; ihtiyaç veya arzuların, davranışın harekete geçiricileri olduğunu belirtmektedir. Bireylerdeki ihtiyaç veya arzular bir dengesizlik ve gerilim durumu yaratır; bireyler de uyarılarak, bundan kurtulmak için davranışa geçer. Sergilenen davranışlar ise bireyleri gerilimden kurtaracak ödül veya amaçlara götürür. Bu noktada “dönüt” ortaya çıkar. Bireylerin elde ettiği sonuçlar, onların gergin ve dengesiz iç durumunu değiştirme durumuna göre dönüt olarak bireylere bilgi verir. Dolayısıyla bireyler; davranışı sürdürebilir, değiştirebilir ya da davranıştan vazgeçebilir (akt. Sağlam, 2007: 15).

Motivasyon teorileri, araştırmacılar tarafından genel olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Bazı kuramcılar, davranışları harekete geçiren, yönünü ve süresini belirleyen etmenlerin bireyin içinde bulunduğu görüşündedir. Bunlar kapsam teorileri adı altında incelenmektedir. Diğer bazı kuramcılar ise güdülenmenin nasıl ortaya çıktığı ile ilgilenirler. Bu yaklaşımı yansıtan teoriler de süreç teorileri olup zihinsel süreçlerle ilgilidir (Tanrıverdi, 2007: 67). Kapsam teorileri; davranışı başlatan, harekete geçiren faktörleri anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Süreç teorileri ise insanların ihtiyaçlarında bazı farklılıklar bulunduğunu ve bu farklılığın nedeninin; kişilerin sahip olduğu farklı bilişsel süreçlerde yattığını ileri sürer. Bireylerin kendilerini ve dış dünyayı algılama şekilleri motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla insan davranışı üzerinde etkileyici bir güce sahip olan motivasyonu anlayabilmek için kişiler üzerinde etkili olan bilişsel süreçlere ve dış faktörlere de odaklanmak gerekmektedir (Aksoy, 2006: 58). Bu bölümde motivasyon teorileri iki ana grupta incelenmektedir.

2.8.1. Kapsam Teorileri (Content Theories). Kapsam teorilerinin temelinde bireyi anlamaya çalışma; bireyin ihtiyaçlarını karşılayarak güdüleme yaklaşımı bulunmaktadır. Ortak noktaları odaklandıkları konudur, kişileri çaba göstermeleri için motive eden faktörler nelerdir? Bu konu incelenirken, kişilerin sahip oldukları ihtiyaçlardan yola çıkılır; bu ihtiyaçların sayıları ve kademeleri analiz edilir. İhtiyaçlar teorilerinin kolay uygulanabilir yaklaşımlar olmasına rağmen geçerlilikleri çok fazla

sorgulanmıştır. Çünkü ihtiyaç kavramını, belirlemek ve ölçmek kolay değildir (Aksoy, 2006: 79). Kapsam teorileri; ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, ERG teorisi, başarıma ihtiyacı teorisi ve çift faktör teorisi olarak sıralanabilir.

- a. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.** Motivasyon konusundaki en önemli teorilerden biri olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Teorinin temelinde insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğu savı bulunmaktadır. Maslow, klinik gözlemlerden faydalanarak bu ihtiyaçları tespit etmiş ve önem sırasına göre hiyerarşik sıraya dizmiştir (Davis, 1981: 46; Alan, 2006: 27-34; Dirim, 2004: 62-68; Durmaz, 2006:112-113; Maslow, 1987): 1. Fizyolojik ihtiyaçlar (yemek, içmek, uyumak, oksijen, ısı, barınmak ve cinsel doyum gibi temel ihtiyaçlar), 2. Güvenlik ihtiyacı (güvenlik, istikrar; tehlike, tehdit ve mahrumiyete karşı koruma ve düzenli bir dünyada yaşam isteği), 3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı (çevre tarafından benimsenme, diğer insanlarla birlikte olma, sevme, sevilme, kendini ifade edebilme gibi duygusal ağırlıklı beklenti), 4. Prestij-statü ve saygı ihtiyacı (kendini değerli ve saygın olarak hissedebilme, diğer insanlar tarafından kabul görme, takdir edilme, fark edilme), 5. Kendini gerçekleştirme (yetenekleri kavrama, onları tam olarak kullanma, yaratıcı olma, başarıma ve idealleri gerçekleştirebilme). Maslow'un teorisi çerçevesinde ihtiyaçları incelerken üzerinde durulması gereken çeşitli noktalar vardır. Her ihtiyaç kategorisi bir öncekiyle ilişkilidir. Alt kategorideki ihtiyaç karşılanmadan, üst kategorideki ihtiyaç insanın davranışlarını etkilemez. Geniş ölçüde tatmin edilmiş bir ihtiyaç, yeniden ortaya çıkana kadar önemli bir motivasyon kaynağı olmaktan çıkar. Bir ihtiyaç kategorisinin bir kez tatmin edilmesi sonucunda, ihtiyacın tamamen ortadan kalkıp, yerini bir sonraki kategoriye bırakacağı sonucuna varmak yanlıştır. Kişide çoğu zaman tüm ihtiyaç kategorileri bir arada bulunur. Bireyler arasındaki kişilik farklılıklarından dolayı, ihtiyaçlar arasındaki yoğunluk ve öncelik sırası farklılıkları olabilir (Alan, 2006: 26-27; Dirim, 2004: 58-59).
- b. ERG Teorisi.** E-R-G (existence-relatedness-growth) Teorisi; Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi teorisini temel alır. Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Clayton Alderfer, İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini temel almış ve onu geliştirerek iş örgütlerine uyarlamıştır (Alan, 2006: 34). Alderfer,

geliştirdiği teoride ihtiyaçları üç başlık altında toplamaktadır (Durmaz, 2006: 116): Varlık ihtiyaçları; Maslow'un teorisinde yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla eş değerdir. İlişki ihtiyaçları; sosyalleşme, ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını kapsar. Gelişme ihtiyaçları ise, Maslow'un öz saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir. ERG teorisinde de İhtiyaçlar Teorisi'nde olduğu gibi ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Aynı zamanda, ERG teorisinde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkeleri bulunur. Bunlar; üst gruptaki ihtiyacın karşılanmasında görülen başarısızlığın, karşılanmış olan alt gruptaki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi, alt gruplardaki ihtiyaçların tatminsizliğine götürebileceği fikrini yansıtmaktadır (Eren, 2008: 507). Bu sebeple; bireyin belli bir grup ihtiyacı bloke edilirse, dikkat diğer ihtiyaç gruplarına odaklanmalıdır (Mullins, 2005: 485).

c. Başarma İhtiyacı Teorisi. David McClelland adlı düşünür ihtiyaçları üç grup altında toplamıştır: başarı, bağlılık ve güçlü olma ihtiyaçları. Clelland'a göre, mutluluğu aramak ve mutsuzluktan kaçmak hariç, insanların bütün hareketleri öğrenilmiştir (Durmaz, 2006: 120). McClelland'ın 3 temel ihtiyaç açıklamaları şu şekildedir (Alan, 2006: 48-49; Aksoy, 2006: 69-70; Dirim, 2004: 76-77; Eren, 2008: 522): Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteğidir. Sosyal İlişkiler İçinde Olma/Bağlılık İhtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzudur. Güç İhtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteğini ifade etmektedir.

d. Çift Faktör Teorisi.Kapsam kuramları içinde yer alan bir diğer yaklaşım 1950'lerde Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisidir. Herzberg, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini geliştirmiş ve Çift Faktör teorisini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır (Alan, 2006: 37). Herzberg, yaptığı araştırmaların sonuçlarına göre hijyen (dışsal faktörler) ve motive edici (içsel faktörler) olarak adlandırdığı faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2008: 510): Hijyen faktörleri: İşletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşama saygı, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik. Motive edici faktörler: Başarı,

tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme. Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisinde vurgulanan nokta şudur: Hijyen faktörlerinde belli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik, iş görenin işinden, yöneticilerden ve işyerinden soğuyup uzaklaşmasına yol açmaktadır. Hijyen faktörleri, sağlanması gereken asgari faktörlerdir; bunlarda sağlanan artışlar iş göreni motive etmeyecektir. Dolayısıyla; hijyen koşulları sağlandıktan sonra motive edici faktörlerde yapılan her türlü artış iş görenleri motive edici bir rol oynayacaktır (Aksoy, 2006: 78; Eren, 2008: 510).

2.8.2. Süreç Teorileri (Process Theories). Süreç teorileri daha çok davranışın nasıl tetiklendiği, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilenmekte; motivasyonun gerçek sürecine dikkat çekmektedir (Mullins, 2005: 480). Kapsam teorilerindeki bütün çalışanların birbirinin benzeri olduğu varsayımına karşı olarak, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almıştır. Bireyler farklı görüş ve değerlere sahiptir, ama yine de hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır (Eren, 2008: 533). Süreç teorileri; beklenti temelli teoriler, eşitlik teorisi, amaç teorisi ve basitleştirilmiş süreç teorisi olarak sıralanabilir.

a. Beklenti Temelli Teoriler. Beklenti teorisinin temelinde bireylerin, eylemlerinin beklendik sonuçları tarafından etkilendiği görüşü bulunmaktadır. Örneğin; eğer birey performansının terfi getireceğine inanıyorsa, terfi elde etme arzusu yüksek bir performansla sonuçlanacaktır. Ancak birey; terfinin yalnızca yaş ve hizmet süresine dayanacağını düşünürse, yüksek bir performans getirecek motivasyon yok demektir (Mullins, 2005: 489).

b. Eşitlik Teorisi. Adams; ödüllendirmede adaletin ve hakkaniyetin, çalışanları sürekli motive etmek açısından önemli olduğu sonucuna varmıştır. Adams, bireyin elde ettiği ödülleri, diğer bireylere verilen ödüllerle daima karşılaştırarak, benzer başarıyı gösteren bireylere verilen ödüllerin, kendi başarısına karşılık olarak değer biçilen ödüle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştığını belirlemiştir (Eren, 2008: 543). Eğer bir çalışan kendisinin, benzer performans gösteren diğer kişilere göre daha az sonuç aldığını düşünürse eşitsizlik hissetmeye başlayacaktır. Bu da bir gerginlik kaynağıdır (Durmaz, 2006: 125-126). Çalışan ancak kendisi ile diğer çalışanlar

arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşabilir. Eşitsizliğin devam ettiğini düşündüğü takdirde, çalışan örgütten ayrılma kararı alabilmektedir (Eren, 2008: 543).

c. Amaç Teorisi. Süreç kuramları içinde incelenen diğer bir teori Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisidir. Locke'a göre, başarının belirleyicisi olarak kişisel amaçlar büyük bir önem taşımaktadır (Eren, 2008: 525). Bu teoride davranışı motive eden şey bilinçli amaçlardır (Taş, 2004: 71). Amaçların ölçülebilir olması, gerçekleştirilecek olan sürenin doğru belirlenmesi, amaçların zorluk derecesinin çalışanların kişilik özelliklerine, yeteneklerine, bilgi ve beceri düzeylerine göre belirlenmesi gerekmektedir (Onaran, 1981: 159, 160). Örgüt açısından dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Örgütsel amaçların belirlenmesinde bireylerin katılımının sağlanması, örgütsel amaçlara ne kadar ulaşıldığına ve bireysel performansın derecesine ilişkin bilgi vermesi ve başarılar doğrultusunda çalışanların ödüllendirmesi, çalışanları motive edecek etmenlerdendir (Eren, 2008: 526-527).

d. Basitleştirilmiş Süreç Teorisi. Cranny ve Smith, Vroom ile Porter ve Lawler'in "beklenti" modellerinden etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Cranny ve Smith; beklenti teorilerinde adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödül kavramlarından yola çıkarak konuyu daha basit ve anlaşılır hale getirmeye çalışmışlardır (Eren, 2008: 544). Cranny ve Smith, örgütsel özendiricilerle çalışanların becerileri ve gerçek iş başarısı arasında basit bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir. Çalışanların iş başarıları, onların çabalarının bir fonksiyonudur ve çabalar denetim altında bulundurulabilir. Yönetim, çalışanı uygun bir ödül sistemi kurarak dolaylı yoldan etkileyebilir. Bu model; yöneticilere ödüllendirmeye önem vermeleri gerektiğini hatırlatırken, bunun performans ya da başarı üstünde direkt etkisinin bulunmadığını da belirtmektedir (Durmaz, 2006: 128).

2.9. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Motivasyonda temel amaç; çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları

birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlar ve sunmaktadırlar. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 118, 119). Bireyler açısından düşündüğümüzde, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu dikkate almak gerektiğini söyleyebiliriz (Genç, 2007: 259). Geçerliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan motivasyonda özendirici araçlar; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 119).

a. Ekonomik Araçlar: Ekonomik özendirme araçlarının amacı; çalışanların, temel ücret ve maaş ödemelerinin dışında parasal ödemelerde bulunmak ve böylece çalışanları, işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde katılmaya motive etmektir (Omirtay, 2009: 58). Motivasyonda çeşitli ekonomik özendirme araçlarından söz edebiliriz: adil, yerinde ve zamanında yapılan ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, sağlanan başarıdan hemen ardından ödenen ve sağlanan başarı ile oranlı ekonomik bir ödül verme (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Omirtay, 2009).

b. Psiko-Sosyal Araçlar: Her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre psiko-sosyal araçlardan yeri geldiğinde yararlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 127). Psiko-sosyal araçlardan bazıları şunlardır: çalışmada bağımsızlık, örgütte sosyal ilişkileri geliştirme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanılması gereken değer verme, sosyal statü kazandırma, yükselme ve başarı kazanma olanakları sağlama, çalışma ortamında fiziksel koşulları iyileştirilme, öneri sistemi geliştirip önerileri dikkate alma ve çalışmada güven duygusu geliştirme (Baykal, 1978; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Dirim, 2004; Eren, 2008).

c. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Motivasyonda, özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetsel içerikli bazı araçlardan da yararlanılmaktadır: amaç birliği oluşturma, sorumlulukları artan kişiye aynı ölçüde yetki de verme, kararlara katılımı sağlama, etkili iletişim ağı oluşturma, özellikle monoton ve sürekli yinelenen işler için işlerin sayısını ve türünü arttırarak iş genişletme, iş

zenginleştirme, işyerinin sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözümlenmek amacı ile gönüllülük ilkesine dayalı olarak kalite kontrol çemberleri oluşturma (Rusenbaum, 1993; Bayazıt, 1998; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Dirim, 2004; Ertürk, 2006; Eren, 2008; Omirtay, 2009).

2.10. Eğitim Örgütlerinde Motivasyon

Motivasyon; diğer kurumlar için olduğu kadar, eğitim örgütleri için de büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanın motivasyonu artırıldığı takdirde, örgütün amacına daha emin adımlarla ulaşacağı görülmektedir. Kurumdan memnun olan, bireysel amaçlarını gerçekleştirmede örgüt tarafından destekleneceğini bilen, kurum içinde saygı gördüğüne inanan ve hak ettiği ölçüde kazancı olduğunu bilen bir eğitimcinin, kurum içinde etkinliği de artar. Ayrıca; hizmet kalitesi yüksek olan bir eğitimci kitlesine sahip olmak için de motivasyon gereklidir. Aynı zamanda bu durum, kurum kültürünün ve kurumun iş hayatına devamlılığını sağlamada da etkindir (Öztay, 2006: 68, 69). Bu açıdan düşünüldüğünde, eğitim kurumlarında motivasyonun artırılması büyük önem taşımaktadır. Bir eğitim kurumunda öncelikli hedef eğitimcilerin motivasyonunu üst düzeyde tutmak olmalıdır. Çünkü bir eğitim kurumu eğitimcileriyle vardır ve onların ortaya koyduğu başarıyla bir yere gelebilir (Ulaş, 2008: 70).

Eğitimle ilgili süreçlerdeki en temel etkenlerden birisi motivasyondur. Öğrencilerin öğrenme hedeflerinin gerçekleşmesinde motivasyon belirleyici etkiler üstlenmektedir. Öğrencilerin motive olması, eğitim örgütlerinde motivasyon konusundaki temel konulardan bir tanesidir. Öğrencilerin motivasyonunu etkileyen başlıca faktörler; öğrencinin kendisi, öğretmen, eğitim örgütünün çevresi ve süreç içerisinde izlenen yöntemler şeklinde sıralanmaktadır (Vero ve Puka, 2017: 58).

Motivasyon öğrenmede belirleyici bir faktördür, çünkü öğrenmek istemeyen öğrenciler, öğretim elemanının kalibresinden bağımsız olarak hiçbir şey öğrenmeyecektir. Ancak, öğrencilerin motivasyonları değişebilir ve bu durum eğitim sürecinde motivasyon düzeyinin başarı üzerinde etkili olmasını beraberinde getirmektedir. Öğrenmek istemeyenler bile motivasyon aracılığıyla dikkatlerini çeken canlandırıcı ortamlara maruz kaldıklarında zihinlerini değiştirirler (Nguyen, 2008: 1).

Motivasyon, öğrenmede öğrencilerin katılımı için bir ön koşuldur ve gerekli bir unsur olarak görülür. Öğrenmeye yönelik öğrenci katılımı sadece kendi başına bir amaç değildir, aynı zamanda öğrencilerin akademik sonuçlara ulaşmalarının bir aracıdır (Saeed ve Zyngier, 2012: 252). Motivasyonun eğitim örgütlerinde üstlendiği – ya da üstlenebileceği – rollerin anlaşılmasına katkıda bulunması sebebiyle bu ifadeler oldukça önemli bir yere sahiptir.

Sonuç olarak; eğitim örgütlerinde eğitimcilerin motivasyonunun sağlanamaması durumunda sürekli bir verimlilik düşüşüyle karşı karşıya kalma sorunu ortaya çıkacaktır (Öztay, 2006: 66). Bu nedenle eğitimcilerin motivasyonunu yükseltecek adımların atılması büyük önem taşımaktadır.



Bölüm 3

Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde daha önceki iki bölümde sunulan bilgilerden yola çıkarak, araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, veri toplama araçları belirlenmiş, veri toplama süreci açıklanarak araştırmanın sınırlılıklarını yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yordayıcı korelasyonel araştırma modeli kullanılmıştır. Yordayıcı korelasyonel araştırma, araştırmada belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile değişkenler arasından seçilen değişkenden yola çıkarak, diğer değişkenleri yordanmaya çalışıldığı araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017:186. Eğitim örgütlerinde liderlik stilleri ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide yönetsel etğın rolünün olup olmadığı tespit edilmeye çalışıldığı için yordayıcı korelasyonel araştırma modeli seçilmiştir.

3.2. Evren ve Katılımcılar/Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde 2017-2018 Eğitim Öğretim yılı arasında görev alan öğretmenler oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme, ilçede yer alan özel okulların göreceli geneli daha iyi yansıtacağına inanıldığından çalışma grubu üç özel okulda çalışmakta 456 öğretmenden anketle cevap veren 323 öğretmenden oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak yararlanılan anket formu, araştırmacı tarafından öğretmenlere görev yaptıkları okulda bilgi verildikten sonra dağıtılmış ve doldurmaları istenmiştir. Anket formunu cevaplama süresi yaklaşık olarak 10 dakika zaman almıştır. 2017-2018 Eğitim Öğretim yılı İstanbul ilinde görev yapmakta olan 323 öğretmenin cevapladığı anket formlarından elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, demografik bilgi form, okul m¼d¼rlerinin liderlik stillerinin ¼l¼lmesi için Akan, Yıldırım ve Yalçın tarafından (2014) tarafından geliştirilen ‘‘Liderlik Stilleri ¼leđi’’, yönetsel etik anlayışının ¼l¼lmesi için Brown tarafından (2005) geliştirilen daha sonra Tuna, Bircan ve Yeşiltaş tarafından T¼rkeye uyarlanan ‘‘Yönetsel Etik ¼leđi’’, son olarak çalışanların motivasyonlarının ¼l¼lmesi için Aksoy (2006) tarafından geliştirilen ‘‘İş Motivasyonu ¼leđi’’ kullanılmıştır.

3.3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu demografik ¼zellikler formu, Liderlik Stilleri ¼leđi, Yönetsel Etik ¼leđi ve İş Motivasyonu ¼leđinden oluşmaktadır.

3.3.1.1. Demografik ¼zellikler Formu: Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurum çalışma s¼resi ve mesleki k¼dem değişkenlerinin yer aldđđı formdur.

3.3.1.2. Liderlik Stilleri ¼leđi: Liderlik Stilleri ¼leđi, Akan, Yıldırım ve Yalçın tarafından 2014 yılında geliştirilmiştir. Geliştirilen ¼lek 35 maddeden oluşmaktadır. ¼lek ifadeleri 1: katılmıyorum, 4: katılıyorum Şeklinde derecelendirilmiştir. ¼lek dn¼ř¼mc¼ liderlik, s¼rd¼r¼mc¼ liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stili olarak 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Dn¼ř¼mc¼ liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0,96, s¼rd¼r¼mc¼ liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0,85, serbest bırakıcı liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0,82 olduğu tespit edilmiştir.

3.3.1.3. Yönetsel Etik ¼leđi: ¼lek Brown tarafından 2005 yılında geliştirilmiştir. Tuna, Bircan ve Yeşiltaş tarafından T¼rkeye uyarlanmıştır. ¼lek 10 maddeden ve tek faktörden oluşmaktadır. ¼lek 1: kesinlikle katılmıyorum ve 5: tamamen katılıyorum Şeklinde beşli likert derecelendirme stiline sahiptir.

3.3.1.4. İş Motivasyonu ¼leđi: Aksoy (2006) tarafından geliştirilen ¼lek ‘‘5: Çok Memnunun’’ ve ‘‘1: Hiç Memnun Değilim’’ derecelendirme stiline sahiptir. işgörenlerin motivasyon d¼zeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen ¼leđin araştırmacının ilgili çalışmasında, psikometrik sonuçlara ilişkin ayrıntılı bilgiler sunmamıştır. Aksoy'un (2006) geliřtirdiđđi ¼lek sonrasında Yılmaz (2009) tarafından

öğretmenlerin yer aldığı örnekleminde kullanılmış ve faktör analizleri sonucunda ölçeğin 6 boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ancak bir boyutun iki maddeden ve bir diğer boyutun ise tek bir maddeden oluştuğu görülmüştür. Bunun sonucunda, bu boyutlardaki maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz çalışmaları tekrarlanmıştır. İkinci analizde, bir boyutun tek bir maddeden oluşması sebebiyle ölçekten çıkarılmış ve tekrar edilen analizler sonucunda ölçeğin 14 maddeden ve 4 alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar: ekip uyumu, iş entegrasyonu, kuruma bağlılık ve kişisel gelişim olarak belirlenmiştir.

3.3.2. Veri Analiz İşlemleri

Araştırmaya dâhil olan katılımcılardan elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 ve AMOS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Demografik özelliklerin belirlenmesi için frekans analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin belirlenmesi için SPSS programında açıklayıcı faktör analizi yapılmış, daha sonra AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, %95 güvenilirlik düzeyinde test edilmiştir.

3.3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi, sonrasında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için ise Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır.

3.3.3.1. Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi
Sonuçları. Liderlik stillerinin tespiti için gerekli olan özellikleri belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, verilerin yapısını tanımlamak, özetlemek, sayılarını yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir, makul bir sayıya düşürmek için yapılmaktadır. Çalışma verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçeklerine bakılmıştır.

Tablo 3

Liderlik Stilleri Ölçeğine Açıklayıcı Faktör Analizine Ait KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0,952
Bartlett's Testi	Yaklaşık ki-kare değeri	7489,551
	sd	465
	P	0,000

Tablo 3'te Bartlett testi ana kütleliğin bütünlüğünü test eden Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri;7489,551 olarak vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir.

Faktör analizinin geçerliliğini baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO, bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır. KMO testinin sonucu ise %95,2 olarak gösterilmektedir. Bu korelasyon da ilişkinin nispeten güçlü olduğunu göstermektedir. Bu iki sonuç faktör analizine devam etmede sakınca olmadığını ve sonuçların faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

SPSS'de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi 3 faktörlü yapıya ayarlanmıştır. Özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak %61 olduğu görülmüştür. Bu oran faktör analizine göre, özdeğeri 1'den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini ifade eder.

Tablo 4

Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

	Faktörler	
	Dönüşümcü liderlik	Serbest Bırakıcı liderlik Sürdürümcü liderlik
Coşku ve heyecanımızı canlı tutar	0,834	
Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır	0,818	
Uyum içinde çalışmamızı sağlar	0,812	
Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir	0,806	
Bizlere güven verir	0,805	
Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir	0,799	
Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	0,788	
Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır	0,772	
Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister	0,772	
Bilimselliğe gereken önemi verir	0,755	
Geleceğe yönelik planlar yapar	0,754	
Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar	0,743	
Sorunlara etkili çözümler bulur	0,721	
Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür	0,720	
Davranışları ile bize rehberlik eder	0,701	
Enerjik bir yapıya sahiptir	0,693	
Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir	0,665	
Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından ustun tutar	0,466	
Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır		0,768
İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur		0,751
Acil sorulara cevap vermekte gecikir		0,746

Tablo 4 (devam)

	Faktörler					
	Dönüşümcü	liderlik	Serbest	Bırakıcı	liderlik	Sürdürümcü
Sorumluluklarını başkalarına devreder			0,734			
Karar vermekten kaçınır			0,717			
Geri bildirim vermekten kaçınır			0,712			
Bize yol ve yöntem göstermez			0,700			
Okul içinde çok fazla görünmez			0,661			
Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					0,650	
Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.					0,640	
Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					0,560	

Tablo 4'e göre faktör analizi sonuçlarına göre değişkenler üç başlık altında toplanmıştır. 35 maddeden oluşan Liderlik Stilleri Ölçeğinden madde 7, 21, 25 ve 34 faktör yapısını bozduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Analiz dışı bırakılan maddeler sonrasında faktör yapısı oluşturulmuştur.

Bu faktörlerin ilki “**Dönüşümcü Liderlik**” faktörüdür. Bu faktör toplam varyansın%38,33'unu açıklamaktadır. Dönüşümcü Liderlik faktörü 20 maddeden oluşmaktadır.

İkinci faktör ise “**Serbest Bırakıcı Liderlik**” faktörüdür. Bu faktör toplam varyansın%17,27'sini açıklamaktadır. Serbest Bırakıcı Liderlik faktörü 8 maddeden oluşmaktadır.

Üçüncü faktör ise “**Sürdürümcü Liderlik**” faktörüdür. Bu faktör toplam varyansın%5,58'sini açıklamaktadır. Sürdürümcü Liderlik faktörü 3 maddeden oluşmaktadır.

Son olarak 31 madde ve 3 alt boyuttan oluşan Liderlik Stilleri Ölçeğinin geçerliliği DFA ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler AMOS 22,0 programıyla analiz edilmiştir. Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan ve puanlama yolu ile ölçülen Liderlik Stilleri ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek güvenilirliğinin belirlenebilmesi için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü; (Büyüköztürk, 2010).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

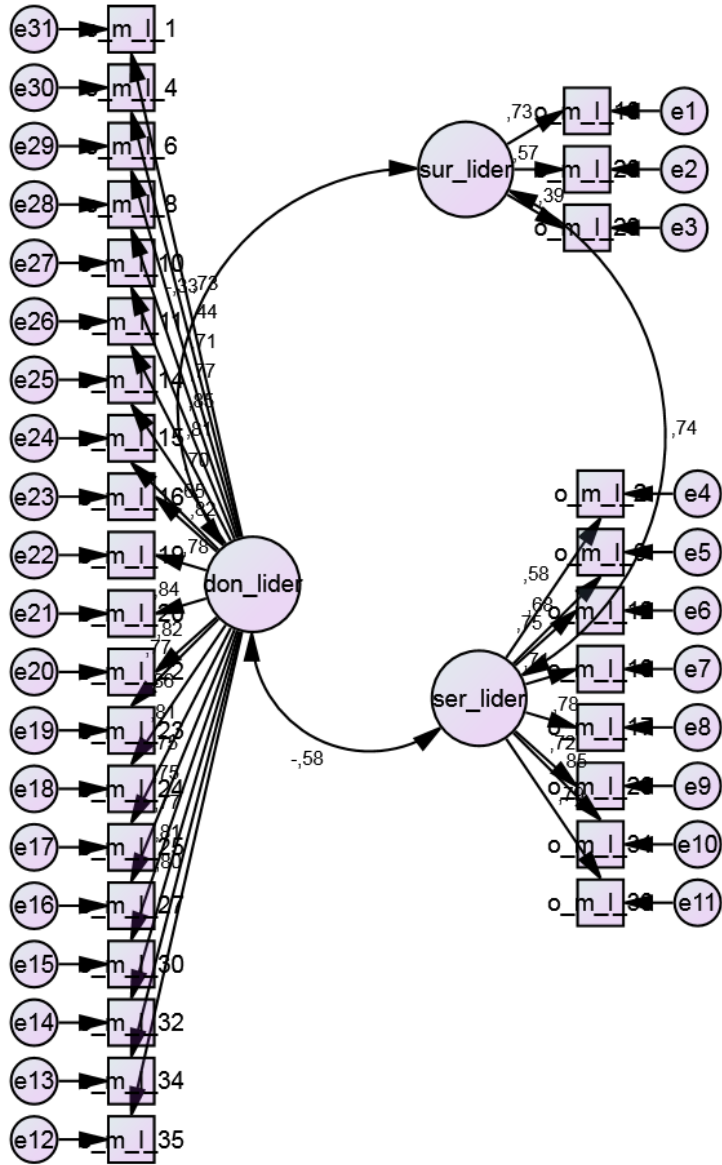
Tablo 5

Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	0,965	20
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,901	8
Sürdürümcü Liderlik	0,584	3
Liderlik Stilleri	0,837	31

Tablo 5'te örneklem grubuna uygulanan liderlik stillerine ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, Dönüşümcü liderlik stili güvenilirliğinin $\alpha=0,965$, Serbest bırakıcı liderlik stili güvenilirliğinin $\alpha=0,901$ ve sürdürümcü liderlik stili güvenilirliğinin $\alpha=0,584$ olduğu ve araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde 31 madde ve 3 alt boyuttan oluşan liderlik stilleri ölçeğinin geçerliliği DFA ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler AMOS 22,0 programıyla analiz edilmiştir. Alt boyutlara ait yol diyagramı aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 1. Liderlik Stilleri Ölçeği Standardize Edilmiş Sonuçlar İle DFA

3.3.3.2. Yönetmelik Etik Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları. Yönetmelik etik tespiti için gerekli olan özellikleri belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 6

Yönetmelik Etik Ölçeğine Açıklayıcı Faktör Analizine Ait KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0,928
Bartlett's Testi	Yaklaşık ki-kare değeri	2132,834
	sd	45
	P	0,000

Tablo 6'ae Bartlett testi ana kütleliğin bütünlüğünü test eden Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri;2132,834 olarak vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir.

Faktör analizinin geçerliliğini baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO, bir oran olup,%60'ın üstünde olması arzulandır. KMO testinin sonucu ise %92,8 olarak gösterilmektedir. Bu korelasyon da ilişkinin nispeten güçlü olduğunu göstermektedir. Bu iki sonuç faktör analizine devam etmede sakınca olmadığını ve sonuçların faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

SPSS'de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi aşağıdaki tabloda belirlenmiştir.

Tablo 7

Yönelisel Etik Ölçeğine Ait Toplam Açıklanan Varyans

Faktörler	Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar					
	Başlangıç Özdeğerleri			Toplamı		
	Varyansın		Kümülatif	Varyansın		Kümülatif
	Toplam	Yüzdesi	Yüzdesi	Toplam	Yüzdesi	Yüzdesi
1	5,936	59,356	59,356	5,936	59,356	59,356

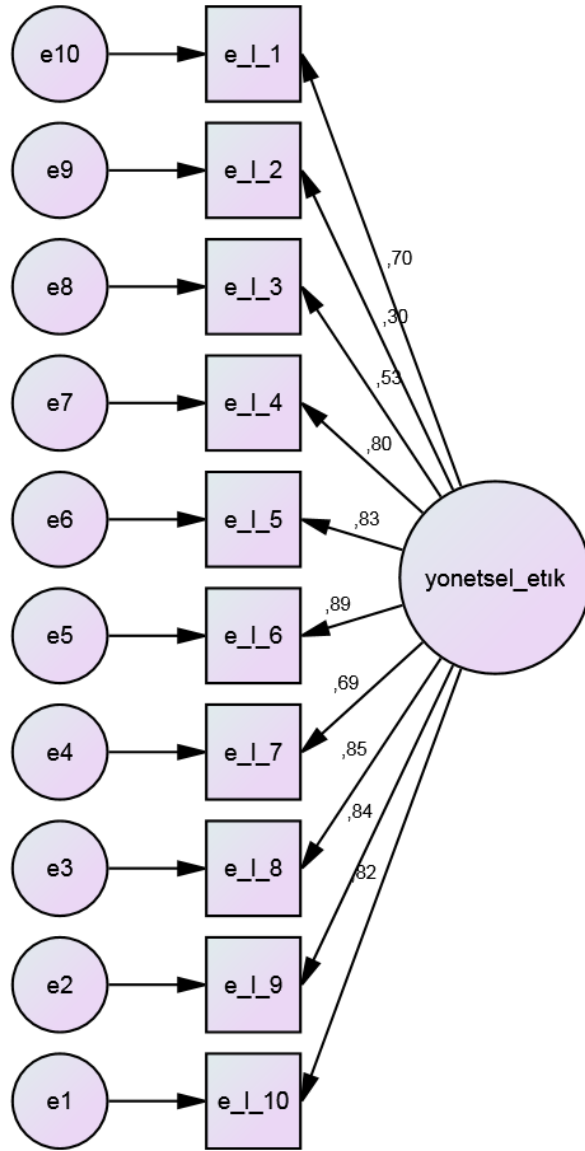
Tablo 7'ye göre, özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak %59 olduğu görülmüştür. Bu oran faktör analizine göre, özdeğeri 1'den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini ifade eder.

Tablo 8

Yönelisel Etik Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

	Faktörler
	1
Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir	0,897
Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	0,860
Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	0,849
Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar	0,840
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	0,838
Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	0,836
Bu kurumda yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	0,750
Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	0,732
Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	0,582
Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	0,533

Tablo 8'e göre faktör analizi sonuçlarına göre değişkenler tek faktör başlık altında toplanmıştır. Yönetsel Etik ölçeği 10 maddeden ve tek faktörden oluşmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde 10 madde ve tek boyuttan oluşan yönetsel etik ölçeğinin geçerliliği DFA ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler AMOS 22,0 programıyla analiz edilmiştir. Alt boyutlara ait yol diyagramı aşağıda gösterilmektedir



Şekil 2. Yönetsel Etik Ölçeği Standardize Edilmiş Sonuçlar İle DFA

Tablo 9

Yönetmelik Etik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri

χ^2	Df	P	χ^2/df	CFI	RMSEA
152,287	35	0,000	4,351	0,945	0,102

Tablo 9’da görüldüğü gibi toplam örneklem için çizilen modelin uyum indekslerine bakıldığında; χ^2/df değeri 5’in altında olduğu için kabul edilebilir bir uyum olduğunu, CFI değerinin 0,945 olması iyi bir uyumun olduğunu ve RMSEA değerinin 0,102 olması iyi bir uyumun olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak elde edilen bu uyum indeksleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Son olarak çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan ve puanlama yolu ile ölçülen Yönetmelik Etik ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek güvenilirliğinin belirlenebilmesi için Cronbach’s Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Tablo 10

Yönetmelik Etik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,915	10

Tablo 10’da örneklem grubuna uygulanan Yönetmelik Etik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir ve Yönetmelik Etik güvenilirliğinin $\alpha=0,915$ olduğu ve araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

3.3.3.3. İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi
Sonuçları. İş Motivasyonu tespiti için gerekli olan özellikleri belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 11

İş Motivasyonu Ölçeğine Açıklayıcı Faktör Analizine Ait KMO Ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0,918
Bartlett's Testi	Yaklaşık ki-kare değeri	2324,220
	Sd	91
	P	0,000

Tablo 11'de Bartlett testi ana kütle bütünlüğünü test eden Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri;2324,220 olarak vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir.

Faktör analizinin geçerliliğini baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO, bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır. KMO testinin sonucu ise %91,8 olarak gösterilmektedir. Bu korelasyon da ilişkinin nispeten güçlü olduğunu göstermektedir. Bu iki sonuç faktör analizine devam etmede sakınca olmadığını ve sonuçların faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

SPSS'de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi aşağıdaki tabloda belirlenmiştir.

Tablo 12

İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Toplam Açıklanan Varyans

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyansın	Kümülatif	Toplam	Varyansın	Kümülatif
		Yüzdesi	Yüzdesi		Yüzdesi	Yüzdesi
1	6,855	48,963	48,963	6,855	48,963	48,963

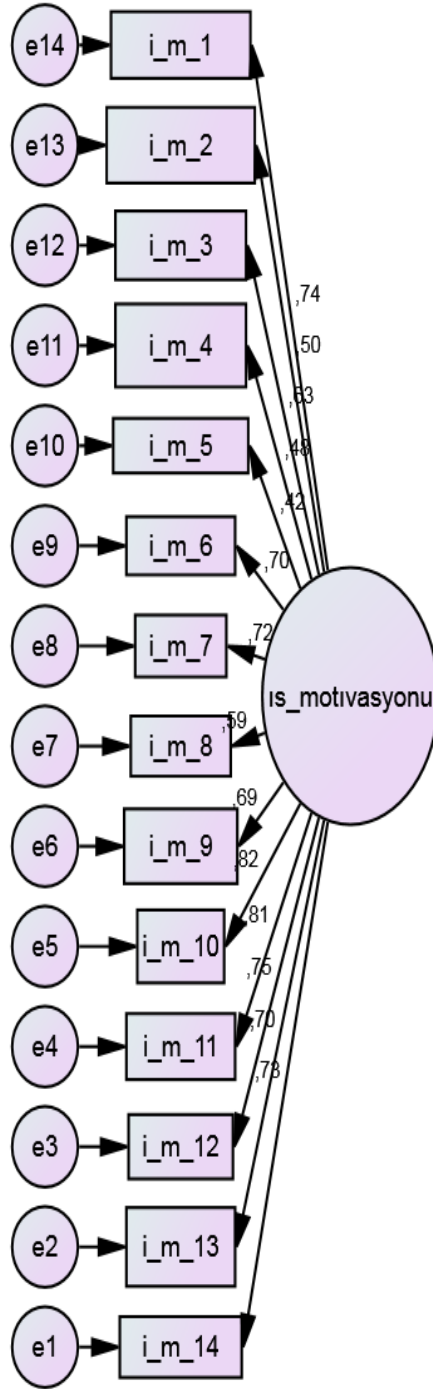
Tablo 12'ye göre, özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak %48 olduğu görülmüştür. Bu oran faktör analizine göre, özdeğeri 1'den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini ifade eder.

Tablo 13

İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

	Faktörler
	1
Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından	0,815
Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden	0,808
Bu kurumda çalışıyor olmaktan	0,770
Ekip çalışmasına verilen önemden	0,770
Yapılan sosyal aktivitelerden	0,750
Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden	0,749
Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	0,735
Verilen sorumluluk miktarından	0,726
Yöneticiler arasındaki uyumdan	0,723
Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından	0,668
Kurumumun bana sağladığı kazançtan	0,646
Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan	0,541
Arkadaşlarımla olan uyumumdan	0,515
Ek ücret sisteminden	0,468

Tablo 13'e göre faktör analizi sonuçlarına göre değişkenler tek faktör başlık altında toplanmıştır. İş motivasyonu ölçeği 14 maddeden ve tek faktörden oluşmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde 14 madde ve tek boyuttan oluşan iş motivasyon ölçeğinin geçerliliği DFA ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler AMOS 22,0 programıyla analiz edilmiştir. Alt boyutlara ait yol diyagramı aşağıda gösterilmektedir



Şekil 3.İş Motivasyonu Ölçeği Standardize Edilmiş Sonuçlar İle DFA

Tablo 14

İş Motivasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri

χ^2	sd	P	χ^2/df	CFI	RMSEA
345,106	77	0,000	4,482	0,882	0,104

Son olarak çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan ve puanlama yolu ile ölçülen Yönetmelik Etik ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek güvenilirliğinin belirlenebilmesi için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Tablo 15

İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,917	14

Tablo 15'te örneklem grubuna uygulanan İş Motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir ve İş Motivasyon güvenirlığının $\alpha=0,917$ olduğu ve araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

3.4. Sınırlamalar

Bu araştırmanın temel varsayımları aşağıda yer almaktadır:

- Araştırmanın örneklemine oluşturan katılımcıların, çalışma evrenini temsil ettiği,
- Araştırmada kullanılan anketlerin araştırma değişkenlerini ölçebilecek niteliklerde olduğu,
- Araştırmanın örneklemine oluşturan katılımcıların araştırma değişkenlerini ölçmek amacıyla belirlenen ölçeklere doğru ve içten bir biçimde yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıklarını meydana getiren başlıca hususlar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- a. Araştırmada, 2017-2018 Eğitim Öğretim yılı İstanbul ilindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlere veri toplama araçları uygulanarak veriler alınmıştır. Bundan dolayı yapılan çalışma İstanbul ilinde görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.
- b. Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri sadece öğretmen algılamalarına göre değerlendirilmiş olup, çalışma öğretmen algılamalarıyla sınırlandırılmıştır.
- c. Araştırma, araştırmanın konu ile ilgili ulaştığı kaynaklardan elde ettiği verilerle sınırlandırılmıştır.



Bölüm 4

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın hipotezlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan demografik özelliklere ait frekans analizi uygulanmış ve tablo haline getirilerek yorumlanmıştır.

Tablo 16

Katılımcılara Ait Demografik Değişkenlerin Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	223	69
	Erkek	100	31
Eğitim durumu	Lisans	228	71
	Lisansüstü	95	29
Medeni durum	Bekâr	113	35
	Evli	210	65
Kurum çalışma süresi	Ortalama ± Standart Sapma	4,13±4,44	
Mesleki kıdem	0-2	25	8
	3-5	47	15
	6-9	58	18
	10-14	84	26
	15 yıl ve üzeri	109	34
	Toplam		323

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların %69'u kadın ve %31'i erkektir. Kadın katılımcıların oranının erkek katılımcılardan yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Yaş değişkeni açısından katılımcıların %36'sı 22-32 yaş, %50'si 33-43 yaş, %11'i 44-54 yaş ve %3'ü 55-65 yaş arasındadır.

Eğitim durumu açısından katılımcıların %71'i lisans mezunu ve %29'u lisansüstü mezunudur.

Medeni durum açısından katılımcıların %35'i bekâr ve %65'i evli olduğu tespit edilmiştir.

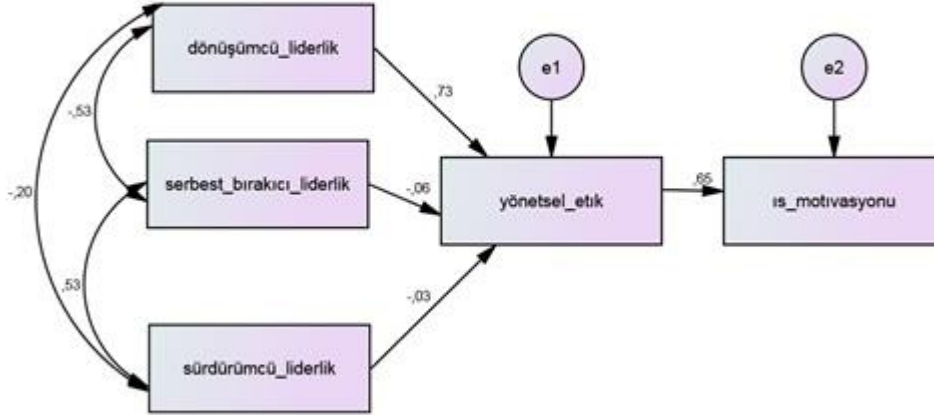
Kurum çalışma süresi değişkeninin $4,13 \pm 4,44$ ortalama ile dağıldığı tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem açısından katılımcıların %8'i 0-2 yıl, %15'i 3-5 yıl, %18'i %26'sı 6-9 yıl, %34'ü 10-14 yıl ve %34'ü 15 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatı içinde yer almaktadır.

4.2. Dönüşümcü, Serbest Bırakıcı ve Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Yönetsel Etik ve İş Motivasyonu ile Etkileşimi

Araştırmada değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğine çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek karar verilmiştir. Değerler $-1,5$ ve $+1,5$ aralığında yer aldığı için değişkenlerin normal dağılım gösterdiği gözlenmiştir.

Araştırma modelinin test edilmesi için AMOS programından yararlanılmıştır. AMOS programında uygulanan yapısal eşitlik modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 4. Araştırma Modeli

Tablo 17

Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Dönüşümcü Liderlik-Yönetsel Etik	0,728	0,044	17,321	***
Serbest Bırakıcı Liderlik-Yönetsel Etik	-0,065	0,043	-1,340	0,180
Sürdürümcü Liderlik-Yönetsel Etik	-0,029	0,041	-0,680	0,496
Yönetsel Etik- İş Motivasyonu	0,646	0,046	15,184	***

Tablo 17’de görüldüğü gibi, araştırma modeli doğrultusunda dönüşümcü liderliğin katılımcıların yönetsel etik algılarını 0,728 düzeyinde etkilemektedir ($p < 0,05$). Bununla birlikte serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderliğin katılımcıların yönetsel etik algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Yönetsel etik katılımcıların iş motivasyonlarını ise 0,646 düzeyinde etkilediği görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 18

Dönüşümcü, Serbest Bırakıcı, Sürdürümcü Liderliğin Yönetsel Etik ve İş Motivasyonuna Etkisi

		Sürdürümcü Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Yönetsel Etik
Standardize Toplam Etki	Yönetsel Etik	-0,029	-0,065	0,728**	0,000
	İş Motivasyonu	-0,018	-0,042	0,470**	0,646**
Standardize Direkt Etki	Yönetsel Etik	-0,029	-0,065	0,728**	0,000
	İş Motivasyonu	0,000	0,000	0,000	0,646**
Standardize Dolaylı Etki	Yönetsel Etik	0,000	0,000	0,000	0,000
	İş Motivasyonu	-0,018	-0,042	0,470**	0,000

*Tabloda yer alan tüm değerler standardize edilmiş beta (β) katsayılarıdır.

**Tüm değerlerin anlamlılık düzeyi $p < .01$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 18’de görüldüğü gibi, araştırma modeli doğrultusunda toplam, direk ve dolaylı etkilere yer verilmiştir. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır;

Dönüşümcü liderliğin yönetsel etik üzerinde doğrudan etkisi 0,728, dolaylı etkisi 0,000 ve toplam etkisi 0,728’dir. Bu bulgu dönüşümcü liderliğin yönetsel etik algılarında pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkili olduğunu göstermektedir.

Sürdürümcü liderliğin yönetsel etik üzerinde doğrudan etkisi -0,029, dolaylı etkisi 0,000 ve toplam etkisi -0,029’dur. Bu bulgu sürdürümcü liderliğin yönetsel etik algılarında negatif yönde ancak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Serbest bırakıcı liderliğin yönetsel etik algıları üzerindeki doğrudan etkisi -0,065, dolaylı etkisi 0,000 ve toplam etkisi -0,065’tir. Bu bulgu, sürdürümcü liderliğin yönetsel etik algısına negatif yönde ancak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Bütün bu durum değerlendirildiğinde dönüşümcü liderliğin yönetsel etik algısı için daha önemli bir bileşen olduğu yorumu yapılabilir.

Dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu üzerinde dolaylı etkisi 0,470, doğrudan etkisi 0,000 ve toplam etkisi 0,470'tir. Dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu üzerinde doğrudan etkisinin anlamsız çıkmış olması ve dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin yönetsel etik aracılığı ile dolaylı olarak gerçekleştirilmesi tam aracı etkinin varlığını göstermektedir. Bu etki ise orta düzeydedir

Sürdürümcü liderliğin iş motivasyonu üzerinde doğrudan etkisi -0,018, dolaylı etkisi 0,000 ve toplam etkisi -0,029. Bu bulgu, sürdürümcü liderliğin iş motivasyonunu negatif yönde ancak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Serbest bırakıcı liderliğin iş motivasyonu üzerinde doğrudan etkisi -0,065, dolaylı etkisi 0,000 ve toplam etkisi -0,042. Bu bulgu, sürdürümcü liderliğin iş motivasyonu üzerinde negatif yönde ancak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Bütün bu durum değerlendirildiğinde dönüşümcü liderliğin iş motivasyonuna etkisinde yönetsel etiğin aracılık rolünün olduğu, bu ilişkide yönetsel etiğin önemli bir bileşen olduğu yorumu yapılabilir.

Yönetsel etiğin iş motivasyonu üzerinde doğrudan etkisi 0,646, dolaylı etkisi 0,000 ve toplam etkisi 0,646. Bu bulgu, yönetsel etiğin iş motivasyonunu pozitif yönde ve orta düzeyde etkilediğini göstermektedir.

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Çalışmanın bu bölümde eğitim örgütlerinde liderlik stilleri, yönetsel etik ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, ilgili alan yazın taramasının ardından İstanbul ilindeki okullarda görev yapan 223'ü kadın 100'ü erkek toplam 323 katılımcının görüşleri değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular çalışma soruları dikkate alınarak ele alınmış ve sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Araştırma Hipotezlerinin ve Bulgularının Tartışılması

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin yönetsel etik algısını pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkilediği görülürken serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderliğin yönetsel etik algısında anlamlı bir etki olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H_1 hipotezi yalnızca dönüşümcü liderlik alt boyutunda kabul edilmiştir. Bu bulgu dönüşümcü liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarına önem veriyor olma özelliğinin örgüt içerisinde etik ortama katkıda bulunabileceği görüşünü destekler niteliktedir. Eğitim örgütlerinde yönetsel etiğin iş motivasyonu üzerinde orta düzeyde anlamlı etkisinin olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu üzerinde doğrudan etkisinin anlamsız çıkmış olması ve dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin yönetsel etik aracılığı ile dolaylı olarak gerçekleştirmesi tam aracı etkinin varlığını ve bu etkinin orta düzeyde olduğunu göstermiştir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde örgütler gerek performans artırmak gerek çıkan çatışmaları ortadan kaldırmak için süreçleri iyi analiz eden ve yöneten iyi bir lider tarafından yönetilmeye ihtiyaç duyarlar. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik, geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanan gelişmelerle birlikte işletmeler açısından hayati öneme sahip olmuştur. Liderlik kavramı sonrasında yönetim alanında önemli bir yeri olan yönetsel etik olgusu ise yönetimin olduğu her dönem ve örgütte tartışma konusu olmuştur. Bununla birlikte toplum yapısında ve iş sürecinde meydana

gelen değişimler, liderlerin yönetim süreçlerinde onları etik kararlar alma mecburiyetinde bırakmaktadır. Bütün bunlar dikkate alındığında çalışmanın konusunu oluşturan “eğitim örgütlerinde liderlik stilleri, yönetsel etik ve iş motivasyonu arasındaki ilişki” nin incelenmesi toplumların geleceğini inşa eden bireyleri yetiştiren kurumlar olarak okullardaki liderlerin etkilerinin toplumsal bir boyutu olduğunu göstermesi sebebiyle ayrıca önem ifade etmektedir.

Geleceğin eğitim örgütü liderlerine, eğitimin kalitesini ve çalışanların motivasyonun artırmak için büyük görevler düşmektedir. Yarının okul liderleri, bu günün kuşaklılarını bilgi toplumuna ulaştıracaklardır. Bu nedenle okullarda daha çok mevcut durumu koruyan sürdürümcü lider ya da sorumluluk ve inisiyatif almaktan kaçan serbest bırakıcı liderlik değil değişimi anlayan ve yöneten dönüşümcü okul liderlerine daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmadan çıkan sonuçlarda da görüldüğü gibi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin coşku ve heyecanı canlı tutarak, onların motivasyonlarını etkilediğini göz önünde bulundurmaları ve buna yönelik ilkeleri benimsemeleri kurumun hedeflerini gerçekleştirmede daha etkili olabilir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar dikkate alınarak benzer konuda araştırma yapacak araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir. Öncelikle eğitim örgütlerinde öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkenler ve bu etkenlerin öncelikleri belirlenmeye çalışılmalıdır. Araştırma devlet okulları ve özel okullar karşılaştırılarak yapılabilir. Bununla birlikte araştırma konusu farklı illerdeki özel ve devlet okullarında yapılabilir ve bu okullarda görev alan öğretmenlerin yönetsel etik, algıladıkları liderlik stilleri ve iş motivasyonları arasındaki olası farklılıklar araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Sezer, Ş. (2014). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 126-151.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alan, U. (2006). *Motivasyon teorileri ve motivasyonun iş hayatı üzerindeki etkileri*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-19.
- Atılğan, S. ve Kutvan, A. B. (2017). *Örgütlerde yönetsel etik ve etik yönetimi*, İstanbul: Çağlayan Kitapevi.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 31-52.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2), 260-274.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11 (2), 198-228.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut durum-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ.F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki.

Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7 (14), 201-222.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.

Bayazıt, Ö. (1998). Toplam Kalite Yönetimi'nin yürütülmesinde önemli bir araç: Kalite Çemberleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1-4 (53), 95-105.

Baykal, R. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Birinci, G. (2009). Kamu etiği ve insan hakları. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 123-145.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşim liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 16 (51), 32-42.

Çelik, S. (1999), İş doyumu ve motivasyonun verimlilik üzerine etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimci liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (1), 7-36.

Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 20, 21-38 .

Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde etik ve yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1).

Davis, K. (1981). *Human behavior at work: Organizational Behavior*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

Demir, F. (2014). Kamu Yönetiminde Etik: Tartışma ve Birkaç Örnek, Fatih Demir,

Ali Minarlı ve Büşra Erimli, İnsan&İnsan, Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi, ISSN: 2148-7537, 4-22.

- Dirim, C. (2004). *Kriz döneminde motivasyon teorilerinin geçerliliği ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmaz, M. (2006). *Kişilerarası iletişim ve motivasyon*. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları (17), İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, K. (2014). Örtük liderlik üzerine bir analiz. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 105-147.
- Ertan Kantos, Z., Oğuz Çuhadar, E. ve Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (nitel bir araştırma). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 393-402
- Ertürk, M. (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (Gözden Geçirilmiş 6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Flippo, E., Gary B., Munsinger, M (1982), *Management*, Boston, Allynand Bacon.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Ogranizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Geliştirilmiş 3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gül, G. (2004). Birey toplum eğitim ve öğretmen, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 223- 236
- Kandemir, A. ve Deliorman, R.B. (2009). Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları ve etik. Yolsuzluğun önlenmesi için etik projesi, *Kamu Görevlileri Etik Kurulu*, Ankara. 1-97.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 73-93.
- Kılavuz, R. (2002). Yönetimsel etik ve halkın yönetimsel etik oluşumuna etkileri. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 255-266.
- Kılıç, G., Pelit, E., ve Altunöz, Ö. (2011). The relationship between managerial ethics perception and professional burnout levels of employee: A comparative

study of five-star hotels' employees between Turkey and Italy. *Journal of Business Research-Turk/İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 122-139.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve etikler. *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423(1), 7-9.

Kurgun, O.A. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kutvan, A. B. (2011). *Yönetmelik etik ve basın işletmeleri üzerine bir araştırma*.
Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü..

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*(3rd Edition, Rev. Robert Frager vd.). USA: Longman.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2019). Öğretmenlik mesleğinde etik
http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/01/01/111896/dosyalar/2016_10/31024032_etksunum.pptx adresinden alınmıştır.

Meydan, C.H. ve Polat, M. (2012). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 123-140.

Meydan, C. H., Dirik, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 75-92.

Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7th Edition).
England: Pearson Education Limited.

Naktiyok, A. ve Yekeler, K. (2016). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 49 (2), 105-143.

Nguyen, C. (2008). Student motivation and learning. *United States Military Academy*, 1-3.

Nwinyokpugi, N. P., Nwibere, B. M., Orodho, J. A., Okafor, G. O., Malizu, C. F., John, V., ve Barman, B. (2014). Managerial ethics and organizational effectiveness: The Nigerian experience. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 19(1), 1-10.

- Omirtay, B. (2009). *Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Önen, S.M. ve Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5 (10), 43-64.
- Önen, S. M. ve Yıldırım, A. (2014). Kamu yönetiminde etik denetimi: OECD ülkeleri örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 103-126.
- Özmen, F., ve Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 137-155.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Öztay, F. E. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özülke, F. (2015). Yönetimden yönetişime kavramsal bir değişim yolculuğu, <http://fusunozulke.com/yonetimden-yonetisime-kavramsal-bir-degisim-yolculugu/> adresinden alınmıştır.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational Behavior* (9th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Rusenbaum, B. L. (1993). *Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri*. Çev. Serdar Özgerçin. Ankara: Öteki Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Saeed, S. ve Zyngier, D. (2012). How motivation influences student engagement. *Journal of Education and Learning*, 1 (2), 252-267.
- Sağlam, A. Ç. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme*.

Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sağlığı üzerine etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 161-200.

Sarioğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.

Sayiner, M. A. (2005). *Yönetsel etik kavramının örgütlerde uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Serin, M.K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (3), 435-459.

Şentürk, F.K., Durak, M., Yılmaz, Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzlarının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (17), 173-198.

Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt kültürü üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taş, M. (2004). *Eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışına göre hizmet içi eğitime katılan öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonuna ilişkin durum ve görüşlerinin araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tatlılıoğlu, K. ve Okyay, E.O. (2012). Özel eğitim okul müdürlerinin ve öğretmenlerin öğretim liderliği rolleri. *TurkishStudies*, 7 (2), 1045-1061.

Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 24 (6), 4007-4023.

- Tetik, S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (1), 267-280.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler.
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/160/toremen-kolay.htm adresinden alınmıştır.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.
- Ulaş, O. (2008). *Toplam Kalite Yönetiminin motivasyona etkisi ve eğitim kurumlarında bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülman, Y. I. (2010). *Etik, biyoetik, hukuk: Temel kavramlar ve yaklaşımlar*.
- Vero, E. ve Puka, E. (2017). Theimportance of motivation in an educationalenvironment. *Formazione&Insegnamento*, 10 (1), 57-66.
- Yalçınkaya Akyüz, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2), 17-35.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, Konya: Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2), 145-158.
- Yörük, S. ve Akalın Akdağ, G. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 3 (1), 66-92.

Yüksel, C. (2006). Kamu yönetiminde etik ve Türk kamu yönetiminde etik hakkında yeni yasal düzenlemeler. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 64(2), 167-212.



EKLER

A. Demografik Bilgi Formu

1-) Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2-) Yaş:

18 – 24 () 25- 30 () 31 – 37 () 38 – 44 ()
45 – 52 () 53 ve üzeri ()

3-) Medeni haliniz: Bekar () Evli ()

4-) Eğitim durumunuz: Lise () Lisans () Lisansüstü ()

5-) Bu kurumda çalışma süreniz (yıl):....

6-) Meslek hayatınızdaki toplam çalışma süreniz:

0 – 2 () 3- 5 () 6 – 9 () 10 – 14 ()
15 – yıl ve üzeri ()

B. Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği

Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	Davranışları ile bize rehberlik eder	1	2	3	4	5
2	Okul içinde çok fazla görünmez	1	2	3	4	5
3	Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur	1	2	3	4	5
4	Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar	1	2	3	4	5
5	Onun için eski yöntemler ise yarıyorsa yenisine gerek yoktur	1	2	3	4	5
6	Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür	1	2	3	4	5
7	Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	1	2	3	4	5
8	Sorunlara etkili çözümler bulur	1	2	3	4	5
9	Geri bildirim vermekten kaçınır	1	2	3	4	5
10	Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır	1	2	3	4	5
11	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir	1	2	3	4	5
12	Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır	1	2	3	4	5

13	Sorumluluklarını başkalarına devreder	1	2	3	4	5
14	Enerjik bir yapıya sahiptir	1	2	3	4	5
15	Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir	1	2	3	4	5
16	Uyum içinde çalışmamızı sağlar	1	2	3	4	5
17	Acil sorulara cevap vermekte gecikir	1	2	3	4	5
18	Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır	1	2	3	4	5
19	Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar	1	2	3	4	5
20	Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir	1	2	3	4	5
21	Risk almaktan hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
22	Bizlere güven verir	1	2	3	4	5
23	Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır	1	2	3	4	5
24	Coşku ve heyecanımızı canlı tutar	1	2	3	4	5
25	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur	1	2	3	4	5
26	Karar vermekten kaçınır	1	2	3	4	5
27	Bilimselliğe gereken önemi verir	1	2	3	4	5
28	Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir	1	2	3	4	5
29	Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar	1	2	3	4	5
30	Geleceğe yönelik planlar yapar	1	2	3	4	5
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur	1	2	3	4	5
32	Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister	1	2	3	4	5
33	Bize yol ve yöntem göstermez	1	2	3	4	5

34	Kaygılarımızı dinler ve önemser	1	2	3	4	5
35	Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	1	2	3	4	5



C. Yönetmel Etik Ölçeği

Aşağıdaki maddeler çalıştığınız kurumdaki yönetim anlayışını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okuldaki yönetim anlayışını dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz. (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumda yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	1	2	3	4	5
6	Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir	1	2	3	4	5
7	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırar.	1	2	3	4	5
8	Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar	1	2	3	4	5

D. İş Motivasyonu Ölçeği

Aşağıdaki maddeler çalıştığınız kurumdaki yönetim anlayışını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okuldaki yönetim anlayışını dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.)

	İş motivasyonumu etkilemesi açısından:	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan	1	2	3	4	5
2	Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan	1	2	3	4	5
3	Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından	1	2	3	4	5
4	Arkadaşlarımla olan uyumumdan	1	2	3	4	5
5	Ek ücret sisteminden	1	2	3	4	5
6	Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5
7	Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden	1	2	3	4	5
8	Kurumumun bana sağladığı kazançtan	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler arasındaki uyumdan	1	2	3	4	5
10	Mesleki eğitim ve gelişme imkanlarından	1	2	3	4	5

11	Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden	1	2	3	4	5
12	Ekip çalışmasına verilen önemden	1	2	3	4	5
13	Verilen sorumluluk miktarından	1	2	3	4	5
14	Yapılan sosyal aktivitelerden	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: MUTLU, Canan

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi-Yeri: 17.07.1981, Ardahan

Medeni Durum: Evli

Telefon: 0505 913 2942

E-mail: canan.mutlu@bahcesehir.k12.tr, canan.mutlu.mutlu@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Bahçeşehir Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Trakya Üniversitesi	2006
Lise	Esenyurt Lisesi	2000

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2009-Devam ediyor	Bahçeşehir Koleji	Müdür Yardımcısı
2006-2008	Kent Eğitim Dershanesi	Fen Bilimleri Öğrt.