

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLÂNLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİNİN
ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Hüsnü Y. LİVATYALI

HAZIRLAYAN
Mehmet GÜLTEKİN

KONYA-2008

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler (Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Mesleki Kıdem, Okuldaki Öğretmen Sayısı) açısından incelenmesidir.

Veri toplama aracı olarak, Yılmaz (2005)'ın geliştirmiş olduğu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ölçekle ilgili genel açıklamalar ve araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin bilgi formu; ikinci bölümde ise ilköğretim okul yöneticilerinin etik davranışlarını değerlendirmeye yönelik 44 soru yer almaktadır. Konya ili merkez Selçuklu, Karatay, Meram İlçelerindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri ile ilgili olarak ilköğretim okullarında görev yapan 522 örneklem grubunu oluşturan öğretmene ölçek uygulanmış ancak bunlardan 460 öğretmene ait ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın alt problemlerini, öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri nedir? Etik liderlik davranış gösterme düzeyleri ile ilgili olarak öğretmenlerinin görüş ve değerlendirmeleri öğretmenlerin, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine öğrenim durumlarına, okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği oluşturmaktadır. Araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde ise standart sapma, frekans, aritmetik ortalama , yüzde, t testi, varyans analizi, tukey testinden faydalanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutundaki davranışlarını iyi düzeyde göstermektedirler. İklimsel etik boyutunda ise yeterli düzeyde göstermektedirler. Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderliğin alt boyutu olan “İklimsel Etik,” Örgütsel Karar vermede etik,” Davranışsal Etik “alt boyutunda önlisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında; önlisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur.

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the primary school's administrator's level of perception of a teacher model and its variation according to their sex, education level, occupational seniority and the number of teachers in the school.

Ethic leader criterion, Yılmaz(2005), is used as a data collecting tool. The questionnaire that is used in the research consists of two parts. The general explanations and information forms of the teachers involved in the research are in the first part; and 44 questions aimed at evaluating the ethic behaviours of the primary school master. Konya state center Selçuklu Karatay Meram district's primary school's teachers are in the center of the research. In relation to the research, the questionnaire is applied to 500 teachers but only 460 of them are evaluated.

The sub-problems are to point out if there is a relevant diversity of displaying ethic leadership behaviour according to the teacher's sex, occupational seniority, and the number of teachers working. Standard deviation, frequency, arithmetic average and interest rate are used while solving the datum of research.

According to the teachers involved in the questionnaire primary school masters are in a good level in ethic communication, giving organisational decisions, and ethic behavioural level. The primary school masters are in the middle level of climatic dimension. According to the teachers involved in the research (sub dimension of ethic leadership is climatic ethic, organizational decisive ethic; the sub dimension behavioral ethic) there is a relevant diversity between the undergraduate and graduate teachers; and again there is a relevant diversity between graduate and high undergraduate teachers.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ÖNSÖZ	VII

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Alt Amaçları	5
Araştırmanın Önemi	6
Varsayımlar	6
Sınırlılıklar	7
Tanımlar	7

BÖLÜM II

2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI	8
2.1.1.Yöneticilik Kavramı	8
2.1.2.Liderlik Kavramı	9
2.1.3.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	11
2.1.4. Liderlik Kuramları	15
2.1.4.1. Özellikler Kuramı	15
2.1.4.2. Davranışsal Kuram	17
2.1.4.3. Durumsallık Kuramı	19

2.1.4.4. Yeni Liderlik Kuramları	22
2.1.4. 4.1. Vizyoner Liderlik.....	22
2.1.4. 4.2. Dönüşümcü Liderlik	24
2.1.4.4.3. Kültürel Liderlik	26
2.1.4.4.4. Etik Liderlik	27
2.2. ETİK,ETİK LİDERLİK ve OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	28
2.2.1. Etik Kavramı.....	28
2.2.2. Etik Liderlik	30
2.2.3. Eğitim Yönetiminde Etik	32
2.2.4. Okul Yönetiminde Etik	34
2.2.5. Yöneticilerin Etik İlkeleri.....	37
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	39
2.3.1. Etik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	39

BÖLÜM III

YÖNTEM	42
Araştırmanın Modeli	42
Evren ve Örneklem	42
Verilerin Toplanması.....	43
Etik Liderlik Ölçeği(ELÖ).....	43

BÖLÜM IV

BULGULAR	47
4.1. Örneklemde Yer Alan Bireylerin Kişisel Özellikleri	47
4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin, Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	47

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE YORUMLAR.....	65
----------------------------------	-----------

BÖLÜM VI

SONUÇLAR VE ÖNERİLER	64
-----------------------------------	-----------

Sonuçlar.....	64
---------------	----

Öneriler.....	65
---------------	----

KAYNAKÇA.....	66
----------------------	-----------

EKLER.....	70
-------------------	-----------

Ek-1.Anket Uygulanan Okullar	71
------------------------------------	----

Ek-1.Anket	72
------------------	----

Ek-2.İzinler.....	75
-------------------	----

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar	14
Tablo 2: Araştırmanın Evreni	46
Tablo 3: Evrendeki İlköğretim Okullarının İlçelere Göre Dağılımı	46
Tablo 4: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Örneklem Alınan Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımları	47
Tablo 5: Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler	48
Tablo 6: Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeyi Puan Aralıkları	51
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri	51
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri	51
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumları	52
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarındaki Öğretmen Sayısı	52
Tablo 11: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik (İletişimsel Etik Boyutunda) Davranış Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri	53
Tablo 12: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik (İklimsel Etik Boyutunda) Davranış Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri	54
Tablo 13: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik (Örgütsel Karar vermede Etik Boyutunda) Davranış Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri	55
Tablo 14: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik (Davranışsal Etik Boyutunda) Davranış Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri	56
Tablo 15: Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerini Algılama Puanları Arasındaki t Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular	57
Tablo 16: Meslek Kıdemine göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerini Algılama Puanları Arasındaki F Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular	58

Tablo 17: Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerini Algılama Puanları Arasındaki F testi, Tukey Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular	60
---	----

Tablo 18: Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre, Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerini Algılama Puanları Arasındaki F Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular	62
---	----

ÖNSÖZ

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

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

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

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

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

Tezimin oluşmasında bilgisi, tecrübesi ve önerileri ile her zaman yanımda olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hüsnü Yılmaz LİVATYALI' ya, araştırmanın istatistik çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Ali Murat SÜNBÜL'e, veri toplama sürecinde anketini kullanmama izin veren ve çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen Dr.Ercan YILMAZ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Destegini her zaman yanımda hissettiğim eşime ve oğluma teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet GÜLTEKİN

2008

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem durumu

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

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

Örgütleri bir dizi amaçlara ulaştırmak üzere bir araya gelmiş insanlar oluşturur. Örgütsel yapıları amaçlarına ulaştırma, yönetim çabalarıyla mümkündür. Örgütlerde amaçlara, insanlar tarafından gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemlerle ulaşılır. Buradaki tüketim, üretimin gerektirdiği girdilerin tümünü içine alır. İnsan gücü-emek, üretimin öncelikli şartıdır. Bu açıdan, örgütlerin üretimleri ancak, bu üretimin tüketicisi olan, insanların varlığı ile mümkündür. Bu sebeple örgütlerin bir takım sonuçlara ulaşma işlevi ve verimliliği ancak insan ögesinin varlığı ve sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan bir anlamda örgütlerin hem amacı hem de aracı olmaktadır (Açıkalın, 1998).

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir(Başaran, 1998). Tüm örgütlerin amacı varlıklarını sürdürmektir. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Eğitim yönetiminin özel bir alana uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme

geçirilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir (Bursalioğlu, 2002).

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

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

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

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

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

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

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

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

Tüm işgörenlerin ve yöneticilerin mesleki etik konusundaki duyarlıklarının geliştirilmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamı ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır (Yavuz, 2006).

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

grubun problemlerini çözmesi gerekmektedir. Okul müdürü ile öğretmenin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyuyorsa, kişilerin işe karşı tutumları o kadar olumlu görülmektedir (Yılmaz, 2004).

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

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

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

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

Okul yönetimi, toplumun büyük bir çoğunluğunu ilgilendiren geniş bir alanı kapsamaktadır (Gürsel, 1997:69). Eğitim meselesini kesin bir çözüme ulaştırmak

için, okul yönetiminin başında bulunan okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir. Okul mdrlерinin sadece idari birer görevli gibi davrandıklarında, eğitime doğrudan katkılarından söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Okul müdürleri ğretmen, aile, evre ve ğrenci ile ilgili işbirliğini en iyi şekilde sağlayabilecek etkin biri olmalı ve bir lider gibi kaos anında bile bütün yapacaklarını en ince ayrıntısına kadar planlayarak, işlerin yolunda gitmesini sağlamalıdır.

Erdemlerin kazanılması, işgörenlerin kişiliklerinin gelişimi ile yakından ilgilidir. Doğruyu yanlıştan ayırmak ve doğru olanı seçip, uygulamak kolay kazanılan bir nitelik değildir. Çeşitli olasılıklar ve durmadan değişen koşullara göre en uygun tepkileri ve davranışları geliştirmek, uzun süre deneme ve yanılmалardan sonra gerçekleşir. Tüm kamu görevlilerinin ve yöneticilerin, meslek etiği konusundaki duyarlılıklarının geliştirilmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamı ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır (Yrkoğlu, 1980).

Bu araştırmanın problemi, ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğidir.

Araştırmanın Amacı

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

Alt Amaçlar

1. Öğretmen görüşlerine göre İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, rgtsel Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışı gösterme düzeyleri nelerdir?

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, rgtsel Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışı gösterme düzeyine ilişkin ğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri; öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

4. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri; öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

5. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri; okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

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

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

Varsayımlar

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

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir.

1. Bu araştırma; problemin ortaya konmasında, alan yazın taraması ile ilgili görüşlerin toplanmasında veri aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2006–2007 eğitim-öğretim yılında Konya ili 3 merkez ilçedeki (Meram, Selçuklu, Karatay) ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının birlikte çalıştıkları öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Yönetim: Belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları bir biriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma ve uygulama sanatı ve bilimidir.

Okul Yöneticisi: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarını yönetmekle görevli okul müdürü ve müdür yardımcısıdır.

Lider: Grubun içerisinden çıkmış, grup bireyleri tarafından duygusal olarak kabul edilen, grubun amaçlarını birlikte oluşturan ve insanları o amaç doğrultusunda yönlendiren ve yöneten, koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir (Kaya, 2006).

Liderlik: Belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çalışmasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulayan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.

Etik: Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini.

Etik Liderlik: Etik liderlik, liderin etik karar vermesi, etik değerleri sistem yapısına dâhil etmesi ve davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir.

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDERLİK ve LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Liderlik ve lider kavramları üzerinde bu zamana kadar birçok araştırma yapılmış ve bu kavramlar çok farklı biçimlerde de tanımlanmıştır. Lider ve liderlik kavramları, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen son yüzyılda bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır.

2.1.1. Yöneticilik Kavramı

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

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

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

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

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

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

2.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, insan toplumlarında büyük önem taşımaktadır. Lider ve liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı konuya verilen önemin somut göstergeleridir. Bunun yanında liderlikle ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlar toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıklara, liderliğe ilişkin beklenti, algı ve değerlendirme farklılıklarına göre değişiklik göstermektedir (Erçetin, 2000:11). Lider birlikte olduğu bireylerin istek ve gereksinimlerini zamanında sezinleyip, bunları örgüt amaçları doğrultusunda etkileyerek örgütleyip yöneten yaratıcı bir kişidir (Gümüseli, 1996:1).

Liderlikte kişiliğin rolü çok önemlidir. Liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür. Liderler genellikle kendine güvenirliler, daha az kişisel davranırlar, çabuk fikir üretirler, eyleme geçerler, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olurlar (Bursalıoğlu, 2002:213).

Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir. Ancak güç ve etki bakımından iki türlü liderlik ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir. İnfomal lider ise, gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupta bütünleşen kişidir. Okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir. Bunun yanında okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, diğerleriyle öğretmenleri yönlendirmesi, onu informal bir lider konumuna getirebilir (Çelik, 2000:3).

Lider, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile lider, doğru olan şeyleri yapmayı hedefleyen kişilerdir. Liderlik belirgin niteliklere bağlı olmadan yeni durumlara göre oluşur. Yani lideri var olan durum ortaya çıkarır. Liderlik herhangi bir atama ürünü

olarak ortaya çıkmaz. Lideri genellikle grup yaratır. Bir kişinin lider olarak nitelendirilebilmesi için astlarının onu lider olarak görmesi gerekir (Erdoğan, 2002:47).

Kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderde aşağıdaki ortak davranışların gözlemlendiği belirtilmektedir (Özden, 2000:117–118).

1. Liderler "Ben ne istiyorum?" sorusu yerine, "Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile başlarlar. Daha sonra da "Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim?" sorusunu sorarlar. Bu, yapılması gereken ve liderin güçlü ve yetenekli olduğu alanla ilgili olması gereken bir şeydir.

2. Liderler, zihinlerinde sürekli olarak "Bir örgütün misyonu ve amaçları nelerdir? Bu örgütün çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel etmenler nelerdir?"

3. Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara karşı aşırı düzeyde anlayışlı kişilerdir. Onlar hiçbir zaman kendilerinin fotokopilerini aramazlar. Onlar çok ender "Ben bu insanı seviyor muyum veya sevmiyor muyum ?" sorusunu sorarlar. Fakat iş performansına, standartlara ve değerlere gelince anlayış göstermezler.

4. Onlar sabahleyin aynada gördükleri yüzün olmak istedikleri, saygı duyulacak ve inanılacak bir yüz olduğuna inanırlar. Bu nedenle asla yapılması gereken yerine popüler olanı tercih etme hastalığına düşmezler.

5. Yanındakilerin güçlü ve yetenekli olması onları korkutmaz. Onlar kendilerinden daha iyi insanları örgütlerine çekebilen insanlardır.

6. Onlar başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk çeken insanlar değil, yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır.

Liderlik alanında yapılan araştırmalar sonunda yapılan genellemeler, liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayıcı niteliktedir (Aydın, 1994:224).

1. Liderlik bir statü veya konumun değil, etkileşimin bir ürünüdür.

2. Liderliğin yapısı önceden belirlenemez, liderlik önceden yapılandırılmaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, gruplar üzerindeki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır.

3. Bir durumda lider olan kişinin, bir başka durumda da lider olması gerekmez.
4. Liderlik, bir statü konumundan değil, bireyin örgüt içindeki davranış biçiminden doğar.
5. Bir bireyin grup içindeki liderliği, grubun ona ilişkin algısına bağlıdır.
6. Liderin eylemini onun kendi rolünü algılayış biçimi belirler.
7. Grupların çoğunda liderlik rolü oynayan birden fazla kişi vardır.
8. Liderlik, grup etkinliklerine ve gruptaki üyelere karşı olumlu duygular geliştirir, bu duyguları güçlendirir.
9. Lider önemli grup normlarını korur.
10. Liderlik, demokratik ya da otokratik olabilir.
11. Liderlik bir otoritedir ve grup üyeleri tarafından grubun belli bir liderlik rolünü oynayacak yeterlikte algılanan üyelere tanınır.

2.1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Eraslan, 2004)

Liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik yöneticiliğin bir alt sınıfıdır, liderlik yönetimin tümü olmamakla birlikte en önemli parçasıdır. Yöneticilik şeklinde bir ünvana sahip olunsun veya olunmasın liderlik yapılabilir. Oysa yöneticinin yönetim işlevini yerine getirebilmesi için belli konumda olması (başkan, müdür, şef vb.) etkinlikler için yasal yetki ve sorumluluk sahibi

olması gereklidir. Dolayısıyla her lider az-çok bir yöneticidir, ancak her yönetici lider değildir (İlgar, 2005:61).

Yöneticiden planlama ve örgütleme işlevlerini yerine getirmesi istenirken, liderlerden sadece kendisini izlemeleri için kişileri etkilemesi beklenmektedir. Liderlik ve yöneticilikle ilgili kaynaklardan yola çıkılarak aşağıdaki farklılıklardan da kısaca söz edilebilir(İlgar, 2005:63).

- Her lider az-çok bir yöneticidir. Her yönetici lider değildir.
- Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle (Yasal yetkilerle) baskı ile iş yaptırabilir.
- Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır. Yönetici ise otoritesini mevzuattan alır.
- Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan (izleyen) insanların varlığı zorunludur. Oysa yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider grubu tarafından seçilir ve liderlik konumuna getirilirken, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.
- Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmadır.
- Lider grubun bir üyesi olarak diğer üyelerle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir. Yönetici işgörenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli-benli olamaz. Yönetici bu yönden daha mesafeli davranma eğilimindedir.
- Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici ise çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
- Liderler genellikle iş görenlere yönelik iken, yöneticiler ise, üretime yönelik çalışırlar.
- Lider kişisel gücünü yönetici ise yasal gücünü kullanır.
- Çok geniş açıdan bakıldığında lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yönetici ise bu planların gerçekleşmesini sağlar.
- Lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hem de onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emrine uyarlar, yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet söz konusu değildir.
- Lider yenilik yapar, yönetici idare eder.
- Lider geliştirir, yönetici muhafaza eder.
- Lider insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
- Lider güven ilham eder, yönetici ise kontrole güvenir.

- Liderin uzun bir perspektifi vardır, yönetici ise kısa görüşlüdür.
- Lider doğru işi yapar, yönetici ise işi doğru yapar.
- Lider ne ve niçin, yönetici ise nasıl ve ne zaman diye sorar

Lider, kurumun tüm üyelerine, kendini adama ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılmasıyla ilgilenir. Yönetici bir kurumun işlemlerini sağlar; lider ise onun iyi çalışmasına yardım eder (Ensari, 1999:84).

Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemeye çalışmışlardır. Aşağıda çeşitli bilim adamlarının bu karşılaştırmaları verilmiştir.

Warren Bennis (Aktaran:Eraslan, 2003), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır, “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.”

John P.Kotter (Aktaran:Eraslan, 2003) ise lider yönetici ayrımı konusunda şunları belirtmektedir:“Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir.”

Abraham Zaleznik (1999:67.Aktaran:Eraslan, 2003) yukarıdaki bilgilere ek olarak şunları ileri sürmektedir :“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser.

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır(Eraslan, 2004)

Tablo:1 Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve Yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüştür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadede perspektife sahiptir..
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

(Kaynak: Bennis.1989;Aktaran. Keçecioğlu, 1998:10)

Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Tarih boyunca ancak birkaç lider iyi yönetici olabilmiş, ancak bir kaç iyi yönetici lider olabilmiştir. İkisini birleştirebilenler ender kişilerdir (Bursalıoğlu, 2002:204).

2.1.4. Liderlik Kuramları

2.1.4.1. Özellikler Kuramı

Liderlik alanında ilk olarak geliştirilen kuramdır. Bu kuramın temel dayanağı liderin sahip olduğu kişisel özellikler oluşturmaktadır. Bu kuramın yoğunlaştığı nokta, grup üyeleri arasında başarılı liderleri başarısız olanlardan ayıran fiziksel ve kişilik özelliklerini bulmak olmuştur. Ancak liderlik sürecini sadece "lider" değişkenini ele alarak yaş, boy, olgunluk, cinsiyet, güzel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, bireyler arası ilişki kurma yeteneği, dürüstlük vb. gibi özellikler açısından açıklamaya çalışılan bu kuram pek verimli olmamıştır (Gümüşeli, 1996:5).

Özellik Kuramı'na göre, insanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyizler". Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur. Kişisel özellikler (uyum sağlama, üstün olma, özgüven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenek (zekâ, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık). (Orbay, 2000:13).

Lider özelliklerine sahip kişilerin başarıları, ihtiyaçları, enerjileri, bir işe başlama türü, yönetme arzuları, dürüstlükleri, diğer insanlarla kaynaşabilme yetenekleri, kavrama yetenekleri ve kendine güvenleri başkalarından farklılık göstermiştir (Brestrich, 2000:52. Aktaran. Yılmaz, 2007:15).

Bir Liderde bulunması gereken özellikleri araştırma sonuçlarına dayanarak belli bir sınıflama yapmak mümkündür. Bir liderin izleyenlerden şu yönlerden farklı olması gerekir (Başaran, 1998:57)

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

Özellik kuramında, lideri oluşturan etkenlerden ya da süreçlerden "lider" değişkeni esas alınmaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Buna göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır (Koçel, 1995:344). Özellik kuramında başarılı ve başarısız liderin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu karşılaştırmada liderin belirgin özellikleri ortaya konulmuştur. Etkili liderin ilgi, yetenek ve kişisel özellikleri açısından etkisiz liderden farklı olduğu düşünülmüştür (Çelik, 2000:8). Ertürk (1995) ise, liderin ayırt ediciliğini fiziki özelliği, zekası ve şahsiyeti olmak üzere üç başlıkta toplamaktadır (Cafıoğlu, 1997:16).

Liderin kişisel özellikleri, fiziki özelliği, zekâsı, şahsiyeti, yetenekleri vb. gibi özelliklerin bilinmesi; liderin grup içinden belirlenmesi ve ortaya çıkarılması açısından hem de lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özelliklerin kazandırılması açısından önemli görülebilir.

Yapılan araştırmalarda etkin liderin aynı özellikleri taşımadıkları, izleyenler arasında liderlik özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların bulunduğu halde lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir (Koçel, 1995:345). Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplum dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir (Çelik, 2000:8). Diğer yandan bir çok liderlik araştırması gözlemciliği erkek ve kadınlar arasında özellik bakımından farklılıklar olduğunu ve bunların liderliklerinin de farklı olacağını gözden uzak tutmuştur (Cafıoğlu, 1997:17). Özellik kavramının bir başka sınırlayıcı ve yetersiz yönü ise liderin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütlerin soyut olması, liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlülüğü ve belli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılması olmuştur (Koçel, 1995:346).

Böylece liderlik sürecini "lider" değişkeni ile açıklamaya çalışan, lider davranışlarını ve durumsal faktörleri dikkate almayan bu kuram bir çok yönleri ile yetersiz kalmıştır. Ancak son yıllarda dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların, özellik kuramıyla yakından ilgisi vardır (Çelik, 2000:9).

2.1.4.2. Davranışsal Kuram

Özellikler kuramının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine dikkatler liderlik sürecinin bir başka değişkeni olan izleyenlerin ya da grupların yapı ve işleyişlerine çevrilmiştir. İzleyenlerin özellikleri ve liderin davranışları araştırmaya başlanmıştır.

Davranışsal kuramın temel varsayımı, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun liderin özelliklerinden çok, liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar olduğu yönündedir. Liderin astları ile iletişim kurma biçimi, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol biçimi, amaçları belirleme biçimi vb. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli değişkenler olarak dikkate alınmıştır (Owens, 1976, Aktaran: Gümüşeli, 1996:6).

Davranışsal kuram başlığı altında toplanan liderlik yaklaşımlarında ise, liderle ilgili ortak bir takım özelliklerin söz konusu olamayacağı noktasından hareketle lider özelliklerinden çok lider davranışları inceleme konusu yapılmıştır. Başarılı olmuş liderlerin gösterdikleri davranışlar incelenerek lider davranışı profili belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışsal kuram içinde yer alan başlıca araştırmalar ise, **Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı** gibi çalışmalardır (Şişman, 2002:6).

Ohio Üniversitesi Araştırmaları

Ohio üniversitesi araştırmalarında liderlik davranışının temel boyutlarının neler olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Ohio üniversitesi araştırmalarında LBDO (Liderlik Davranışını Betimleme Anketi) geliştirilmiştir. Araştırmacılar liderlik davranışının iki önemli boyutunu belirlemişlerdir: Yapıyı kurma ve anlayış gösterme.

Yapıyı kurma: Liderin örgütsel amaçları gerçekleştirme yönündeki davranışını ifade eder. Bu boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, eşgüdüm ve denetim sağlama gibi örgütsel etkinlikleri kapsar.

Anlayış gösterme: Lider ile astlar arasındaki karşılıklı güven ve saygı ile liderin astlarının duygu ve ihtiyaçlarını anlama derecesini yansıtır.

Ohio araştırmaları sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

1.Liderin kişiye dikkate alan davranışları arttıķķa, işe devamsızlık azalmaktadır.

2.Liderin yapıyı kurmaya y6nelik davranışları arttıķķa, grup 6yelerinin performansı da artmaktadır.(6zden,2004:191).

Michigan 6niversitesi Araştırmaları

Michigan 6niversitesinin liderlik konusunda yaptıķı alışmalar, Ohio 6niversitesinin çalışmalarıyla aynı zamanda gerçekleşmiştir. Michigan 6niversitesi çalışmaları da lider davranışını iki temel boyutta incelemiştir: İşg6rene y6nelik liderler; insanlar arası ilişkilere 6nem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi g6steren ve kişiler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. 6retime y6nelik liderler ise, tam tersi olarak işin teknik ya da g6ven y6n6ne aķırlık vermektedirler. 6retim y6nelimli liderler g6re, grup 6yeleri, 6rg6tsel amaçların gerçekleştirilmesini bir araç olarak g6rmektedirler.

Y6netim G6zeneēi Kuramı

Roberty Blake ve Jane Mauton tarafından geliştirilen y6netim g6zeneēi kuramı, 6rg6tsel liderliēin boyutlarını açıklaması bakımından 6nl6d6r.Bu kuram, Ohio ve Michigan 6niversitesi araştırmalarıyla b6y6k bir paralellik g6stermektedir.Blake ve Mouton, liderlik davranışını iş g6rene ilgi ve 6retime ilgi olmak 6zere iki boyutun çift y6nl6 etkileşimine baēlı olara, deēiřik alt boyutları açısından deēerlendirmiřtir. Blake ve Mouton'un y6netim g6zeneēi kuramına g6re seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmış ve bunlar beş temel alt biçim olarak deēerlendirilmiřtir (elik, 2000):

1. Zayıf Liderlik: 1.1'lik liderlik biçimidir. Hem 6retime hemde iş g6rene d6ř6k d6zeyde 6nem verilmektedir.

2. Otorite ve itaat: 9.1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum d6zeyde 6rg6tsel amaçlara 6nem verirken, iş g6rene en d6ř6k d6zeyde 6nem vermektedir.

3. şehir kul6b6 liderliēi: Lider, iş g6rene 6st d6zeyde 6nem verirken, 6retime, en alt d6zeyde 6nem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1.9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır.

4. Denge sağlayıcı liderlik: 5.5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de iş görene orta düzeyde önem verilmektedir.

5. Takım liderliği : 9.9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, üretime ve iş görene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. En etkili liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir.

Davranışçı kuramlar, liderin davranışını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışsal kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli lider davranışlarıdır (Çelik, 2000:11).

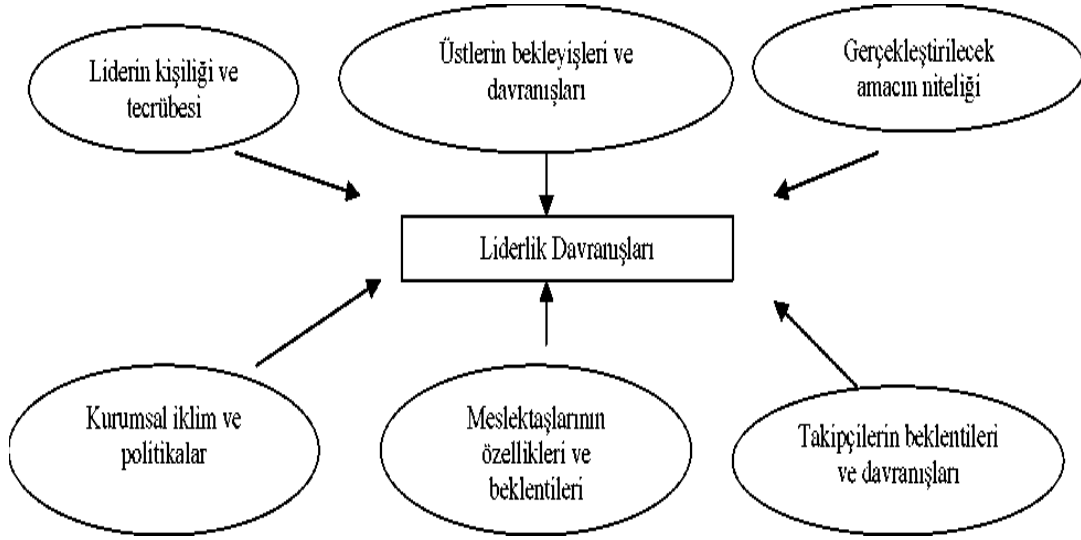
Davranışçı liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istedikleri şeyleri vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Davranışsal liderlik, liderin izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Davranışsal liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Davranışsal liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Lewis ve Kunhert, 1987: 649.Akataran, MonaLisaYiCizenKisi, 2005).

2.1.4.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik teorilerinden inceleyeceğimiz diğer bir kuram, durumsallık kuramıdır. Durumsallık kuramı; tüm durumlar için uygun liderlik biçiminin olmadığı, bir durum için uygun olan liderlik biçiminin farklı durumlarda geçerli olmayacağı varsayımı üzerine kurulur.

Bu kurama göre, amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir (Kılıç, 2003:79).

Şekil 1: Lider Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler



Kaynak: Koçel, 2001.Aktaran, Yılmaz, 2006

Durumsallık kuramları, liderlik davranışlarının oluştuğu koşullara ağırlık veren kuramlardır. Gray ve Starke (1977)'ye göre; bu kuramın genel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik stilleri gerektirdiğidir. Dolayısıyla bu kurama göre liderlik olayını açıklayabilmek için koşullar değişkenini de modelin bir parçası olarak dikkate almak gerekir (Gümüşeli, 1996:6). Bu yaklaşıma göre, liderlik için genel bir davranış biçimi yoktur. Her durum için ayrı liderlik davranışları belirlenmektedir (Cafoglu,1997: 19).

Durumsallık kuramlarında açıkça bilinen dört önemli yaklaşım şunlardır; F. Fiedler' in Durumsallık Yaklaşımı, Robert House ve Martin Evans' in Yol - Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı ve Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Kuramlarıdır.

F. Fiedler' in durumsallık kuramı, ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Buna göre; liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram, liderliğin görev ve ilişki davranışlarını benimsemektedir. Liderin izleyenleri gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülenmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir (Çelik, 2000:20).

Yol-Amaç kuramına göre, amaca liderin güdülenmesinden çok, izleyenlerin güdülenmesi önemlidir. Bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir (Başaran, 1992:73). Yol-Amaç kuramı liderlik davranışının iş görenlerin güdülenme, iş doyumu, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin iş görenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Çelik, 2000:17). Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, iş yerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astları güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir (Eren,1998. Aktaran:Yılmaz, 2002).

Yol Amaç Teorisine göre, belirli bir yolda hareket ederken faaliyetlerimizin arzuladığımız bazı sonuçlara bizleri götürecektir birer araç olduğunu algılarız. Buradan yönelinecek bireylerin davranışlarının iki hususa bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yapacağı bir faaliyetin kendisini bir sonuca götürme olasılığı, ikincisi ulaşılacak sonucun arzulama derecesi. Düşünürler bu temel düşüncenin liderlikte de esas olduğunu, liderlerin izleyicilere belirli bir değer biçilen amaçları etkileyebileceklerini iddia etmektedirler (Eren, 1998).

Lider, istenilen amaca ulaşıldığı zaman motivasyonu ödülleri kullanarak, izleyici amaca ulaşmak için çabalarken onu destekleyerek, motive edici görev vererek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Lider istenilen amaca ulaşmak için izleyicilerinin yolunu açar. Liderin davranışı astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş tatminini artırır. Aynı zamanda liderin astlar tarafından kabul edilmesini de sağlar (Ceylan, 1998:316).

Vroom ve Yetton 'un Normatif Kuramı, karar verme biçimini belirlemek için izlenmesi gereken bir dizi sıralı kural önerilmektedir. Bu kuram otokratik liderlikte demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlenmiştir. Etkili liderlik, duruma en uygun liderlik davranışının gösterilmesine bağlıdır (Çelik, 2000:24). Hellriegel ve diğerlerine göre Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır: Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesidir. İkincisi ise liderlik biçimidir (Çelik, 2000:23).

Blauchard' in Durumsallık Kuramı, Fiedler' in ve House' nin kuramından farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla, grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın

temel varsayımının lider etkililiğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır. İş olgunluğu ve Psikolojik olgunluk şeklinde genel olarak iki tip olgunluktan bahsedilebilir (Çelik, 2000:28).

Durumsallık yaklaşımları etkili liderlik için liderlik durumlarındaki çevresel değişkenleri düşünmek amacıyla geliştirilmiştir. Bütün bu yaklaşımların arkasında yatan mantık; etkili bir liderlik sonsuz, sınırsız ya da kesin değildir. Aslında her liderlik durumunda birbiri ile karşılıklı etkileşim içinde bulunan hem çevresel ve hem insani birden fazla değişkenlere bağlıdır. Olasılık teorileri ile ilgili çalışmaların çoğunluğu, önemli olduğuna inanılan değişkenlerin tanımlanması ve ölçülmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu teori ile ilgili son dönemlerde önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Ancak liderliğin tamamıyla anlaşılmasını sağlayacak çalışmalar gereklidir (Gray ve Starke, 1988:272 Aktaran: Akgün: 2001).

Liderliği örgütün amaçları ve koşulları ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışan bu yaklaşım esas alındığında, okullar gibi farklı özelliklere sahip örgütlerin kendilerine özgü liderlik stilleri ve davranışlar gerektirdiği ortaya çıkmaktadır (Gümüşeli, 1996:7).

2.1.4.4. Yeni Liderlik Kuramları

Yeni liderlik kuramları ile daha çok yakın zamanda gündeme gelmeye başlayan yeni bir takım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımları kastedilmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan etik liderlik bu başlık altında incelenmektedir.

2.1.4.4.1. Vizyoner Liderlik

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişimler, örgütleri risk almaya ve karmaşık değişim sürecine uyum sağlamaya zorlamaktadır. Değişime uyum sağlayan örgütler yaşamakta; değişim sürecine uyum sağlayamayan örgütler ise yok olup gitmektedir. Geleceğin okul örgütleri bu değişim sürecinin merkezinde yer almaktadır. Öğrencilerin bilgi toplumuna göre hazırlanması ve küresel dünyanın ihtiyaçlarına uygun olarak yetiştirilmesi, okul yönetiminde vizyoner liderliğin önemini ortaya koymaktadır (Özden, 2004:194).

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan liderliktir. Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakan, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyen kişidir. Vizyoner lider astları için daima ilham kaynağı olan

liderdir. Vizyoner liderin en temel özelliği, yolu görmek, yolda yürümek ve yol almak yani yol açmaktır (Erdoğan, 2002:48).

1. Yolu Görmek: Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Vizyoner lider, çok karmaşık yollar arasında en uygun olan yolu görebilmelidir. Geleceğe yönelik vizyonu olan yöneticilerin yolu görme kaygısı olabilir. Bu yöneticiler, gelecek odaklı düşünmenin sıkıntısını yaşayabilirler. Buna karşılık geleceği düşlemeyen bir yönetici için yolu görmek bir yana, "Bir arpa boyu ilerisini görmek" de mümkün değildir.

2. Yolda Yürümek: Vizyoner Lider yolu görmenin yanında, yürüdüğü yolda ısrarla yürümesini başarabilen liderdir. Bazı yöneticiler yolu gördüğü halde, yolda yürümenin güçlüğüne katlanamadığı için başarılı olamamıştır. Vizyoner lider, paylaşılan vizyon oluşturarak yolun önünde gitmeye çalışır. Yoldan sapma paylaşılan vizyondan sapma olarak görülür.

3. Yol Almak: Yol almak yol açmak demektir. İzleyenler vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar. Yol almak, çok ciddi bir fedakârlığı gerektirir. Vizyoner Lider, izleyenleri geleceğe taşımak adına bir köprü olmaktadır. Vizyoner lider, düşünce ve sezgisiyle yol olur. Düşünce ve duygunun birleşmesiyle oluşan güvenilir yol, vizyona ulaşmayı sağlar (Özden, 2004:196).

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyon oluşturmaya ilgili olarak Fransız yazar Marcel Proust şöyle diyor: "Bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için, yeni manzaralara değil, yeni gözlere ihtiyaç vardır". Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Çelik, 2000 :176).

Bir okul müdürünün vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için aşağıdaki davranışları göstermesi gerekir (DDE, 1998; CCSSO, 1996. Aktaran: Erdoğan, 2004:12).

- Tüm ilgililerin katılımı ile okulun vizyonu ve misyonunu geliştirmek.
- Okulun vizyon ve misyonunu okul personeli, veliler ve okul toplumu üyelerine etkili bir biçimde aktarmak,
- Okulun vizyon ve misyonunun çeşitli semboller, törenler, konferanslar ve benzeri etkinlikler yoluyla sürekli gündemde tutmak,

- Ortak vizyona ulaşmak için takım çalışması yapmak, öğretmen, öğrenci, personel ve velilerin işbirliği içerisinde çalışabilecekleri koşulları yaratmak,
- Öğretmen, öğrenci ve diğer ilgililerin okulun vizyonuna ulaşma yönündeki çabalarını tanımak ve takdir etmek.
- Vizyon ve misyona ilişkin olarak ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar etmek,
- Okul toplumunun okul geliştirme etkinliklerine katılımını sağlamak,
- Okulun eğitim programları, planları ve etkinliklerinin vizyon doğrultusunda düzenlenmesi ve uygulanmasını sağlamak,
- Vizyon ve amaçları gerçekleştirmeye dönük hedef ve stratejileri içeren uygulama programı geliştirmek.
- Okulun vizyonu ve amaçlarını geliştirmede öğrenci başarısına ilişkin verilerden yararlanmak.
- Vizyona ulaşmayı engelleyen faktörleri tanımak, anlamak ve ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri almak.
- Varolan kaynakları vizyon ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamak,
- Vizyon, misyon ve uygulama planlarını okul toplumu ile birlikte düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek.

Geleceği kestirmenin gittikçe belirsizleştiği günümüz dünyasında liderlerin vizyon geliştirme yeteneği ön plana çıkmaktadır. Vizyoner liderlik, birlikte yeni bir gelecek oluşturma merkezinde yer alan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik, örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımıdır (Özden, 2004:194).

2.1.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde başlatarak rehberlik etmeyi ve bu süreçte izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük kabiliyetlere sahip olmayı kapsamaktadır (Kececioğlu, 1998).

Geleneksel liderlik teorileri, usallık sürecine vurgu yaparken; dönüşümcü teoriler, duygu ve değerlere önem vermiştir. Dönüşümcü liderlikte birinci derecede ön plana çıkan kavram, liderin izleyenler üzerinde bıraktığı etkidir.

İzleyiciler açısından lidere yönelik güven duygusu, hayranlık, bağlılık ve saygı büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderin izleyenler üzerindeki etkileme gücü, izleyenlerin örgüt uğruna bireysel çıkarlarını ikinci plana itmelerine yol açmaktadır (Özden, 2004:207).

Dönüşümcü liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını sağlamaktır. Dönüşümcü liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan bireysel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir (Çelik, 2000:153).

Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme yanında örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. İşgörenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (Büyükelbaşı, 2003:48).

Leithwood (1992) ise, eğitim örgütleri açısından değişimci liderliğin üç temel amacının olduğunu saptamıştır. Bunlar: "Personel geliştirmeye yardım etme ve işbirliğine dayalı mesleki bir okul kültürünü yaşatma, öğretmenin meslek gelişimini özendirme, öğretmenlerin olumlu girişimlerine destek verme ve onları teşvik etmedir" (Aktaran: Çelik, 2000:151).

Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur (Eraslan, 2004:92).

Dönüşümsel liderlik anlayışında lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Bu özellik liderin vizyon sahibi olması ve bununda izleyicilere kabul ettirmesiyle mümkün olabilmektedir (Güner, 2002:39).

Eğitim alanında yapılan çalışmalar, eğitimde dönüşümcü liderliğin davranış boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitimde dönüşümcü liderliğin altı boyutu şunlardır (Çelik, 2000):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Dönüşümcü okul lider, okulun geleceğe yönelik vizyonunu belirler ve vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesini sağlar.
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Dönüşümcü lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.
3. Bireysel destek sağlama: Lider, öğretmenlere saygı duyar, onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenir.
4. Entelektüel uyarım: Lider, öğretmenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.
5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri öğretmenlere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
6. Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörenlerin kalite mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

2.1.4.4.2. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek kültürel yapısını biçimlendirmeyi, geliştirmeyi, hem liderin kendisi tarafından hem de astları tarafından örgütün sahip olduğu değer ve yargıları içselleştirmesini kapsar (Erdoğan, 2002:48).

Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlamsı, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etme sürecidir. Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir (Şişman, 1994:115).

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun

artmasına yol açacaktır. Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun olarak geliştirmektir (Yıldırım, 2001:229)

Yöneticilerin örgütlerinin kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için şunları yapmaları gerekmektedir (Erdoğan, 2002:107).

Yönetici, toplumun, ülkenin ve insanlığın temel değerlerini taşımali ve temsil etmelidir.

Yöneticiler, genellenebilecek nitelikte olan değerleri çevreyle paylaşmalı ve bu konuda tüm personelle ortak bir fikir birliği oluşturmalıdır.

Yöneticiler, temel değerleri ve adetleri törenlerle işlemeli ve yerleştirmelidir. Törenler, belirli bir kültürel yapının kurulmasına katkı sağlayacak şekilde yapılmalıdır.

Yöneticiler, efsaneleşmiş olan kişileri ve onların deneyimlerini örgüt için önemli kaynaklar olarak görmelidir.

2.1.4.4. Etik Liderlik

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

2.2. ETİK, ETİK LİDERLİK VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

2.2.1. Etik Kavramı

Etik sözcüğü, Yunanca “Karakter “anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Ethos’tan türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerinin incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2002:5).

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın kontrolüyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne derecede etkili olduğunu araştırır (Thiroux, 1998. Aktaran: Yılmaz:2006).

Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Aydın, 2002:18).

Etik, felsefenin en önemli ilgi alanlarından biridir. Aristoteles, etiği kuramsal felsefeden ayırarak kendi başına bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozoftur. Pratik felsefeyi; etik, ekonomi ve politika olmak üzere üç alana ayırmıştır. Kuramsal felsefenin konusu değişen ve değişmez varolanla sınırlıyken pratik felsefede insan eylemleri ve onların ürünleri söz konusudur (Pieper, 1999: 29 Aktaran: Yılmaz:2006).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Aydın, 2002:15).

Etik, ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Ahlak yanlış-doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur ile davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Ahlak felsefesi ya da etik, ahlaki konu edinen felsefe

dalıdır. Kullanılan ahlak terimlerini ve ahlaki yargıların statüsünü analiz eden etik, takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları ele alır (Nuttall, 1997:15).

Ahlak ve etik kelimeleri günlük hayatta anlam açısından çoğu zaman aynı kapsam içerisinde değerlendirilmesine rağmen ahlak ve etik kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ahlak, olgusal ve tarihsel açıdan yaşananları içermesine karşılık; etik, bu olguya yönelen felsefe disiplininin adıdır. Bir felsefe disiplini olarak etiğin görevi, herhangi türde bir “moral” (ahlak) geliştirmek ve buna uyulmasını öğütlemek değil; ahlaki bağıntıların niteliği üzerine genel bir görüş elde etmektir. Bu anlamda iyi ve kötü hakkındaki inancımızın epistemolojik olarak temellendirilme çabası etiğin en önemli sorunudur (Takış, 1998: 5).

Bilimsel metinlerde etik bazen töre ile de aynı anlamda kullanılmaktadır. Töre, ahlak, etik kavramlarının ortak yanı, bireylerin birbirlerine karşı davranış kurallarını, birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış ilkelerini içermesidir (Yaylacı, 1997).

Etik kavramı, doğru veya yanlış davranış ve tutumların belirlenmesinde etkili olan ahlak kuralları ve değerler ile ilgilidir. Ayrıca etik, bir insanın ahlak ilkelerinin bir listesi değil, onun gerçek davranışlarını açıklar (Çam, 2005:15).

Etik, her şeyden önce istenecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısıyla bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da neyin yapılmayacağını; neyin isteneceği ya da neyin istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunmayacağını bilmesidir. Etik, ayrıca toplumun bakış açısını da dikkate alarak bireylerin uygun ve uygun olmayan davranışlarını belirler (Aydın, 2002:8).

Ahlak, insan topluluklarında bireylerin törelere uygun davranışlarını düzenleyen kuralların, yasaların toplamıdır. Yürürlükteki ahlaklar genellikle törelere dayanır, töreler de yerel ve bölgeseldir, geleneklere göreneklere dayanırlar. Ahlakların içeriğinin ve ahlak düşüncesinin çağlara, toplumlara göre değiştiğini görüyoruz. Toplumun yapısı değişince davranış biçimleri üzerindeki ahlak değerlendirmeleri de değişmektedir. Oysa etik evrenseldir. Bir yandan ahlak üzerine düşünmedir, ahlak üzerine felsefe yapmadır. Aynı zamanda etik ahlaksal bir tavır almaz. İnsana insan olarak yönelmez, ırk, renk, cins, din, mezhep, sınıf ayrımı

yapmadan herkese aynı davranmak, insana saygı ve insan hakları açısından yaklaşımdır (Yaylacı, 1997).

Ahlaki kavramlar ve değer sistemleri açısından bireyler birbirlerinden farklılık gösterirler. Bireylerin neyin ahlaklı, neyin ahlak dışı olduğuna ilişkin değerlendirmesi onların dinsel inançlarından, bireysel felsefelerinden ve güdülerinden kaynaklanır (Aydın, 2002).

2.2.2. Etik Liderlik

Etik liderlik yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlikler taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik özellik kuramıyla bütünleşmektedir.

Etik liderlik konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış ve etik liderlik belli bir modele oturtulmaya çalışılmıştır. Etiksel liderliğin kurucusu Bili Grace 4 V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) oluşturmaktadır (Çelik, 2000:95).

Liderin karakterinin sağlam olması çalışanlarının tavırlarını da doğrudan etkiler. Etik davranışın benimsenmesi üst yönetimde başlamalı, orta yöneticilere ve daha sonra örgütün tüm iş görenlerine aktarılmalıdır (Aydın, 2003:48).

Liderlik üzerine çalışan bilim adamları, etik ile etkili liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu savunurlar. Genellikle etik liderlik çalışmalarında, yaygın olarak iyi kavramının anlamını fazla zorlamadan bu kavramı yüceltme ve liderliği bununla daha becerili hale getirme olarak vurgulanır. (Morgan.Aktaran:Yılmaz, 2006).

Etik liderlik kuramına göre belirli etik değer ve ilkelere sahip olması önemli görülmeyle birlikte bu etik liderliğin gösterilebileceği ortamında uygun olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürü ile ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki görülmektedir. Etik değer ve ilkelerin lideri izleyenler tarafından da benimsenmesi gerekir. Etik değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Dolayısıyla örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkinliğini belirleyen temel bir faktördür (Çelik, 2000:186).

Sergiovanni (1992:7 Aktaran:Turhan, 2007) etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmekte ve okul yönetimi açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak görmektedir. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa, yaptığı eylemler,

verdiği kararlar ve davranışları anlaşılamaz. Liderliğin kalbi, liderin (liderlik yapan kişinin) değerleri, inançları ve arzularını ifade etmektedir. Yani liderin gerçeklik anlayışının temeli olan iç dünyasını anlatmaktadır. Liderliğin beyni ise, liderin sürekli geliştirdiği zihin kapasitesi, uygulamaya ilişkin teorileri ve yeteneklerini yansıtmaktadır. Lider bunları karşılaştığı durumlara yansıtarak eylemde bulunur. Liderin beyni, kalbi tarafından biçimlendirilir. Kararlar ve eylemler beyin ve kalp tarafından doğrulanır ya da yeniden biçimlendirilir.

Harvey (2004:23.Aktaran: Yılmaz, 2006), etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikteki on temel özellik sıralamaktadır. Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şunlardır:

1. Değerleri ve etik bilinci oluşturmak. Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.
2. İnsanlara sorumluluk vermek. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
3. Başkalarına örnek olmak. Bu liderlerin “özü ile sözü bir olduğu” için başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır.
4. Değerler çerçevesinde karar vermek. Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.
5. Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek. Bu, liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikilemle karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.
6. Değerler ve etik konusunda eğitim vermek. Bu liderler insanların doğru inanışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
7. Algılara dikkat etmek. Bu liderler meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
8. İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak. Bu liderler pek çok alanda çok

sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.

9. Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek. Bu liderler şirkete insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
10. Etik prensipler örgütün kültürüne göre farklılıklar gösterse de temelde güven, saygı, sorumluluk, adalet ve eşitlik prensipleri ortaya koymak yeterli değildir. Sürekli değişim içinde bulunun bir çağda yaşanıldığından bu prensiplerde, değişmelere uygun olarak güncelleştirilmelidir.

2.2.3. Eğitim Yönetiminde Etik

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt alanıdır. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yerleştirme sürecidir (Başaran, 1998:12).

Eğitim yönetimi, oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Eğitim sisteminin merkez ve yerel düzeylerdeki örgütlerinin yönetimi, okulların yönetimi, eğitim hizmetlerini sunan birimlerin yönetimi v.b. düzeylerde yönetim etkinlikleri gerçekleştirilmektedir. Eğitim yönetimi ve bunun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle sorumludur (Kaya, 1991:43).

Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları gerekir. Eğitim yöneticisi başlangıçta atama ile geldiğinden, resmi yetkisinden güç alan bir üst konumundadır. Ancak, diğer işgörenler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından benimsendiğinde lider konumuna gelebilir (Bursalıoğlu, 2002:66).

Değişen dünyada sadece örgütler değil; örgütleri yöneten insanların beklenti, algı ve inançları da değişmektedir. Dolayısıyla değişen dünyada bu değişimi destekleyecek etik kuralların oluşturulması gerekir. Okul örgütü etik bir kurum olarak çağın ihtiyaçlarına uygun, yeni etik kurallar geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde etik değişimi gerçekleştiremeyen bir okul, etik kuralların uygulanması açısından ciddi bir ikilem ve çatışma yaşayacaktır (Özden, 2004:2001)

Yönetici, eğitim sistemi içinde önemli bir birimi temsil etmektedir. Yöneticinin, liderlik biçimi ve karşılaştığı durumlarda gösterdiği meslekî ve ahlâkî davranışlarında sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür. Günlük kararlarda bilinçaltında yer alan ahlâkî eğilimler, davranışları etkilemektedir. Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmaları, doğru olmayan ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. İş arkadaşlarının ve astlarının, yöneticinin etik değerlerini kabul etmesi, yöneticiyi eylem ve işlemlerinde dürüstlüğüne tartışılmasından ve çeşitli imalardan korur (Aydın, 2002:146).

Calabres'e (Aktaran.Aydın, 2002:148) göre okul yöneticisinin eylemleri; toplumun bütün üyelerine saygıyı, farklı kültür ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabulünü ve kaynakların adil dağılımını içerir;

1. Bütün Toplum Üyelerine Saygı: Okul yöneticisi tüm bireylerin ve okulda bulunan tüm üyelerin aynı değere sahip olduğunu kabul etmeli ve okul toplumunun tüm bireyelerine saygılı davranmalıdır.

2. Farklı Kültür ve Düşüncelere Hoşgörü: Bugünün okul yöneticileri, çoğulcu demokratik toplumun özgür bireylerinden oluşan bir okulu yönetmekle yükümlüdürler. Okullar, farklı kültür ve düşünce sistemlerini benimseyen, farklı sosyo-ekonomik düzeylerde bireylerden oluşmaktadır. Okul yöneticisi, bu farklılıklara karşı hoşgörülü olmak, çok boyutlu yaklaşım ve tutumlara sahip olmakla yükümlüdür.

3. Bireylerin Eşitliği: Tüm bireyler, okulda sunulan eğitim olanaklarından eşit olarak yararlanma, başarılı olmak için eşit fırsatlardan eşit olarak yararlanma, eşit davranış görme hakkına sahiptirler.

4. Kaynakların Eşit Dağılımı: Okul yöneticisi, okulun kaynaklarını öğretmenler arasında adil olarak dağıtmalı ve öğrenciler için en üst düzeyde yarar sağlayacak şekilde kullanılmalıdır.

Okul yöneticileri, aşağıda belirtilen ilkelere uygun davranarak, etik dışı davranışlardan kaçınabilir ve kendisine başkalarının güveninin sarsılmasını önleyebilir:

1. Eğitim Felsefesine Uygun Bir Vizyon Geliştirilmesi: Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmiş bir yönetici, kişisel ve politik çıkarların denetimini sağlayacak eylemlerin belirlenmesini sağlar.

2. Güçlü Bir Etik Liderlik Uygulaması: Okuldaki etik havanın kurulmasında yönetici en temel belirleyicidir. Yöneticinin kararları okulun etik havasını oluşturur.

3. Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması: Ayrımcılık gizli biçimlerde ortaya çıkar. Yönetici ayrımcılığı hoş görmemeli ve bu durumu bir etik ve eğitim sorunu olarak ele almalıdır.

4. Etkili Öğretimin Bir Ödev Olarak Görülmesi: Okulda öğretimin zayıf olması, iyi öğretmenlere, öğrencilere ve topluma zarar verir. Bu nedenle de zayıf öğretmenlerin geliştirilmesi ve başarılı hâle getirilmesi için teşvik edilmeleri okul yöneticilerine bağlıdır.

5. Toplumla İlişkilerin Geliştirilmesi: Etkili okul yöneticileri, okulla toplum arasında iyi bir ilişki ve etkileşim kurarlar. Paylaşılan amaçlara ve değerlere dayalı bir okul toplumu yaratma çabası, etkili bir yöneticinin birincil amacı olmalıdır.

6. Bütün Grupların Hakları Arasında Denge Kurulması: Okul toplumu içindeki farklı grupların haklarının dengelenmesi güç bir iş olup okul yöneticisi faydacı ya da kolaycı yaklaşımlarla dengeyi oluşturmaktan kaçmamalıdır.

7. Herkesçe İstenen Karar Doğru Karar Değildir: Eğitim yöneticileri, herkes tarafından istenen, beklenen kararlar ile doğru kararları birbirinden ayırmalıdır.

8. Kararlarda Belirleyici Olarak, Okulun Üyeleri İçin Doğru Olanı Yapmak: Okuldaki yöneticiler karar alırken örgütün hedefleri yanında, üyelerin de gereksinim ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.

9. Etik Konularda Cesaretin, Yöneticinin Rollerinin Ayrılmaz Bir Parçası Hâline Getirilmesi: Etik davranışın ön koşulu etik cesarettir. Yönetici, etik ilkelerin ihlallerinde baskıyla karşılaştığında direnecek cesareti gösterebilmelidir.

10. Etik Davranış, Doğruluk ve Ahlâkî Eylemlerin Bütünleşmesi: Yönetici etik değerleri astlarıyla paylaşmalıdır. Yönetici, toplumun değerlerine dayalı bir etik ilkeler dizisi geliştirip diğer işgörenlerle paylaşmalıdır (Aydın, 2002:148).

2.2.4. Okul Yönetiminde Etik

Okulları yönetmek sıradan bir iş değildir. Uygulamada kafa, kalp ve eli birlikte çalıştırmanın gerekliliği, okulun misyonunun eşsiz doğası ve kapalı yapılmış, lineer olmayan ve karmaşık bağlamı, etik bir otoriteyi gerekli kılmaktadır. Aşağıdaki beş madde okul yöneticilerinin etik bir lider olmasını gerektirmektedir (Sergiovanni, 2001:345.Aktaran:Turhan, 2007)

1. Okul yöneticisinin işi, okulu objektif çıktılar sağlayan sıradan bir örgüt olmak yerine bir toplum yapmaktır. Okullar bazı amaçları başarmak için oluşturulan araçlar olarak görülürse, onlara, doğru işler yapmaktan çok işleri doğru yapan bürokratik bir örgüt niteliği kazandırılmış olur. Ancak okullar, farklı düşünceleri içinde barındıran, informal boyutu bulunan, zaman içinde kendi tarihini oluşturan etkin kurumlardır. Okulları bir öğrenme toplumu olarak düşünmek gerekir. Toplumu bir arada tutan şey ise, geliştirilen ortak değerler ve anlayışlardır.

2. Okulun görevi, öğrencilere bilgi ve becerilerle birlikte, dengeli bir kişilik ve erdem aşılamaktır. Bu yüzden okuldaki öğretim ve yönetimde teknik ve ahlaki olmak üzere iki boyut bulunmaktadır: Okulun teknik boyutunu bilgi, etkinlik, verimlilik ve sosyal yararlılık belirlemektedir. Ahlaki boyutunu ise, kişilik oluşturma, davranış geliştirme ve erdemli ve sorumlu kişiler yetiştirme oluşturmaktadır. Yönetimdeki teknik ve ahlaki boyutlar, uygulamada birbirinden ayrılamazlar. Her teknik karar ahlaki bir etkiye sahiptir.

3. Okul yönetiminde, erdemi ve verimli çalışmayı ölçen bazı standartlar belirlenmek zorundadır. Bu durumda verimli çalışma nedir? Erdem nasıl tanımlanabilir? Etkili öğretim ölçütlerini belirleme, iyi disiplin politikasının ne olduğuna karar verme, terfi ve yükseltme kriterlerini getirme nasıl sağlanacaktır? Nasıl ve ne sorularının cevapları objektif olarak belirlenemez. Bunlara normatif unsurlar olarak bakılmalıdır ve bunlar normatif karar sürecini gerektirirler. Bu kararları vermek için, okul liderinin etik bir çerçevesi olmalıdır.

4. Karara katılma ve yetkilendirme anlayışlarının vurgulanmasına karşın, okul yöneticileri ve diğerleri arasında temel bir eşitsizlik vardır. Onlar istese de istemese de, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve diğerlerinden daha fazla güce sahiptir. Bu güç onun hiyerarşik konumundan kaynaklanmaktadır. İki kişi arasında güç dağılımının eşitsizliğinden söz ediliyorsa, ilişkinin etik bir boyutu olması gerekir. Okul yönetiminde izleyenler, bu güce dayanılarak sömürülmeyeceklerini beklerler. Bu bağlamda liderlik bir hak değil, sorumluluktur.

5. Okuldaki yönetim bağlamı dağınık, ve belirsizdir. Bu yüzden, okul yöneticisinin dünyasını sınırlayan talepler ve sınırlamalara rağmen, iş içerisinde bir sağduyusu vardır ve bu sağduyu etik bir anlama sahiptir.

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

Okul yöneticisinin uyacağı etik ilkeler konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yönetimde etik değerler konusu, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince çok önemli bir konu olarak kabul edilmiş ve etik davranış ilkeleri geliştirilmiştir. Bu ilkeler şunlardır:

Eğitim yöneticileri:

- a) Bütün karar ve eylemlerinde, öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler,
- b) Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler,
- c) Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler,
- d) Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve bu örgütleri desteklemezler,
- e) Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- f) Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- g) Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler,
- h) Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar,
- i) Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar (Aydın, 2003:93).

2.2.7. Yöneticinin Etik İlkeleri

Eğitim yöneticileri, toplumun bireylerinin ulusal eğitim amaç ve politikaları ile tanımlanmış bulunan amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesi görevini üstlenen eğitim kurumlarını, amaçları doğrultusunda işletmekle yükümlüdürler.

Aslında meslek etiğine ilişkin ilkeler, belli bir mesleği yerine getiren bireylerin oluşturdukları örgütler tarafından oluşturulup, korunmalıdır. Ancak ülkemizde, eğitim yöneticilerinin mesleki örgütlerinin olmaması nedeniyle, eğitim yöneticilerinin uymaları beklenen mesleki etik ilkelerinin geliştirilmesinin, üniversitelerde yönetim alanında etkinlik gösteren akademisyenlerce üstlenilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Pehlivan, 1998:186).

Eğitim yöneticilerinin, kendilerine verilen yetkileri kullanarak görevlerini yerine getirirken, aşağıdaki etik ilkelere bağlı olmaları ve görevlerinin önemini kavrayarak bu ilkelere uygun davranmaları beklenmelidir. Eğitim yöneticilerinin bağlı olmaları beklenen etik ilkeler kuşkusuz daha da geliştirilebilir ve artırılabilir. Bu araştırma kapsamı içinde, yönetim profesörlerinin üzerinde tamamen görüş birliğine vardıkları; faktör analizi sonucunda boyutlara ayrılan ve evrensel geçerliliğe sahip etik ilkeler altı başlık altında toplanarak aşağıda sunulmuştur. Ayrıca bu etik ilkeler dizisi lise müdürlerinin etik davranışlarının değerlendirilmesinde de kullanılmıştır. Buna göre bir yöneticinin aşağıda sıralanmış olan etik ilkelere uygun davranması beklenmektedir (Pehlivan, 1998:187):

A. Hoşgörü

Başkalarının görüşlerine değer verir. Eleştirilere açıktır. Farklılıklara karşı hoşgörülüdür. Başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar ve anlamaya çalışır. Astlarını yargılamak katı davranmaz. İyi bir dinleyicidir. Astlarını korkutmayı bir baskı aracı olarak kullanmaz. Astları ile takım çalışması yapar. Saldırgan ve kırıncı davranmaz. Astlarının kendilerin ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlar. İnsanları tanımaya çalışır. İnsanlara zaman ayırır. Astları arasında meydana gelen çatışmalarda hakemlik yapar. Astlarının haklarını kullanma özgürlüklerini engellemez. Astlarıyla ilişkilerinde güven vericidir. İnsanların tek ve değerli olduğuna inanır. Astlarının olumlu eylemlerini destekler. Astlarını rakip olarak değil, aynı sistemin parçaları olarak görür. Deneyimlerini astları ile paylaşır. İnsan ilişkilerinde yapıcıdır. Bencil davranmaz. Eylemlerinden dolayı hesapverir. Başkalarını çekiştirip, dedikodu yapmaz.

B. Adalet

Ödülleri hak edenlere verir. Kuralları herkese eşit olarak uygular. Bireylerin emeğinin karşılığını verir. Bireylere eşit davranır. Başkalarının hakkını sömürmez. Astları arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmaz. İş yükünü dengeli olarak dağıtır. Haksızlıkların düzeltilmesi için çaba gösterir. Cezalandırmayı işlenen suça denk olarak yapar. Bireylerin yasal haklarını kullanmalarını sağlar. Değerlendirmelerde objektif davranır. Gerçekleri çarpıtmaz. İnsanlara zarar verecek eylemlerden kaçınır. İnsan haklarına saygılıdır. Kişilere dinsel, siyasal, ırksal ve politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmaz. Astlarından yeterlikleri oranında üretim bekler. Sahtekârlık yapmaz. Kadın ve erkeklere eşit olarak davranır.

C. Sorumluluk

Meslek ilkelerine içten bağlıdır. Çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalışır. Mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görür. Eğitsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Mesleğin gerektirdiği davranışları benimser. Kamu çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar. Araç-gereçlerin bakımını zamanında yaptırır. Ulusal eğitim politikalarına bağlıdır. İnsan gücünü etkili kullanır. Zamanı etkili kullanır. Sorumluluk almaya isteklidir. Kurumun kaynaklarını gereksiz yerlere harcamaz. Savurganlıktan kaçınır. Görevini yasalarca kendinden beklenen yönde yerine getirir. Mesleğini sever. Çalışma saatlerine özen gösterir. Yetkisini yasal sınırları içinde kullanır. İnsanları sever.

D. Dürüstlük

Yolsuzluk yapmaz. Okulun kaynaklarını kendine çıkar sağlamak için kullanmaz. Yolsuzlukları örtbas etmez. Rüşvet kabul etmez. Hediye kabul etmez. Astlarını kişisel işlerinde kullanmaz. Amaçlarını gerçekleştirmek için yasa dışı yollara başvurmaz. Kişisel işlerini işyerinde yapmaz. Yalan söylemez. Verdiği sözde durur.

Demokrasi

Astlarına inançlarından dolayı baskı yapmaz. Astlarının inançlarına karışmaz. Astlarının vicdan özgürlüğünü engellemez. Kimseyi kendi inançları için zorlamaz. Yönetiş işlere dinsel inançlarının karışmasına izin vermez. Astlarının örgütlenme haklarını engellemez.

E. Saygı

Astlarıyla cinsel- duygusal yakınlığa girmez. Astlarına bedensel tacizde bulunmaz. Öğrencilerle cinsel-duygusal yakınlığa girmez. Öğrencilere dayak vb. bedensel tacizde bulunmaz

Bir okulunun amaçlarına ulaşabilmesi öncelikle yönetici-öğretmen iletişimine bağlıdır. Okulda müdürlerin öğretmenleriyle etkili bir iletişim kurması gerekir. Bir okul müdürünün okuldaki her davranışı çok önemlidir. Bunun için okul müdürlerinin davranışlarında etik davranış ilkelerine uygun davranmaları gerekir. Okul müdürü okul içindeki davranışlarıyla (gerek müdür-öğretmen, gerekse müdür-öğrenci) öğretmen ve öğrencilerine örnek olmalıdır.

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Etik Liderlik İle İlgili Araştırma ve Yayınlar

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

Garcia (2003), etik liderlik ile ilgili etkinlikleri kapsayan bir programla okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Devlet okullarındaki yöneticiler, etik liderlik becerilerini geliştirmek için, bir programa tabi tutulmuştur. Bu kapsamda 210 yönetici 6 ay eğitim görmüştür. Bu süreçte ve süreç sonunda yöneticilerin güven artırıcı davranışlar sergilemeyle başladığı, inançlarında artış gösterdiği ve daha fazla etik değerlere bağlı davrandığı tespit edilmiştir. Yine bu eğitim sürecinde etik liderlik becerisi kazanmaya başlayan yöneticilerin, yoğun iş yükü olmasına rağmen, izleyenlerine duygusal ve mesleki konuda daha fazla destek vermeye başladığı gözlenmiştir.

Aikman (2003), sağlık sektöründe yaptığı bir çalışmada, etik liderlik ile kurum kültürü arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Etik lider davranışının, etik değerlerle ilişkili olduğu ve etik değerlerin lider davranışlarını yönlendirmesi gerektiği bulunmuştur. Yine bu çalışmada, etik liderlerin davranışlarının ve inançlarının etik değerlerle ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Etik liderliğin, kurum için

en önemli faktör olduğu ve etik liderlik davranışlarıyla kurumun etik yönelimi arasında bir ilişkinin olduğu araştırmanın diğer bir bulgusudur.

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

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

Aydın (2002), tarafından “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma” isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, eğitim yöneticiliği mesleğine ilişkin etik ilkeleri belirlemek ve eğitim yöneticilerinin mevcut davranışlarının geliştirilen etik ilkelere uygunluğunu belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler 1. Hoşgörü, 2. Adalet, 3. Sorumluluk, 4. Dürüstlük, 5. Demokrasi, 6. Saygı olmak üzere 6 ana başlık altında ortaya konmuştur. Bu ana başlıklar altında 79 etik ilke tanımlanmıştır. Sonuç olarak, lise müdürlerinin bu ilkelere bazılarını tam olarak uygun davranışlar sergilemedikleri belirlenmiştir.

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

Ergüç(2002), tarafından ilköğretim müfredat laboratuvar okulu müdürlerinin mesleki etik ilkelere ilişkin davranışları adlı çalışma yapmıştır. Bu çalışmada Orta öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin meslekî etik ilkelere uygunluk düzeyleri ile ilköğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin meslekî etik ilkelere

uygunluk düzeyleri, ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin meslekî etik ilkelere uygunluk düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere oranla tüm boyutlarda daha olumlu düzeyde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.. Orta öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin meslekî etik ilkelere her zaman uygun davrandıkları ile ilgili görüş, ilköğretim düzeyindeki okullarda çalışan müdür yardımcılarınca daha olumsuz düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek yada örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1999).

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2006–2007 eğitim öğretim yılında Konya merkez Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir.

Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma, İstatistik ve Planlama (AİP) Bürosundan alınan Nisan 2007 tarihli verilere göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayıları Tablo 2 de, evrende yer alan ilköğretim okullarının ilçelere göre dağılımları Tablo 3 te , gösterilmiştir.

Tablo 2:Araştırmanın Evreni

	N		
	Bayan	Erkek	Toplam
İlköğretim Okulu Öğretmenleri	2903	3104	6007

Evrende yer alan ilköğretim okullarının ilçelere dağılımları Tablo3, gösterilmiştir.

Tablo 3:Evrendeki İlköğretim Okullarının İlçelere Göre Dağılımı

İlçe	İlköğretim Okulu Sayısı
Selçuklu	76
Meram	92
Karatay	75
Toplam	243

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve örnekleme alınan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımları Tablo 4 te gösterilmiştir

Tablo 4: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Örneklem Alınan Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımları

İlçe	İlköğretim Okulu Öğretmen Sayısı	Örneklem Alınan Öğretmen sayısı
Selçuklu	2669	245
Meram	1829	150
Karatay	1509	127
Toplam	6007	522

Bu araştırmanın örnekleme her ilçeden tesadüfî küme örnekleme yöntemine uygun örneklem alma yolu ile oluşturulmuştur. Toplam 29 okulda 522 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Ölçeklerin 473 tanesi geri gelmiş, 460 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anket uygulanan okullar ekteyir.

Verilerin Toplanması

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

Etik Liderlik Ölçeğı(ELÖ)

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeğı (ELÖ)” öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Etik Liderlik Ölçeğı; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğı’nde 4 faktör bulmuştur.

Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139’dür. Birinci faktör varyansın %21,525’ini(özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208’ünü(özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638’ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798’ünü (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir.

Tablo 5: Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler

Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Güvenirlilik Katsayısı	Alt Boyutlardan Alınabilecek En Alt ve En Üst Puanlar
İletişimsel Etik	15	0,669-0,814	,95	15-75
İklimsel Etik	11	0,631 -0,752	,92	11-55
Karar Vermede Etik	9	0,631- 0,752	,94	9-45
Davranışsal Etik	9	0,735-0,824	,90	9-45
Toplam	44 Madde	-	,97	

Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin güvenirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısı kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı .97 bulmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulmuştur (Yılmaz, 2005:3). Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir.

Etik Liderlik Ölçeği'nin birinci alt boyutu "İletişimsel Etik"; yöneticinin hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, öğretmenlere adaletli davranmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit davranmasının, tüm öğretmenlere sevgiyle davranmasının, öğretmenlere şefkatle yaklaşmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, öğretmenler arasında ara bozucu olmamasının, merhametli olmasının, öğretmenlere içten davranmasının, öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt

boyuttan alınabilecek puan 15-75 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır.

Etik Liderlik Ölçeği'nin ikinci alt boyutu "İklimsel Etik"; yöneticinin öğretmenleri teşvik etmesinin, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmasının, öğretmenlerin yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesinin, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesinin, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmalarının, tartışmalar için özgür ortamlar yaratmasının, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 11-55 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır.

Etik Liderlik Ölçeği'nin üçüncü alt boyutu örgütsel "Karar Vermede Etik"; okul yöneticisinin çözümler üretmede sistemli yaklaşmasının, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapmasının, okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulamasının, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesinin, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ve davranışlarının sınırlarını bilmesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır.

Etik Liderlik Ölçeği'nin dördüncü alt boyutu "Davranışsal Etik"; kendi kendini değerlendirebilmesinin, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, ussal davranmasının, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin ne

düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmaktadır.

Ankette kullanılan beşli seçeneklere uygun olarak, her alt boyutun puanlarının aritmetik ortalamasının anlamlandırılabilmesi amacıyla aşağıdaki değerlendirme aralıklarına göre yorum yapılmıştır.

Tablo 6: Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeyi Puan Aralıkları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Yetersiz Düzey	Orta Düzey	Yeterli Düzey	İyi Düzey	Üst Düzey
İletişimsel Etik	15-27 Puan	28-39 Puan	40-51 Puan	52-63 Puan	64-75 Puan
İklimsel Etik	12-22 Puan	23-32 Puan	33-42 Puan	43-52 Puan	53-60 Puan
Örgütsel Karar Vemede Etik	9-17 Puan	18-24 Puan	25-31 Puan	32-38 Puan	39-45 Puan
Davranışsal Etik	9-17 Puan	18-24 Puan	25-31 Puan	32-38 Puan	39-45 Puan

Araştırma verilerinin analizinde SPSS.10.0 paket programından faydalanılmıştır. Verilerin analizinde önem düzeyi, $p < 0,05$ önemli aralıkları belirlenmiştir. Araştırmada istatistiksel teknik olarak, t testi, F testi (varyans analizi) ve varyans analizi sonuçları anlamlı çıkan boyutlarda Tukey testi uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılan anket sonuçlarına ait bulgulara ve bunlara ait değerlendirmelere yer verilmiştir.

4.1. Örneklemde Yer Alan Bireylerin Kişisel Özellikleri

Örneklemi oluşturan 460 bireyin kişisel özellikleri, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, okuldaki öğretmen sayısına ilişkin dağılımları Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9 da sayı ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	n	%
Bayan	239	52
Erkek	221	48
Toplam	460	100

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 460'dır. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin % 52 si bayan, % 48 i erkektir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri

Mesleki Kıdem	n	%
1-10 Yıl	190	41,3
11-20Yıl	173	37,6
21 ve Daha fazla Yıl	97	21,1
Toplam	460	100,0

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 460'dır. Mesleki Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin % 41,3 ü 1-10yıl, % 37,6 sı 11-20 Yıl % 21,121 ve daha üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumları

Öğrenim Durumu	n	%
Ön Lisans	59	12,8
Lisans	375	81,5
Yüksek Lisans	26	5,7
Toplam	460	100,0

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 460'dır.Öğrenim Durumları değişkenine göre öğretmenlerin %12, 8 i ön Lisans, %81,5 i Lisans %5,7 si yüksek lisans mezunu durumundadırlar.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarındaki Öğretmen Sayısı

Öğretmen Sayısı	n	%
1-10	28	6,2
11-20	22	4,7
21 ve Üzeri	410	89,1
Toplam	460	100,0

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 460'dır. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki öğretmen sayısı %6,2 1-10 kişi arasında, %4,7 si 11-20 Kişi %89,1 i 21 ve daha üzerinde öğretmen sayısına sahiptir.

4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin, Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin, Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular Tablo11, Tablo12, Tablo13, Tablo14, de verilmiştir.

1. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri puan ortalamaları Tablo11 de verilmiştir.

Tablo 11: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik (İletişimsel Etik boyutunda) Davranış Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	n		$\bar{X}$	S
İletişimsel Etik	460	Hatalarını kabul eder.	55,25	12,86
		Bencil davranışlar sergilemez.		
		Öğretmenlere adaletli davranır.		
		Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.		
		Sabırlıdır.		
		Alçak gönüllüdür.		
		İnsanlara eşit davranır.		
		Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.		
		Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.		
		Etrafindaki insanlara saygı gösterir.		
		Öğretmenler arasında arabozucu değildir.		
		Merhametlidir.		
		Öğretmenlere içten davranır.		
		Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz		
		Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.		

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iletişimsel etik boyutunda puan ortalaması $\bar{X}$:55,25 olduğu görülmektedir. İletişimsel etik boyutunda alınabilecek en yüksek puan ortalaması 75, en düşük puan ortalamasının 15 olduğu göz önüne alındığında yöneticiler iletişimsel etik boyutundaki davranışları iyi düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır.

2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İklimsel Etik, boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İklimsel Etik, boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri puan ortalamaları Tablo 12 de verilmiştir.

Tablo 12: İlköğretim Okulu yöneticilerinin Etik Liderlik (İklimsel Etik boyutunda) Davranış Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	n		$\bar{X}$	S
İklimsel Etik	460	Öğretmenleri teşvik eder.	39,39	9,60
		Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.		
		Geleceğe dönük somut hedefler koyar.		
		Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar		
		Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar		
		Öğrenme konusunda isteklidir.		
		Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.		
		Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.		
		Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.		
		Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.		
		Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.		

Tablo 12 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iklimsel etik boyutunda puan ortalaması 39,39 olduğu görülmektedir. İklimsel etik boyutunda alınabilecek en yüksek puan ortalaması 60, en düşük puan ortalamasının 12 olduğu göz önüne alındığında yöneticilerin iklimsel etik boyutundaki davranışları yeterli düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır.

3. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (Örgütsel Karar vermede Etik, boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (Örgütsel Karar vermede Etik, boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri puan ortalamaları Tablo 13 te verilmiştir.

Tablo 13: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik (Örgütsel Karar Vermede Etik boyutunda) Davranış Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	n		$\bar{X}$	S
Örgütsel Karar vermede Etik	460	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	34,17	7,127
		Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.		
		Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.		
		Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.		
		Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.		
		Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.		
		Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.		
		Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.		
		Davranışlarının sınırlarını bilir.		

Tablo 13 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, örgütse karar vermede etik boyutunda puan ortalaması 34,17 olduğu görülmektedir. Örgütsel karar vermede etik boyutunda alınabilecek en yüksek puan ortalaması 45, en düşük puan ortalamasının 9 olduğu göz önüne alındığında yöneticilerin iklimsel etik boyutundaki davranışları iyi düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır.

4. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (Davranışsal Etik, boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (Davranışsal Etik, boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri puan ortalamaları Tablo14 de verilmiştir.

Tablo 14: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik (Davranışsal Etik boyutunda) Davranış Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	n		$\bar{X}$	S
Davranışsal Etik	460	Kendi kendini değerlendirebilir.	33,17	7,50
		Doğru sözlüdür.		
		Dürüst davranır.		
		Olaylar karşısında cesaretli davranır.		
		Tüm koşullarda gerçeği söyler.		
		İfadeleri gerçeğe yakındır.		
		Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.		
		Bireysel hakları korur.		
		İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.		

Tablo14 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, davranışsal etik boyutunda puan ortalaması 33,17 olduğu görülmektedir. Davranışsal etik boyutunda alınabilecek en yüksek puan ortalaması 45, en düşük puan ortalamasının 9 olduğu göz önüne alındığında yöneticilerin davranışsal etik boyutundaki davranışları iyi düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır.

5. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 15 de verilmiştir.

Tablo 15: Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerini Algılama Puanları Arasındaki t Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular

Etik Liderlik Alt Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	t	P
İletişimsel Etik	1.Kadın	239	56,00	23,08	1,306	P>0,192
	2.Erkek	221	54,43	12,59		
İklimsel Etik	1.Kadın	239	39,67	9,82	0,645	P>0,519
	2.Erkek	221	39,09	9,38		
Örgütsel Karar Vermede Etik	1.Kadın	239	34,27	7,45	0,307	P>0,759
	2.Erkek	221	34,06	6,77		
Davranışsal Etik	1.Kadın	239	33,41	7,90	0,740	P>0,460
	2.Erkek	221	32,90	7,06		

P>0.05

S. D: 898

Tablo 15 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iletişimsel etik boyutunda kadınların puan ortalaması $\bar{X}$:56,00; erkeklerin puan ortalamaları ise $\bar{X}$:54,43 olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 1,30 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 15 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iklimsel etik boyutunda kadınların puan ortalaması $\bar{X}$:39,67; erkeklerin puan ortalamaları ise $\bar{X}$:39,09 olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 0,64 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 15 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, karar vermede etik boyutunda kadınların puan ortalaması $\bar{X}$:34,27; erkeklerin puan ortalamaları ise $\bar{X}$:34,06 olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 0,30 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 15 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, davranışsal etik boyutunda kadınların puan ortalaması $\bar{X}$:33,41; erkeklerin puan ortalamaları ise $\bar{X}$:32,90 olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 0,74 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

6. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin Mesleki Kıdem durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin Mesleki Kıdem durumlarına göre farklılaşma olup olmadığı F testi ile analiz edilmiş olup sonuçları Tablo 16 da verilmiştir.

Tablo 16: Meslek Kıdemine göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerini Algılama Puanları Arasındaki F (Varyans analizi) testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular

Etik Liderlik Alt Boyutları	Meslek Kıdemi	n	$\bar{X}$	S	F	P
İletişimsel Etik	1–10 Yıl	190	54,37	12,45	1,17	P>0,31
	11–20 Yıl	173	56,40	12,24		
	21 ve Daha fazla Yıl	97	54,88	14,56		
İklimsel Etik	1–10 Yıl	190	39,23	9,42	0,04	P>0,95
	11–20 Yıl	173	39,54	9,49		
	21 ve Daha fazla Yıl	97	39,41	10,22		
Örgütsel Karar Vermede Etik	1–10 Yıl	190	33,85	6,61	0,91	P>0,40
	11–20 Yıl	173	34,74	6,84		
	21 ve Daha fazla Yıl	97	33,76	8,47		
Davranışsal Etik	1–10 Yıl	190	33,06	7,18	0,45	P>0,63
	11-20Yıl	173	33,54	7,30		
	21 ve Daha fazla Yıl	97	32,67	8,45		

P>0.05

S. D: 898

Tablo 16 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iletişimsel etik boyutunda, mesleki kıdemleri 1–10 Yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:54,37; mesleki kıdemleri $\bar{X}$:11-20 Yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:56,40; mesleki kıdemleri 21 ve Daha fazla Yıl olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:54,88 olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem puan ortalamaları arasındaki F değeri 1,17 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 16 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iklimsel etik boyutunda mesleki kıdemleri $\bar{X}$:1-10 Yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$: 39,23; mesleki kıdemleri 11-20 Yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:39,54; mesleki kıdemleri 21 ve Daha fazla Yıl olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:39,41 olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem puan ortalamaları arasındaki F değeri 0,04 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 16 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, karar vermede etik boyutunda mesleki kıdemleri $\bar{X}$:1–10 Yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:33,85; mesleki kıdemleri $\bar{X}$:11-20 Yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:34,74; mesleki kıdemleri 21 ve Daha fazla Yıl olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:33,76 olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem puan ortalamaları arasındaki F değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 16 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, davranışsal etik boyutunda mesleki kıdemleri $\bar{X}$:1-10 Yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$: 33,06; mesleki kıdemleri $\bar{X}$:11-20 Yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:33,54; mesleki kıdemleri 21 ve Daha fazla Yıl olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:32,67 olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem puan ortalamaları arasındaki F değeri 0,45 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

7. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşma olup olmadığı F testi ile analiz edilmiş olup sonuçları Tablo 17 de verilmiştir.

Tablo 17: Öğrenim durumuna göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerini Algılama Puanları Arasındaki F (Varyans analizi) Testi karşılaştırmasına İlişkin Bulgular, Tukey Testi sonuçları;

Etik Liderlik Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	S	F	P	Gruplar Arası Fark (Tukey)
İletişimsel Etik	1.Ön Lisans	59	51,59	15,11	2,76	P>0,06	
	2.Lisans	375	55,76	12,38			
	3.Yüksek Lisans	26	56,11	13,19			
İklimsel Etik	1.Ön Lisans	59	36,55	11,04	2,97	0,04*	1-2
	2.Lisans	375	39,79	9,33			1-3
	3.Yüksek Lisans	26	40,00	9,31			
Örgütsel Karar Vermede Etik	1.Ön Lisans	59	31,77	9,18	3,85	0,02*	1-2
	2.Lisans	375	34,53	6,66			1-3
	3.Yüksek Lisans	26	34,38	7,48			
Davranışsal Etik	1.Ön Lisans	59	30,44	9,09	4,60	0,01*	1-2
	2.Lisans	375	33,52	7,17			1-3
	3.Yüksek Lisans	26	34,11	7,23			

P>0.05

S. D: 898

Tablo 17 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iletişimsel etik boyutunda ön lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:51,59; lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:55,76; yüksek lisans Mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:56,11 olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu puan ortalamaları arasındaki F değeri 2,76 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 17 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iklimsel etik boyutunda ön lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:36,55; lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:39,79; yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$: 40,00 olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu puan ortalamaları arasındaki F değeri 3,85 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 17 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, karar vermede etik boyutunda ön lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:31,77; lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:34,53; yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:34,38 olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu puan ortalamaları arasındaki F değeri 3,85 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 17 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, davranışsal etik boyutunda ön Lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:30,44; lisans mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:33,52; Yüksek lisans Mezunu olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$: 34,11 olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu puan ortalamaları arasındaki F değeri 4,60 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

8. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri; okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine

ilişkin öğretmen görüşleri; okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşma olup olmadığı F testi ile analiz edilmiş olup sonuçları Tablo 18 de verilmiştir.

Tablo 18: Okuldaki öğretmen sayısına göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerini Algılama Puanları Arasındaki F (Varyans analizi) Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulguları

Etik Liderlik Alt Boyutları	Okuldaki öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	S	F	P
İletişimsel Etik	1-10	28	55,37	19,80	0,11	P>0,89
	11-20	22	53,95	14,86		
	21 ve Üzeri	410	55,31	12,63		
İklimsel Etik	1-10	28	36,75	11,22	0,55	P>0,57
	11-20	22	38,04	9,56		
	21 ve Üzeri	410	39,50	9,59		
Örgütsel Karar Vermede Etik	1-10	28	32,00	7,07	0,006	P>0,36
	11-20	22	32,54	7,60		
	21 ve Üzeri	410	34,29	7,10		
Davranışsal Etik	1-10	28	33,62	6,61	0,09	P>0,91
	11-20	22	32,54	8,33		
	21 ve Üzeri	410	33,18	7,49		

P>0.05

S. D: 898

Tablo 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iletişimsel etik boyutunda okuldaki öğretmen sayısı 1-10 arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:55,37; öğretmen sayısı:11-20 arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:53,95; öğretmen sayısı 21 ve Daha fazla olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:55,31 olduğu görülmektedir. Okuldaki öğretmen sayısı puan ortalamaları arasındaki F değeri 0,11 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, iklimsel etik boyutunda okuldaki öğretmen sayısı 1-10 arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:36,75; öğretmen sayısı 11-20 arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$: 38,04; öğretmen sayısı 21 ve Daha fazla olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:39,50 olduğu görülmektedir. Okuldaki öğretmen sayısı puan ortalamaları arasındaki F değeri 0,55 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, karar vermede etik boyutunda okuldaki öğretmen sayısı 1–10 arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:32,00; öğretmen sayısı 11–20 arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:32,54; öğretmen sayısı 21 ve Daha fazla olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:34,29 olduğu görülmektedir. Okuldaki öğretmen sayısı puan ortalamaları arasındaki F değeri 0,006 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablo 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, davranışsal etik boyutunda okuldaki öğretmen sayısı 1-10 arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:33,62; öğretmen sayısı 11-20 arasında olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$: 32,54; öğretmen sayısı 21 ve Daha fazla olan öğretmenlerin puan ortalaması $\bar{X}$:33,18 olduğu görülmektedir. Okuldaki öğretmen sayısı puan ortalamaları arasındaki F değeri 0,09 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç 0,05 manidarlık düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma örneklemini oluşturan ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri ve etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılaşma durumuyla ilgili alt problemlere ait bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır.

1. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik(İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutundaki davranışları iyi düzeyde göstermektedirler. İklimsel etik boyutunda ise orta düzeyde göstermektedirler. Yöneticilerin hatalarını kabul etme, bencil davranışlar sergilememe, öğretmenlere adaletli davranma, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılma, sabırlı ve alçak gönüllü olma, insanlara eşit davranma, tüm öğretmenlere sevgiyle davranma, öğretmenlere şefkatle yaklaşma, etrafındaki insanlara saygı gösterme, öğretmenler arasında ara bozucu olmama, merhametli olma, öğretmenlere içten davranma, öğretmenleri sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamama ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besleme, çözümler üretmede sistemli yaklaşma, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmama, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmama, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmama, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapma, okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulama, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirleme, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmama ve davranışlarının sınırlarını bilme, kendi kendini değerlendirebilme, doğru sözlülüğü, dürüstlüğü, yalan söylememe, cesaretlilik, gerçekçilik, ussal davranma, bireysel hakları koruma, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterme davranışlarını iyi düzeyde göstermektedirler.

Yöneticilerin öğretmenleri teşvik etme, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışma, geleceğe dönük somut hedefler koyma, kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapma, öğretmenlerin yaratıcılığını ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlama, öğrenme konusunda istekliliği,

öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etme, öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirme, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturma, tartışmalar için özgür ortamlar yaratma, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olma davranışlarını yeterli düzeyde göstermektedirler.

2.İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik Boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Bu tezin bulguları, Öğretmenlerin görüşlerine göre; yöneticilerin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Okul yöneticilerinden beklenen etik liderlik davranışları öğretmenlerin bayan veya erkek olmalarına göre değişiklik göstermemektedir. Bayan öğretmenler ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışları ve okul yöneticilerini değerlendirmeleri benzerlik göstermektedir.

3. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik(İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin Mesleki Kıdem durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri ile ilgili öğretmen görüşleri, öğretmenlerin meslekte yeni veya eski olmalarına göre değişiklik göstermemektedir. Öğretmenlik mesleğine yeni başlamış veya daha az süredir çalışan öğretmenlerin görüşleri ile meslekte uzun yıllardan beri çalışan öğretmenlerin görüşleri farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri, etik liderliğin algılanma düzeyine ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

4. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik özelliği öğrenim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin etik liderliğin, İletişimsel Etik boyutu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Etik liderliğin İklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutu puanları ise anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler, ön lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenlerin puanları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir. Puan ortalamalarına bakıldığında ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük puana sahip olduğu görülmektedir.

Ön lisans mezunu öğretmenler lisans mezunu ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenleri teşvik etme, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışma, geleceğe dönük somut hedefler koyma, kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapma, öğretmenlerin yaratıcılığın ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlama, öğrenme konusunda isteklilik, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etme, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirme, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturma, tartışmalar için özgür ortamlar yaratma, mesleki etkinliliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olma, okul yöneticisinin çözümler üretmede sistemli yaklaşma, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunma, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmama, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmama, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapma, okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulamasının, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirleme, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmama ve davranışlarının sınırlarını bilme, kendi kendini değerlendirebilme, doğru sözlülük, dürüstlük, yalan söylememe, cesaretilik, gerçekçilik, ussal davranma, bireysel hakları koruma, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterme davranışlarını daha az gösterdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin eğitim düzeyi artıkça okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin algıları farklılaşmaktadır.

5. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik(İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri; okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik özelliği okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, İklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Okuldaki öğretmen sayısının az veya çok olması okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmenlerin görüşleri farklılık göstermemektedir. Okuldaki öğretmen sayısı öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

Yapılan literatür taramasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyecek ve farklı açılımlar getirecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan genel sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. Araştırma bulguları, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri; etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda davranışlarını iyi düzeyde, iklimsel etik boyutunda ise yeterli düzeyde gösterdikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

3. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır..

4. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutlarında ise farklılaşma olduğu sonucu bulunmuştur. Bu sonuca göre ön lisans mezunu öğretmenler iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutlarında lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha az gösterdiklerini düşündükleri sonucu ortaya çıkmıştır.

5. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Öneriler

Elde edilen genel sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler eğitim ve araştırma alt başlıkları altında verilmiştir

Eğitim

1. Eğitimde verimliliği artırmak ve ileri düzeyde gelişmelere zemin hazırlamak için; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları üst düzeyde göstermelerini sağlamak için etik liderlik konusunda bilgilendirilmeleri ve etik davranışları üst düzeyde göstermeleri sağlanılmaya çalışılmalıdır.

2. Okul yöneticiliği için ülke çapında kabul edilen etik ilkeler geliştirilmeli ve okul yöneticilerinin bu ilkelere uymaları zorunlu hale getirilmelidir.

3. Okul yöneticileri etik liderlik konusunda hizmet içi eğitim etkinliklerine alınmalı.

Araştırma

1. İlköğretim okullarının dışındaki eğitim kurumlarında benzer konu araştırılabilir.

2. Etik liderlik davranışlarının okullarda öğretmen verimliliğine etkisi araştırılabilir.

3. Ön lisans mezunu öğretmenlerin okul, yöneticilerin etik liderlik davranış gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin düşük olmasının nedenlerini ilişkin araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A.(1998). **Toplumsal ve Kuramsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**.Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Aikman, P.A. (2003). “Towards Ethical Leadership İn Health Care”, A Major Project Submitted İn Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts İn Leadership And Training, Royal Roads University April, 2003
- Akgün, N.(2001).**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği**. Bolu. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi
- Aydın, İ.P.(2002).**Yönetmel,Mesleki ve Örgütsel Etik**.Ankara.Pegem A Yayıncılık.
- (2003). **Eğitim ve Öğretimde Etik**. Ankara .Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara. Hatiboğlu Yayıncılık.
- Başaran, İ.E.(1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara. Gül Yayınevi.
- (1991) **Örgütsel Davranış:İnsanın Üretim Gücü**. Ankara. Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z.(2002).**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara. Üniversite Basımevi,
- Büyükelbaşı, Ö.(2003). **Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları**. Gaziantep.Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi.
- Cafaoğlu, Z.(1997).**Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı
- Can, N.(2002). **Değişim sürecinde Eğitim Yönetimi**. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:155–156
- Ceylan,A.(1997).**Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran,1997) Bildirileri**. İstanbul. Deniz Harp Okulu Yayınları.
- Çam, S.(2005). **İş ahlakı ve Toplumsal Sorumluluk**.” <http://ödev.gencbilim.com>.
- Çelik, V.(2000). **Eğitimsel Liderlik**.Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Davis, D. L, (2004). “A Correlative Study Of African-Amarican Adolescent Identity Development And Levels Of Cultural Mistrust:Implications For Ethical Education Leadership”, A dissertation Submitted To The Graduate College of Bowling Gren State University İn Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, May, 2004

- Ensari,H.(1999).**21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**.Sistem Yayınları.İstanbul
- Eraslan, L.(2004).**Milli Eğitim Dergisi**.Sayı.162
- (2003). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erçetin, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara..Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ.(2002).**Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara. Pegem A Yayıncılık
- Erdoğan,N.(2004).**İlköğretim Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**. Konya. Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eren, E.(1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul
- Ergüç,N (2002).**İlköğretim Müfredat Laboratuar Okulları Müdürlerinin Mesleki Etik İlkelerine İlişkin Davranışları**. Ankara. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Garcia, V. C. (2003). “A Case Study of a Holistic Model For The Professional Development of School Administration”, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Education, The University of New Mexico, December, 2003
- Gümüşeli, A.İ.(1996). **Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler**. Eğitim Yönetimi Yıl:2, Sayı:2, s:23-34.Ankara.
- (1996). **İlköğretim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**. İstanbul. Yıldız Teknik Üniversitesi.Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Güner, Ş.(2002).**Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürsel, M.(1997).**Okul Yönetimi**. Konya.Mikro Dizgi Ve Mikro Basım - Yayım Dağıtım.
- Ilgar, L.(2005). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul. Betaş yayınları.
- Keçecioglu, T. (1998). **Liderlik ve Liderler**. İstanbul. Kalder Yayınları.
- Karasar, N.(1999).**Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Nobel Yayınları
- Karaköse,T.(2007).**Okul Yöneticilerinin Etik Liderliği**.Çağdaş Eğitim. Say.338
- Kaya, Y. K.(1991). **Eğitim Yönetimi**. Ankara. Bilim Yayınları .

- Kaya, A.(2006).**Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**.Konya Eğitim Kitapevi.
- Keçecioglu, T. (1998)**Liderlik Ve Liderler**.İstanbul. Kal-Der Yayınları.
- Koçel, T. (1995) **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul. Yönetici Geliştirme veOrganizasyon
- Kılıç, T. (2003). **Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**. Adana.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- MonaLisa Yi Cizen Kisi.(2005). Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı Teorisi.<http://www.hackhell.com>
- Nuttall, J.(1997). **Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş**. (Çeviren: Abdullah Yılmaz). İstanbul.Ayrıntı Yayınları.
- Orbay, S. E. (2003). **Deniz kuvvetleri Komutanlığı Bağlı Orta Öğretim Kurumlarındaki Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Etik Değerleri Arasındaki İlişki**. İstanbul. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi
- Özden, Y. (2000).**Eğitimde Dönüşüm:Eğitimde Yeni Değerler**.Ankara. Pegem Yayınları..
- (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**.Ankara Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ.(1998). **Yönetimde Stres Kaynakları** . Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Pieper, A.(1999). **Etiğe Giriş**. (Çev. Veysel Atayman-Gönül Sezer), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sarpkaya, R.(2004).**Eğitime ilişkin Çeşitlemeler** Konya.Eğitim Kitapevi.
- Şimşek, B.(1999).**Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3,69-86 www.google.com
- Şişman, M.(2002). **Öğretim Liderliği**. Pegem Yayınevi. Ankara.
- Takış, T. (1998). **Etik, Doğu Batı Düşünce** Dergisi, Yıl 1, Sayı 4, s. 7-8.
- Turhan, M.(2007). **Genel ve mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi**. Elazığ. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yavuz,M.(2006).**İlköğretim Okul Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya
- Yaylacı,A.F.(2001).**İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi**. www.google.com

Yılmaz, E.(2007).**Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.** Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya

------(2005).**Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması.** Denizli xiv. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi

Yılmaz, K.(2004).**Okul Yöneticilerinin Destekleyici liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri.** Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,5,8

------(2002). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışlarıyla Öğretmenlerin Öğrenci Kontrol Yaklaşımları ve Öğrencilerin Okul Yaşamının Niteliğine İlişkin Algıları Arasındaki İlişkiler.** Osmangazi Üniversitesi.Eskişehir.Yayınlanmamış Yüksek Lisans.

Yıldırım, B.(2001).Sosyal Bilimler Dergisi.Balıkesir. ww.google.com

Yörükoğlu, A.(1980).**Çocuk Ruh Sağlığı.**Ankara:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ANKET UYGULANAN OKULLAR

1. Ahmet Perihan Demirok İ.Ö.O
2. Alaaddin İ.Ö.O
3. Aşağıpınarbaşı İ.Ö.O.
4. Büyük Bayram İ.Ö.O.
5. Barbaros İ.Ö.O
6. Bedrettin Demirel İ.Ö.O.
- 7.100.Yıl Ahmet Haşhaş i.Ö.O.
- 8.Yukarıpınarbaşı İ.Ö.O.
9. Hasan Akbıyık İ.Ö.O.
10. Vali İhsan Dede İ.Ö.O.
11. Ova Un İ.Ö.O.
12. Piri Reis İ.Ö.O.
13. Mimar Sinan İ.Ö.O.
14. Ferit Paşa İ.Ö.O.
15. Şehit Sadık İ.Ö.O.
16. Mareşal Mustafa Kemal İ.Ö.O
17. 23 Nisan İ.Ö.O.
18. Meram Mehmet Katırcı İ.Ö.O.
19. Meram Zafer İ.Ö.O.
20. Ayşe Sönmez İ.Ö.O.
21. Şükrü Doruk İ.Ö.O.
22. Cumhuriyet İ.Ö.O.
23. Vali Necati Çetinkaya İ.Ö.O.
24. İstiklal İ.Ö.O.
- 25.Yusuf İzzettin Horasanlı İ.Ö.O.
26. Mustafa Bülbül İ.Ö.O.
27. Kazım Özenç Seçen İ.Ö.O.
- 28.Çatalhöyük Ali Yaman İ.Ö.O.
- 29.İzzet Bezirci İ.Ö.O.

EKLER

ANKET

GENEL AÇIKLAMA

Değerli Meslektaşım!

Bu anket, ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bilimsel Çalışma Amaçlı kullanılacağından gizlilik esastır.

Bizim için, vereceğiniz cevaplar önemli olduğundan isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Soruların tamamını cevaplamanızı bekler, ilgi ve yardımlarınız için **TEŞEKKÜR EDERİM** Saygılarımla.

Mehmet GÜLTEKİN

Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ekonomisi

Bölümü

Yüksek Lisans öğrencisi

1. Cinsiyetiniz

A() Erkek

B() Kadın

2. Meslek kıdeminiz

A() 1-10 yıl

B() 11-20 yıl

C() 21 ve daha fazla

3. Öğrenim Durumunuz

A() Ön Lisans

B() Lisans

C() Yüksek Lisans

4. Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı

A() 1-10

B() 11-20 yıl

C() 21 ve Üzeri

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

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

Tamamen Katılıyorum	:5
Katılıyorum	:4
Fikrim Yok	:3
Katılmıyorum	:2
Kesinlikle Katılmıyorum	:1

		5	4	3	2	1
	OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;					
1.	Öğretmenleri teşvik eder.					
2.	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3.	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4.	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar					
5.	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6.	Hatalarını kabul eder.					
7.	Bencil davranışlar sergilemez.					
8.	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar					
9.	Öğretmenlere adaletli davranır.					
10.	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11.	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12.	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13.	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
14.	Doğru sözlüdür.					
15.	Dürüst davranır.					
16.	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17.	Sabırlıdır.					
18.	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19.	Alçak gönüllüdür.					
20.	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21.	İnsanlara eşit davranır.					
22.	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
23.	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.					
24.	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25.	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26.	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27.	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28.	Bireysel hakları korur.					
29.	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30.	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
31.	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32.	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
33.	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					

34.	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.						
35.	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.						
36.	Mesleki etkinliliğini artırmaya yönelik çaba içerisindeydir.						
37.	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.						
38.	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.						
39.	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.						
40.	Merhametlidir.						
41.	Öğretmenlere içten davranır.						
42.	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz						
43.	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.						
44.	Davranışlarının sınırlarını bilir.						

Sayı : B.08.4.MEM.4.42.00.19/

Konu : Araştırma izni

23150 08.05.2007

SELÇUK ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 17.04.2007 tarihli ve B.30.2.SEL.0.E1.00.00/280 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Mehmet GÜLTEKİN'in "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu araştırmasını, İlimiz merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın İlimiz merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında öğrenci velilerinden yazılı izin alınması şartı ile uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak ve sonucun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini rica ederim.

Yusuf ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:

- 1- Anket Formu (3 Sayfa)
- 2- Taahhütname