

**BAŞARI BELGESİ ALMIŞ OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
UYGULAMALARININ İNCELENMESİ
(AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)**

Ahmet SU
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK
Ocak, 2015
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BAŞARI BELGESİ ALMIŞ OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
UYGULAMALARININ İNCELENMESİ
(AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Hazırlayan
Ahmet SU**

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

AFYONKARAHİSAR 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Başarı Belgesi Almış Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi (Afyonkarahisar İli Örneği)” adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09/01/2015

Ahmet SU

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Mustafa ERGÜN

: Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

İmza





Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ahmet SU'nun "**Başarı Belgesi Almış Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi (Afyonkarahisar İli Örneği)**" başlıklı tezi, 09.01.2015 günü saat 10:30'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

BAŞARI BELGESİ ALMIŞ OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK UYGULAMALARININ İNCELENMESİ (AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)

Ahmet SU

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Ocak, 2015

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

Bu çalışma 2011 – 2014 eğitim – öğretim yılları arasında Afyonkarahisar ilinde başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini ve okul yöneticilerinin etik liderliğe ilişkin görüş ve uygulamalarını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma karma yöntem araştırması olarak tasarlanmıştır. Araştırmada ölçüte dayalı örnekleme yöntemine başvurulmuş ve başarı belgesi almış olma ölçütü kullanılmıştır. Son 3 yılda başarı belgesi almış okul yöneticilerinden 18 yönetici seçilmiş, okullarında uygulamalar yapılmış, 206 öğretmen ve yönetici araştırmaya katılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında okul yöneticilerinin etik liderlik puanları ve etik liderlik düzeyleri ile cinsiyet, kıdem, okul türü, eğitim durumu ve çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, nicel araştırma sonucunda yöneticilerin puanları hesaplanmış; düşük, orta, yüksek etik liderlik düzeylerinde 10 yönetici nitel görüşmeler için seçilmiş ve görüşmelerde yöneticilerin etik liderliğe ilişkin uygulama ve görüşleri araştırılmıştır.

Araştırmada nicel veriler Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen; Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilen Etik Liderlik leği (EL) ile toplanmıştır. Elde edilen nicel verilerin güvenirlik ve diğer analizleri ve Mann-Whitney-U ve Kruskal-Wallis-H testleri SPSS paket programı vasıtasıyla yapılmıştır. Nitel görüşmelerde ise araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu kullanılmıştır. Bu veriler betimsel analize ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın nicel kısmında okul yöneticilerinin EL'den 25.00 ile 49.83 arasında değişen puanlar aldıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile cinsiyet ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunamamış; okul yöneticilerinin çalıştıkları kurum ve eğitim durumu değişkenleri arasında ise anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel kısmında ise okul yöneticilerinin etik lider için "dürüst, örnek olan, disiplinli ve adaletli" gibi kavramları ne çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Okul Yönetimi, Başarı Belgesi.

ABSTRACT

THE EXAMINATION OF ETHICAL LEADERSHIP PRACTICES OF AWARDED SCHOOL PRINCIPALS (THE SAMPLE OF AFYONKARAHISAR)

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES**

January, 2015

Advisor: Asst. Prof. Dr. Sinan YÖRÜK

This study is carried out in order to examine the ethical leadership levels and practices of awarded school principals in Afyonkarahisar province from 2011 to 2014 and investigate the views and practices of these school principals related to ethical leadership.

The research was designed as a mixed method study. In the research criterion sampling method was used and the criterion was having got an award from 2011 to 2014. 18 school principals who got an award in the last three years were included in the study. The Ethical Leadership Scale (ELS) was administered in the schools and a total of 206 teachers and schools principals contributed to the study. In the quantitative part of the study, the ethical leadership scores and the relationship between the ethical leadership levels and gender, length of service, the type of school, educational background and the length of service in their current school variables were analyzed. In the study, the scores of the principals were calculated and they were classified into low, middle and high ethical leadership groups. In the second step of the research, 10 of the school principals who are from different levels of ethical leadership were chosen for qualitative interviews according to their ELS scores. Their practices and views about ethical leadership were examined.

The quantitative data of the study was gathered using the ELS developed by Brown, Trevino and Harrison (2005) and translated into Turkish by Tuna, Bircan and Yeşiltaş (2012). Reliability analysis and other related analyses, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests were carried out on the quantitative data of the research via SPSS software (Statistical Package for Social Sciences). Interview form developed by the researcher was used for gathering the qualitative data of the research. Descriptive and content analyses were carried out on the qualitative data of the research.

At the result of the study, it was found that the principals got scores between 25.00 and 49.83 from the ELS. Besides, the findings of the study reveal that there is no statistically significant relationship between ethical leadership levels of the principals and their gender and length of service. However, statistically significant relationship was found between ethical leadership levels of the principals and their types of school and educational background. In the qualitative part of the study, it was seen that the principals highlighted concepts such as “honest, role-model, disciplined and fair” for ethical leader.

Keywords: Ethical Leadership, School Management, Awarded Principals.

ÖNSÖZ

Etik liderlik geçtiğimiz yüzyılın başlarından itibaren ön plana çıkmış ve örgütlerde yaşanan pek çok probleme çözüm olacağı düşünülmüştür. Literatürde etik liderliğin örgüt performansını, atmosferine ve etik iklimine önemli katkılar sağladığı pek çok araştırmada kanıtlanmıştır. Bu noktadan hareketle örgüt içerisinde hem etik iklimin tesisi hem de performansın artırılmasında etik liderlik önemli bir yere sahiptir.

Bu bağlamda tez araştırmasında Afyonkarahisar'da görev yapmakta olan başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ve etik liderliğe dair görüş ve uygulamaları araştırılmış ve önerilerde bulunulmuştur. Literatürde yapılmış olan etik liderlik araştırmalarından farklı olarak bu araştırmada hem karma yöntem tercih edilmiş hem de başarı belgesi almış olan okul yöneticileri ile çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın alanyazına bu farklılıklarından dolayı katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Bundan önce yapılmış bütün tezler gibi bu tez araştırması da bir kişinin emeğinin ürünü değil pek çok insanın emeğinin ürünüdür. Öncelikle tez araştırmamın ilk gününden itibaren yanımda olup akademik anlamda ve motivasyon anlamında hiçbir desteğini esirgemeyen ve bana güvenen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sinan Yörük'e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca bilimsel anlamda tez araştırmam esnasında pek çok noktada yardımcı olan Arş. Gör. Dr. Koray Kasapoğlu'na, araştırmama uzman görüşü sağlama noktasında katkıda bulunan Arş. Gör. Eray Eğmir, Arş. Gör. Dr. Özgün Uyanık ve Doç. Dr. Nil Yıldız Duban'a; veri toplama noktasında ölçeklere katkıda bulunan öğretmenlere ve okul yöneticilerine, görüşmelere zaman ayırıp yardımcı olan okul yöneticilerine ve burada adını saymadığım tüm dost ve hocalarıma teşekkür ederim. Son olarak da tez hazırlama sürecinde, yakın bir zamanda ailemize katılacak olan oğlum Eren'e hak ettiği zamanı ayıramadığım için özrü; bana katlanan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, güler yüzüyle motivasyon kaynağım olan sevgili eşim Ezgi Su'ya ise tüm katkılarından ve sabrından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Ahmet SU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	II
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	VI
ÖNSÖZ.....	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR DİZİNİ	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	11
1.1. OKULLARDA LİDERLİK	11
1.2. LİDERLİK KURAMLARI	15
1.2.1. Özellik Kuramı	15
1.2.2. Davranışsal Kuram	16
1.2.3. Durumsallık Kuramı.....	17
1.2.4. Yeni Liderlik Kuramları	17
1.2.4.1. Vizyoner Liderlik.....	17
1.2.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	19
1.2.4.3. Öğretimsel Liderlik.....	21
1.2.4.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	23
1.2.4.5. Karizmatik Liderlik	25

1.2.4.6. Kültürel Liderlik	27
1.2.4.7. Hizmetkar (Servant) Liderlik.....	30
1.2.4.8. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik.....	31
1.2.4.9. Etik (Moral) Liderlik	32
1.3. LİDERLİK VE ETİK KAVRAMI	36
1.4. ETİK LİDERLİK, EĞİTİM VE ETİK DEĞERLER	37
1.4.1. Etik Liderlik ve Güven	40
1.4.2. Etik Liderlik Ve İletişim.....	41
1.4.3. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Ve Örgütlerde Karar Alma ...	42
1.4.4. Örgütlerde Etik Değerler.....	43
1.4.4.1. Hoşgörü.....	43
1.4.4.2. Adalet Ve Eşitlik.....	44
1.4.4.3. Sorumluluk	44
1.4.4.4. Dürüstlük Ve Doğruluk	44
1.4.4.5. Demokrasi.....	45
1.4.4.6. Saygı	45
1.4.4.7. Diğer Etik Değerler.....	45
1.4.4.7.1 İnsan Hakları.....	45
1.4.4.7.2. Hukukun Üstünlüğü	46
1.4.4.7.3. Olumlu İnsan İlişkileri.....	46
1.4.4.7.4. Açıklık	46
1.4.4.7.5. Özel Hayat Ve Gizlilik	46
2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI BAŞARI BELGELERİ VE	
ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ	46
2.1. BAŞARI BELGESİ	47
2.2. ÜSTÜN BAŞARI BELGESİ	48

2.3. ÖDÜL	48
2.4. ÖDÜL BELGESİ.....	49
3. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	49
3.1. YURT İÇİNDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	49
3.2. YURT DIŞINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	53

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	57
2. EVREN VE ÖRNEKLEM	59
3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	61
3.1. NİCEL VERİ TOPLAMA ARACI	61
3.2. NİTEL VERİ TOPLAMA ARACI.....	63
4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	64
4.1. NİCEL VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	64
4.2. NİTEL VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

1. NİCEL VERİ TOPLAMA ARACINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	71
1.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR.....	71
1.1.1. Birinci Alt Probleme Dair Bulgular	74
1.1.2. İkinci Alt Probleme Dair Bulgular	74
1.1.3. Üçüncü Alt Probleme Dair Bulgular	75
1.1.4. Dördüncü Alt Probleme Dair Bulgular	76

1.1.5. Beşinci Alt Probleme Dair Bulgular	77
1.1.6. Altıncı Alt Probleme Dair Bulgular.....	78
2. NİTEL VERİ TOPLAMA ARACINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR	79
2.1. İKİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR	79
2.1.1. Yedinci Alt Probleme Dair Bulgular	81
2.1.2. Sekizinci Alt Probleme Dair Bulgular	85
2.1.3. Dokuzuncu Alt Probleme Dair Bulgular.....	88
2.1.4. Onuncu Alt Probleme Dair Bulgular	92
2.1.5. Onbirinci Alt Probleme Dair Bulgular	95
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	98
KAYNAKÇA	107
EKLER.....	124

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Kanungo'nun Etik Liderlik için Önerdiği Boyutlar ve Kapsamları	39
Tablo 1. Liderlik ve Geleneksel Yöneticilik Arasındaki İlişki.....	14
Tablo 2. Araştırmanın Yapıldığı Örnekleme İlişkin Dağılım (2013 – 2014 Eğitim – Öğretim Yılı).....	60
Tablo 3. Tüm Katılımcıların Değişkenlere Göre Demografik Bilgileri	65
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Toplam Puanlar Üzerinde Yapılan Normallik Testi Sonuçları	67
Tablo 5. Araştırmacı ve Eş Gözlemciler Arasındaki Uyum Değerleri.....	70
Tablo 6. Etik Liderlik Ölçeğinden Okul Yöneticilerinin Aldığı Toplam Puanların Frekans, Ortalama ve Yüzdeler Değerleri	72
Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları.....	73
Tablo 8. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	74
Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Toplam Puanlarının “Kıdem” Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	75
Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Toplam Puanlarının “Çalıştıkları Kurum” Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	76
Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Toplam Puanlarının “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	77
Tablo 12. Yöneticilerinin Toplam Puanlarının “Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresi” Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	78
Tablo 13. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin ELÖ Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	78
Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Etik Liderliğe Dair ve Görüş ve Algılarında Analiz Sonucu Ulaşılan Temalar.....	79

Tablo 15. Karar Alma ve Yönetim Süreci Alt Temasında Tespit Edilen Kodlar ve İlgili Bulgular	81
Tablo 16. Fikir Alışverişi ve Danışma Alt Temasına Dair Kodlar ve Bulgular.....	82
Tablo 17. Fikir Birliği ve Fikir Ayrılığı Alt Temasına Dair Kodlar ve Bulgular.....	83
Tablo 18. Görevlerin Dağıtılması/Paylaşılması Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular	84
Tablo 19. İletişime Dair Düşünce ve Uygulamalar Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular	85
Tablo 20. Etkili İletişimin Faydaları Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular.....	86
Tablo 21. İletişimsel Eksikler ve Yönetmel Yanlılar Alt Problemine İlişkin Kodlar ve Bulgular	87
Tablo 22. Okul Yöneticisinin Uygulamaları ve Davranışları Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular	88
Tablo 23. Otorite Kullanımı Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular	90
Tablo 24. Etik Kuralların İhlal Edilmesi Durumunda Takip Edilen Uygulamalar Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular.....	91
Tablo 25. Okul Yöneticisi ile İlgili Düşünceler Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular	91
Tablo 26. Etik Lidere İlişkin Duygusal Özellikler Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular	93
Tablo 27. Etik Lidere İlişkin Davranışsal Özellikler Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular	94
Tablo 28. Etik Lidere İlişkin Vizyon Özellikleri Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular	95
Tablo 29. Okul Yöneticileri ile Yapılan Görüşmelerde Elde Edilen Ek Bilgi ve Eleştirilere İlişkin Bulgular	96

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
ELÖ	: Etik Liderlik Ölçeği
F/p	: Anlamlılık Düzeyi
f	: Frekans
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MWU	: Mann-Whitney U
N	: Katılımcı Sayısı
RAM	: Rehberlik ve Araştırma Merkezi
SD	: Serbestlik Derecesi
Ss:	: Standart Sapma
TMMOB	: Türkiye Mühendisler ve Mimarlar Odaları Birliği
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
YL	: Yüksek Lisans

GİRİŞ

Eğitim kurumlarında ve organizasyonlarda liderlik kavramının farklı boyutları, stilleri ve değişkenleri araştırılmış, örgüt yönetiminde ideal olan standartlar günümüze kadar tartışılmıştır. Liderlikle ilgili alanyazın incelendiğinde vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, karizmatik liderlik ve etik liderlik vb. gibi farklı stillerin araştırıldığı görülmektedir. Bunun yanında bu liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş doyumu gibi organizasyonlarda önemli yere sahip kavramlar arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar da literatürde karşımıza çıkmaktadır.

Dünyada görülen teknolojik, yönetsel ve eğitim-öğretimle ilgili gelişme ve yeniliklere Türk eğitim sistemi ve eğitim kurumları da ayak uydurmaktadır. Ancak bu değişim ve gelişme sürecinde gittikçe yalnızlaşan ve bireyselleşen insanlar kimi durumlarda etik değerlerden uzaklaşmakta ya da bu değerleri göz ardı etmektedir. Eğitim kurumlarında bu değerlerin kurum içi uygulamalara yansması öğretmenlerin ve eğitim kurumunun performansını önemli derecede etkilemektedir. Aynı zamanda bu değerlerin eğitim kurumlarındaki örgüt üyeleri tarafından bizzat uygulanarak, model olarak gelecek nesilleri inşa edecek öğrencilere aktarılması hayati bir öneme sahiptir. Duruma bu açıdan bakıldığında okul yöneticisinin de etik değerlere sahip çıkması ve bu değerleri hem personele hem de öğrencilere örnek olarak teşvik etmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle diğer pek çok liderlik stili gibi etik liderlik de eğitim kurumlarında kendine yer edinmektedir ve önemli bir yere sahiptir.

Pek çok araştırmada liderlikte etik standartların göz önünde bulundurulmasının hem elzem olduğundan hem de verimliliğe katkılarından bahsetmektedir. Gerek kamu kurumlarından gerekse özel kurumlarda toplumların geleceklerinin inşa edildiği ortamlar olan okullarda etik davranışların yöneticiler tarafından sergilenmesi, öğretmenlerin ve öğrencilerin etik davranma ve yaklaşım konularında teşvik edilmeleri gelecekte içinde yaşayacağımız toplumlara önemli katkılar sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin 10 – 15 yıl sonra içinde yaşayacağımız toplumu inşa ettiği ve bu insanları yetiştirdiği göz önünde bulundurulursa okullarda etik standartların uygulanmasının ve değerlere dayalı yönetim sergilenmesinin ne denli önemli olduğuna daha iyi fark edilecektir. Gelecekte toplumda söz sahibi olacak bireylerin eğitiminde şüphesiz ki okul yöneticilerinin ve

öğretmenlerin model olacağı etik davranışların bireylere aktarılması daha olumlu bir toplum geliştirilmesinde pay sahibi olacaktır.

Etik liderliğin ve etik kodların örgütler ve genel olarak toplum açısından önemi göz önüne alınarak bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda araştırma çerçevesinde eğitim kurumlarında süregelen bir uygulama olan ödüllendirme sistemi de araştırmada bir ölçüt olarak ele alınmış ve okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlıklar ve tanımlara yer verilmiştir. Araştırmanın birinci bölümü olan kavramsal çerçeve bölümünde ilgili literatür incelenmiş, kavramlar ve teoriler açıklanmış ve araştırma için bir çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde ise araştırmada kullanılan yöntem ve desen, verilerin toplandığı evren ve örneklem ve örneklem alma yöntemleri, verilerin toplanması ve analiz sürecinde yapılan çalışmalar açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümü olan bulgular ve yorum bölümünde nicel ve nitel araştırmalardan elde edilen bulgular tablolar yardımıyla sunulmuş ve yorumlanmıştır. Sonuç, tartışma ve öneriler kısmında ise araştırmada ulaşılan sonuçlar özetlenmiş, benzer araştırmalarla tartışmalar yapılmış ve alan uygulamaları ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Problem Durumu

Değişen ve gelişen dünyada iş hayatında ve eğitimde “etik” kavramı, etik normlar ve beklentiler okul yöneticilerinin daha yetkin olmalarını gerektirmektedir. Günümüz dünyasında örgütlerde karar alma ve yönetim süreçlerinde demokrasi, çoğulculuk, dürüstlük, adalet, günümüz sorunlarının farkında olma ve sorunlara etkin çözümler üretme, eşitlik gibi beceri ve uygulamalar etik liderlikle ilişkilendirilmekte ve okul yöneticisinden bu uygulamaları aktif bir biçimde hayata geçirmesi beklenmektedir. Hem örnek olarak hem de teşvik ederek ve destekleyecek eğitim kurumunda bu tür bir ortamın oluşturulması etik liderden beklenen bir görevdir. Okul yöneticilerinin okul içinde ve dışında etik davranışlar sergilemesi hem toplumunuz gözünde kurumun itibarını olumlu yönde etkileyecek hem de örgüt üyelerinin hedef

ve amaçlara yönelik olarak davranış geliştirmelerini sağlayacaktır (Konak, 2014: 6; Tombak ve Bakan, 2014: 97). Bu tür atmosferin oluşturulduğu örgütlerde iş doyumunu, motivasyon ve başarı yükselmekte, örgüt üyeleri hakim olan etik atmosferden dolayı etik davranışları sergilemektedirler. Barna (2009: 4)'ya göre etik lider örgütte ilişkileri düzenleyen, örgütün kapasitesini geliştiren ve örgütte güven ortamını oluşturan kişidir. Çelik (2000/b: 40) etik davranışların, kurum ve organizasyonlarda etik alt yapısının oluşturulması noktasında faydalı olacağını ifade etmektedir. Organizasyon lideri karizmatik, dönüşümcü, vizyoner liderlik gibi farklı liderlik boyutlarında başarılı olabilir, ancak liderin davranışlarında ve yaklaşımında etik açıdan eksiklikler varsa organizasyonda bu etik alt yapıyı oluşturma ve geliştirmede başarısız olabilmektedir. Etik altyapı oluşurmada başarısız olduğunda ise örgüt üyeleri kendisini kabullenmekte zorluklar yaşayacaklardır (Okechukwu, 2012: 5).

Çok sayıda etik skandalların ve problemlerin yaşandığı bir dönemde okul yöneticilerini öncelikle kendileri etik davranışlar sergileyerek örnek olmalı, daha sonra ise örgüt üyelerinin bu etik kodlara, standartlara uygun davranmalarını teşvik etmeli ve sağlamalıdır. Okul yöneticilerinden beklenen bu etik davranışlar bir anlamda okul yöneticilerine ait olan toplumsal sorumluluk olarak da görülebilir (Turhan, 2007: 3). Eğitim kurumlarının etkili ve faydalı bir biçimde eğitim-öğretim yapabilmeleri için okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken tabi olduğu yasa ve yönetmeliklerin yanı sıra evrensel kişi ve mesleki etik ilkelere de uymalıdır. Bu bağlamda eğitim kurumlarında oturmuş mesleki normlar ve etikler örgütün çalışmalarını daha akıcı ve uyumlu hale getirecektir. İnsanların kendi meslekleri ile ilgili evrensel kurallar olan meslek etiğine uyum göstermeleri örgütte olumlu havanın yakalanmasını sağlayacaktır (Baştuğ, 2009: 3). Okul yöneticilerinden meslek etiğini göz önünde bulundurarak yönetim sergilemeleri ve okulda bu kültürü hakim kılmaları beklenir. Liderler örgütlerde güçlü ve olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modelidirler. Etik bir iklim yaratılması çalışanların içinde buldukları örgütü etik olarak algılamalarına, örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etik kararların alınmasına olanak sağlar (Bulut, 2012: 2).

Bu bilgiler göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın önemi daha çok öne çıkmaktadır. Okul örgütü içerisinde etik liderlik anlamında okul yöneticisinde çok

sayıda görev düşmektedir. Okechukwu (2012: 6) etikle temellendirmeyen bir liderliğin iyi yönetim sergilemekte başarısız olacağını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak günümüz dünyasında etik kavramı insanların günün önemli bir kısmını geçirdikleri iş yerlerinde dikkate değer bir yere sahiptir. Bunun yanında eğitim gibi ülkeler için hayati öneme sahip bir alanda etik kavramının öncelikle okul yöneticileri tarafından içselleştirilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarında başarı belgeleri değerlendirildiğinde ise takdir, teşekkür, üstün başarı ve maaşla ödüllendirme ödülleri karşımıza çıkmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet kurumlarında bu ödüller hakkaniyetli bir biçimde verildiğinde önemli çalışmaların göstergesi ve sonucu olarak değerlendirilebilir.

Dolayısıyla başarı belgeleri almış okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin araştırılması ve okul örgütü içerisindeki etik davranışlarının incelenmesi araştırma çerçevesinde bilim dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmüş ve araştırma bu kavram ve uygulamalar üzerine kurulmuştur. Çalışmada bu noktadan hareketle Afyonkarahisar ilindeki başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri araştırılmış daha sonra da bu okul yöneticilerinden belirli bir kişilerle görüşmeler yürütülerek etik liderlik ve okul içi uygulamalarına dair görüş ve algıları değerlendirilmiştir.

Araştırmada Afyonkarahisar il merkezinde ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan eğitim kurumları yöneticilerinden başarı belgesi almış olanların (başarı ve üstün başarı belgeleri, maaşla ödüllendirme ve ödül belgesi) etik liderlik düzeylerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilgili okullarda görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilere Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilmiş olan Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) uygulanmıştır. Çalışmanın ikinci adımında ise ölçek sonuçlarına göre belirlenen bir grup okul yöneticisinin etik liderliğe ve etik liderlikle alakalı kavram ve uygulamalara ilişkin görüşlerinin incelenmesi ve araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Eğitim sistemi ve okulun asıl amacı olan eğitim-öğretim tüm ülkeler için oldukça önemli ve hassas noktalardır. Eğitim ortamında ise öğretmenlerle beraber okul yöneticileri önemli bir yere ve görevlere sahiptirler. Görevlerini icra ettikleri esnada diğer yöneticilerden daha çok öne çıkan öğretmen ve yöneticilerin ödüllendirilmesi ise Türkiye dahil pek çok ülkede takip edilen bir uygulamadır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin yöneticilik tarzları ve okul yönetiminde benimsedikleri uygulamaların incelenmesi ve bu uygulamalara dair belli standartların oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi alanındaki çalışmalar; ilgili literatür incelendiğinde etik liderlik üzerine çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Carlson, 2005; Işık, 2009). Ancak ülkemiz dışında yapılmış olan bazı çalışmalarda etik liderlik yönetim tarzı ve standardı ile başarı belgesi almış olma ölçütünün birleştirildiği bazı çalışmalar dikkat çekmektedir (Kriewaldt, 2007). Bu noktadan hareketle Türkiye evreninde, Afyonkarahisar örneğinde etik liderlik ve başarı belgesi alan okul yöneticilerine dair bir çalışma yapılması hem liderlik hem de etik liderlik araştırmalarına zenginlik katacağı ve farklı bir açıdan inceleyeceği için araştırma özgün ve önemli görülmektedir.

Bunun yanında Afyonkarahisar'da görev yapmakta olan ve başarı belgesi almış olan okul yöneticileri kendi çalışma ortamlarında ziyaret edilmiş, öğretmenlerin de araştırmaya katılımıyla araştırmanın katılımcıları ve hitap ettiği zümre genişletilmiştir. Daha önce Afyonkarahisar örneğinde etik liderliğe dair bir tez çalışması yapılmadığı için okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin araştırılması araştırma çerçevesinde önemli bir yere sahiptir. Araştırma çerçevesinde tüm ilçeler de dahil olmak üzere il genelinde bir çok eğitim kurumu ziyaret edilmiş, öğretmenlerle iletişime geçilmiş ve öğretmenlere ELÖ uygulanmıştır. Daha sonraki adımda ise ölçekten elde edilen sonuçlar bağlamında bir grup okul yöneticisiyle etik liderlik konusunda görüş ve algılarına dair görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmaların eğitim araştırmaları bağlamındaki önemi okulların, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin birebir ziyaret edilmesidir. Eğitim araştırmalarında sıkça duyulan eleştirilerden bir tanesi teorisyen olan akademisyenlerin ya da alan araştırmacılarının

bilimsel çalışmalarını ofislerinden yürüttüğü, eğitim kurumlarında yeterince bulunmadığıdır. Bu yüksek lisans tezi ve araştırması çerçevesinde okulların çoğu ilçelerde olmak üzere araştırma kapsamındaki tüm okullar araştırmacı tarafından birebir ziyaret edilmiş, öğretmen ve okul yöneticileri ile eğitimin durumu, okul yönetimi ve etik liderlik özelinde fikir ve görüş alışverişinde bulunulmuştur.

Yönetim noktasında ortak bir yaklaşım ya da anlayış olmadığından okul yöneticilerinin yönetim tarzları farklı olabilmektedir. Etik değerleri benimseyen ve benimsemeyen yöneticilerin çalıştıkları kurumun atmosferi, öğretmenlerin yöneticiye ilişkin görüşleri, okulda yaşanan çatışma ve fikir ayrılıklarına yöneticilerin yaklaşımı ve yöneticilerin bazı demografik değişkenlere göre etik liderlik düzeyleri ve yaklaşımlarının incelenmesi Türkiye’de okul yönetimini ve yöneticilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacağı açıktır (Konak, 2014: 7).

Son olarak hem özel işletme ve okullarda hem de kamu eğitim kurumlarında ne kadar proje ve çalışmalar yürütülse de etik ve ahlak konularında zaman zaman zafiyet yaşanabilmektedir (Özdemir, 2009: 1; Uğurlu, 2009: 51; Tutar, 2010: 1; Aydın, 2010: 24). Eğitim kurumları özelinde değerlendirilirse öğretmenler ve öğrenciler için adalete gereken önemin gösterilmemesi, örgüt içi iletişimin ihmal edilmesi, okul yöneticilerinin öğretmenlere ve öğrencilere etik olarak, ahlaki konularda örnek olamaması, okul yöneticilerinin güvenilir olmamaları, otorite ve yetki kullanımında ayar tutturamamaları gibi konularda yöneticilerin etik açıdan zafiyet gösterdikleri sık sık gündeme gelmekte, öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonuna zarar vermekte ve eğitim-öğretimsel amaçlara ulaşılmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır (Aydın, 2010: 30-31). Bu noktadan hareketle liderliğin etik standartlarının okul yöneticilerine kazandırılması gerekliliği açıktır. Afyonkarahisar’da çeşitli eğitim kurumlarındaki durumun tespit edilmesinin alan literatürüne önemli katkılar sağlayacağı ve etik liderlik açısından yapılacak çalışmalara bir temel oluşturacağı düşünülmüştür.

Tez çalışması çerçevesinde araştırılan problem durumu problem cümleleri ve alt problemler halinde yapılandırılmış ve bu problem ve alt problem cümleleri maddeler halinde sıralanmıştır. Araştırma iki tane problem cümlesi ve bu problem cümleleri altında organize edilen 11 alt problem üzerine kurulmuştur:

1. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik düzeyleri nasıldır?
 - I. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “cinsiyet” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - II. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “kıdem” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - III. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “çalıştıkları kurum” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - IV. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “eğitim durumu” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - V. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - VI. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerine dair kendi görüşleri ve personelin görüşü arasındaki ilişki nasıldır?
2. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderliğe dair algıları ve düşünceleri nelerdir?
 - I. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin karar alma sürecindeki uygulamaları ve etik liderlik arasındaki ilişkiye dair görüşleri ve algıları nasıldır?
 - II. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik ve iletişim ilişkisine dair görüşleri ve algıları nasıldır?
 - III. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik ve okul yöneticisinin yönetsel yaklaşımı ve okul içi uygulamalar arasındaki ilişkiye dair görüşleri ve algıları nasıldır?
 - IV. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderin özelliklerine ve vizyonuna dair görüşleri ve algıları nasıldır?

- V. Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik ve kurum içerisindeki uygulanmalarına dair diğer görüşleri ve ek kod ve temalar nelerdir?

Araştırmanın Varsayımları

- i. Araştırmada toplanan verilerde katılımcıların ölçeklere verdikleri cevapların samimi ve gerçek cevaplar olduğu sayılına;
- ii. Yüz yüze yapılan görüşmelerde görüşmecilerin cevaplarında samimi oldukları sayılına dayanılarak araştırma yürütülmüştür.
- iii. Okul yöneticilerine valilik, il milli eğitim müdürlüğü, kaymakamlıklar ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından verilen başarı belgelerinin (takdir, teşekkür, üstün başarı, maaşla ödüllendirme ve ödül belgesi) hakkaniyetli ve adaletli bir yolla verildiği sayılına dayanılarak araştırma yürütülmüştür.
- iv. Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği varsayımına dayanılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- i. Araştırma Afyonkarahisar il merkezi ve ilçelerindeki başarı ve üstün başarı belgesi almış okul yöneticileri ile sınırlıdır.
- ii. Araştırma Afyonkarahisar il merkezi ve ilçelerinde eğitim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinden 2011 yılı nisan ayından 2014 yılı nisan ayına kadar başarı belgesi almış okul yöneticileri ile sınırlıdır.
- iii. Araştırma katılımcıların ölçek ve görüşme sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- iv. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden iki tanesi özel sebeplerden dolayı görüşmeler esnasında ses kaydı alınmasını istememiştir. Bu görüşmelerde görüşmecilerin sorulara verdikleri yanıtlar görüşme esnasında yazıya dökülmüş, daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bu sebepten dolayı yapılan görüşmelerden 2 tanesinde veri kaybı yaşanma ihtimali oluşmuştur. Bu görüşmelerde elde edilen veriler not almak suretiyle elde edilen verilerle

sınırlıdır. Araştırma etiği kapsamında okul yöneticileri ses kaydı alınmasını istemediğinden bu talebe uyulmuştur.

Tez araştırması çerçevesinde konu ile ilgili araştırmalarda sıkça karşılaşılan bazı terimlerin tanımlarının verilmesi araştırmanın akıcılığı ve düzeni için gerekli görülmüş, bu bağlamda; liderlik, lider, etik, etik liderlik ve eğitim yönetiminde etik liderlik kavramlarının tanımları yapılmıştır.

Liderlik: Bir organizasyon ya da örgütteki insanları benzer ya da ortak amaçlar ve hedefler etrafında toplama ve bu hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerini cesaretlendirme ve harekete geçirme bilgi ve becerileridir olarak tanımlanabilir (Eren, 1998: 390). Liderlik bir kişiyi veya bir grup insanı güç ve etki yoluyla yönlendirir (Çelik, 2000a: 3). Liderlik kavramı liderin örgüt içerisinde sahip olduğu bu güç ve etkiyi örgütün hedeflerine ulaştırmak için örgüt içerisinde kullandığı tüm yönlendirme, cesaretlendirme ve yönetim becerileri olarak ifade edilebilir (Zel, 2001: 90). Kısacası, Burns (1978: 425) liderliği yarışma ve çatışmanın hakim olduğu bir ortamda, sadece liderlerin ve izleyenlerin hedeflerine yada karşılıklı hedeflere ulaşmak için belirli güdü ve değerler ve çeşitli ekonomik ve politik kaynaklar çevresinde toplanmış insanlarla karşılıklı etkileşime girerek onları hareket geçirmek olarak tanımlamaktadır (akt. Marturano ve Gosling, 2007: 95).

Lider: Örgüt içerisinde liderin örgüt üyelerinin duygu ve davranışlarını hem kendi istekleri doğrultusunda hem de örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi, aydınlatması ve yönetmesi beklenir. Lider örgüt üyelerini istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezer, örgüt üyelerine yönlendirmeler yapar. Gerçek liderler aynı zamanda yaratıcılık ve üst düzey yönetim becerileri gösterirler (Bakan, 2008: 16). Yani lider örgütü demokratik anlayış çerçevesinde, günümüz şartlarını çok iyi anlayıp bu şartları örgüte uygulayan ve gelecek vizyonunu oluşturarak yöneten kişidir.

Etik: Bu kavram, bilimsel bakış açısıyla bir felsefe alanı olarak kabul edilir. Etik kavramı ahlaki açıdan iyi ve kötü ile ilgili bir çalışma alanı veya bir örgüt/organizasyon içerisinde çalışan ya da tüm insanları için geçerli ahlaki kuralların tamamı olarak düşünülebilir. Başka bir tanımda ise etik, bireysel ve toplumsal anlamda insan ilişkileri ve toplum içerisindeki ilişkiler için temel değerler, normlar ve kurallar ve insan davranışlarını doğru-yanlış, iyi-kötü gibi sınıflandıran

ve ahlaki açıdan sorgulayan bir felsefe alanı olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008: 378). Buckley, vd. (2001: 12) ise örgütlerde etik kavramını çalışanların üretkenliğe teşvik edildiği ve yönlendirildiği örgüt içinde paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlamaktadırlar.

Etik Liderlik: Brown (2007: 141) etik liderliğin ahlaki kişilik olduğunu ifade etmektedir. Etik lider adil, duyarlı, dürüst ve hoşgörülüdür. Etik liderler topluma ideal olan etik davranışların kazandırılmasında hassas, dikkatli ve özenlidirler. İçinde bulunduğumuz çağa aya uydurmak isteyen okul yöneticileri adil, saygılı, ahlaklı ve dürüst bir tutum ve yönetim anlayışı benimsemeli ve bütün öğrencilerin eğitimsel hedeflere ulaşmaları için gayret göstermeli yani etik lider olmalıdırlar (Gümüşeli, 2001: 543).

Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik: Okulların liderleri rolündeki okul yöneticilerinin belirli sorumlulukları vardır ve bu sorumlulukların da okulun eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde doğal sonuçları ve yansımaları bulunmaktadır. Bu yüzden ahlak ve etik kavramları okul yöneticileri için çok önemlidir ve okul yönetiminde bu kavramlar önemli bir yere sahiptir (Dobel, 1998: 75). Eğitim kurumlarında lider olarak yöneticiler yasa, kanun, yönetmelik ve eğitim politikaları kadar adalet, saygı, sevgi, eşitlik, hoşgörü ve dürüstlük gibi mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları gerekmektedir (Madenoğlu, Uysal, Sarier, Banoğlu, 2014: 49; İskele, 2009: 49). Buna ek olarak eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergileyerek okul personeline örnek olabileceği, belirli davranış standartları ve okul kültürü oluşmasına da katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. OKULLARDA LİDERLİK

Liderlik kavramı ve becerisi insanların toplu olarak yaşamaya başladığı dönemlerde ortaya çıkmış ve o dönemlerden itibaren var olmuş bir unsurdur ve vazgeçilmez bir beceri olarak gelecekte de var olacaktır. Liderliğin temelinde örgüt üyelerini ya da toplumdaki bireyleri motive etmek, yönlendirmek, insanların danışacağı bir otorite görevi görmek aynı zamanda da insanların ve/veya örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında rehberlik etmek vardır. Liderlik becerisi organizasyonların hedefine ulaşması için vazgeçilmez bir unsurdur (Begeç, 1999: 8). Örgüt veya organizasyon için belirlenmiş bir amaca ulaşmada örgüt üyelerinin ya da ilgili insanların davranışlarının yönetilmesine, bireylerin yönlendirilmesi ve cesaretlendirilmesine liderlik denir (Uzun, 2013: 38). Kapsamlı olarak tanımlamak gerekirse liderlik grup üyelerinin örgüt içi ve örgüt dışı olaylara dair görüş ve düşüncelerini, hedeflere dair tercihlerini, etkinlik planlarını, bireysel motivasyon ve becerilerini, örgüt içerisindeki güç ilişkilerini ve örgütteki paylaşılan değerlerin etkileyen ve yönlendiren sosyal bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2005: 377). Liderlik kavramı geleneksel yöneticilik anlayışındaki sorumluluk taşıma ve yürütme anlayışlarından ayrılmaktadır ve örgütteki bireylerin koordinasyonunu, yönlendirilmesini, demokratik bir atmosferde uyum içerisinde çalışmalarını sağlamayı içermektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 131). Tüm bunların ötesinde bir lider için turnusol kabul edilebilecek ölçüt liderin yönettiği örgütteki süreçlere ne kadar müdahale etmek durumunda kaldığıdır. Lider örgüt içi süreçlere ne kadar müdahale etmek zorunda kalıyorsa o kadar liderlik becerileri sorgulanmalıdır. Zira liderlik örgüt içerisinde karşılaşılan zorluklara müdahale etmeyi değil sorunsuz akışın sağlanacağı bir örgüt oluşturmayı gerektirmektedir (Cook, 2005: 131). Lider örgüt amaç ve hedeflerini etkileyen, örgüt içerisinde yeni oluşum ve süreçleri başlatıp yöneten ve örgüt üyelerini etkileyen ve ikna eden kişidir

(Donaldson, 2006: 172; Memişoğlu, 2006: 179). Liderlikle ilgili tanımların ortak yönleri incelendiğinde liderliğin en sade anlamıyla bireyleri etkileme ve yeteneği olarak görüldüğü söylenebilir (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3). Liderliğe dair yapılan tanımların ortak noktaları incelendiğinde ise liderliğin temelinde insanları etkileme ve yönlendirme becerilerinin olduğu görülmektedir (Donaldson, 2006: 172; Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3).

Lider olarak başarılı olmak özgüven ve sakin olmaktan daha fazlasını gerektirmektedir. Kararlı olmak ve motivasyon da önemli bir yere sahiptir. Bazı yöneticilerin ve öğretmenlerin sıkıntılar yaşandığında veya problemler karşı karşıya kaldıklarında ısrarlı bir biçimde amaçlarında sapmalarını engelleyen şey nedir? Psikolog Martin Seligman (1991) insanların karşı karşıya kaldıkları sorunları ve başarısızlıkları açıklamada farklı tutumlar ve davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur. İyimser insanlar başarısızlıklarını değiştirilebilir bir dış etkene bağlamaktadır. Karamsar insanlar ise başarısız olduklarında sonucun değiştirilemeyeceğini ve sonucun değiştirilemeyecek bir nitelikten kaynaklandığını düşünmektedirler. Olaylara pozitif yaklaşan insanlar sorunlarla karşılaştıklarında mücadele etmeyi seçmektedir. Karamsar yaklaşanlar ise yüksek ihtimalle mücadeleden vazgeçecek ve olumsuz sonucu kabulleneceklerdir. Okul yöneticileri çalışmalarında pek çok sorunla karşılaşırlar. Bu sorunlar karşısında dik durup kararlı davrananlar önemli bir üstünlüğe sahip olacaklardır (Gültekin, 2002).

Örgütün başarılı olabilmesi için mükemmel bir yönetsel liderlik olmak zorundadır. Yönetsel liderlik örgütün insan kaynağı için motive edici, ateşleyici ve yol gösterici bir unsurdur (Sağır ve Memişoğlu, 2013: 40). Eğitim örgütü ve eğitimci hızla değişen politik ve ekonomik değişikliklere cevap verebilecek bir yapıda olmalıdır (Uğurlu, 2007: 17). Erdoğan (2002: 49), okul yöneticisinin, yönetim anlamında bilgi ve becerilere sahip olmalarının yeterli olmadığını; bunun yanında eğitim programının tasarlanması, geliştirilmesi ve okulda içe koşulması, okulun genel ve özel seviyede öğrenciye kazandırmak istediği kazanım, yeterlilik, değer ve davranışların takibi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi görevlere sahip olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca Özden (2002: 140-143) yöneticinin okulda olumlu atmosfer yani öğretme ve öğrenme için ideal bir ortam yaratma, öğretim programlarında bütünlük sağlama ve öğrenmeyi engelleyecek sorunları ortadan kaldırma olarak sıralamakta; en önemli görevinin ise eğitim-öğretim faaliyetlerine liderlik etmek olduğunu ifade etmektedir. Okullar belli amaçlara sahip kurumlar olarak tüm kademelerinde etkili, eksiksiz ve bütünsel bir ürün vermek için yönetilmelidirler. Gevşek yapılı sistemler olarak okullarda personelin karar alma süreçlerine katılması önemlidir. Okul yöneticilerinin otokratik bir tarz benimsemesi okullarda karar almayı

ve sorunların çözülmesi sürecini olumsuz yönde etkileyecektir (Uğurlu, 2007: 24). Eğitim kurumlarında, okullarda liderlik okul personelinin uyum içinde çalışmasının sağlanması, olumlu bir kurum kültürü ve atmosferinin oluşturulması, karar alma ve okul yönetimi süreçlerinde demokratik ve katılımcı bir anlayışın benimsenmesi anlamlarına gelmektedir. Günümüz eğitim kurumlarında yöneticilerin yoğun olarak bu anlayışlara sahip oldukları ve destekledikleri görülmektedir. Ancak bu anlayışa sahip olmayan yöneticilerin de kurumlarında olumsuz atmosferin hakim olduğu, eğitim-öğretim hedeflerine ulaşılmasında sıkıntılar da yaşanabildiği durumlarla da karşılaşılabilir.

Genel olarak bir lider olarak tanımlanabilecek bir okul yöneticisinde bulunması gereken özellikler (Çetin v.d., 1998: 140) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

1. Örgüte ait vizyon oluşturmak veya benimsemek ve bu vizyonu örgütteki üyelerle paylaşmak, benimsenmesini sağlamak,
2. Yeniliklere ve değişime açık olmak; yenilikçi projelerde, ortak çalışmalarda görev almak, bu çalışmaları yönetebilmek,
3. Okulun amaç ve hedeflerini günümüz ve gelecek şartlarında öğrencilerin ihtiyaçlarını belirleyerek buna uygun çalışmalar yapmak,
4. Öğrencilerin bireysel anlamda öğrenme istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek
5. Okula katkı sağlamak için yapılan çalışmaları, kulüpleri ve ekipleri desteklemek,
6. Yöneltil bilgileri ve tecrübeleri paylaşmak, bu tecrübeye dayanarak örgütü yönlendirmek,
7. Çözüm odaklı olmak ve karar almada demokratik yaklaşımı benimsemek,
10. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini ve kurs, seminer, konferans, yüksek lisans ve doktora çalışmalarını desteklemek,
11. Okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin zamanını ve kaynaklarını doğru yönetmek
12. Sorumluluk almaktan kaçınmamak, okulun amaçları ve hedefleri doğrultusunda gerekli noktalarda inisiyatif almak,
14. Karar alma ve yönetim süreçlerine duygusal kararlar almamak,

15. Çalışanlar ve öğretmenler için merhametli ve hoşgörülü olma ve okulda karşılıklı güven ortamı oluşturmaktır.

Daha önce de bahsedildiği gibi örgütlerin başında sıradan bir yöneticinin bulunması ile gerçek anlamda bir liderin bulunması arasında dikkate değer farklar bulunmaktadır. Günümüzde liderlik vasfına sahip olan kişiler başında buldukları organizasyonların vizyon ve misyonlarını belirlemede ve örgütü bu hedeflere ulaştırmada doğru yolu takip etmekte, çalışanları motive etmekte ve nihayetinde başarılı olmaktadır. İlgar (2000: 62-63) geleneksel anlamda yöneticilik ile liderlik arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır:

Tablo 1. Liderlik ve Geleneksel Yöneticilik Arasındaki İlişki

Lider	Yönetici
Liderlikte baskı yoktur inandırma vardır.	Yönetici sahip olduğu yetki ve baskı ile iş yaptırır.
Lider demokratik otoritesini daha çok kişiliğinden, yönetim becerilerinden ve kendi gurubundan alır.	Yöneticinin otoritesi mevzuata dayalıdır.
Lider gurubu tarafından seçilir.	Yönetici atama ile getirilir.
Liderin en önemli görevi etkilemektir.	Yöneticinin görevi yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
Lider gurubun diğer üyeleriyle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir.	Yönetici iş görenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli –benli olamaz.
Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır.	Yönetici çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
İş görene yöneliktir.	Yönetime yöneliktir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.	Yönetici planların gerçekleştirilmesini sağlar.
Guruba karşı sorumludur.	Hem guruba hem de üstlerine karşı sorumludur.

Grup üyeleri isteyerek liderin emrine uyarlar.	Yöneticilikte keyfiyet söz konusudur.
Yenilik yapar.	İdare eder.
Geliştirir.	Muhafaza eder.
İnsan üzerine yoğunlaşır.	Sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
Güven verir.	Kontrole güvenir.
Liderin uzun bir perspektifi vardır.	Yönetici kısa görüşlüdür.
Ne ve niçin diye sorar.	Nasıl ve ne zaman diye sorar.
Statükoyu değiştirmeye çalışır.	Statükoyu kabullenir.
Lider doğru işi yapar.	Yönetici işi doğru yapar.

Yukl (1999:285-305) ise son dönemlerde yapılan liderlik araştırmalarına eleştirel bir gözle bakarak liderlik konseptine çok fazla anlam yüklendiğini; destansı ve kahramansı davranış ve beklenti kalıpları oluşturulduğunu ifade etmektedir. Benzer bir yaklaşımla Bass ve Steidmeier (1999: 181-217)'de liderlik yaklaşımlarını ve dönüşümcü ve karizmatik liderlik araştırmalarında bu liderlik stillerine yüklenen yanlış anlamları ve bu stillerdeki liderin yapmasından çekinilen davranışları dile getirmektedir.

1.2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik ve eğitim kurumlarında liderlik konuları hakkında yapılmış çalışmalar incelendiğinde liderlik kavramı ile ilgili bazı kuramların öne çıktığı görülmektedir. Bu kuramları “özellik kuramları”, “davranış kuramları” ve “durumsal kuramlar” olarak gruplandırmak mümkündür. Araştırmanın bu bölümünde bu liderlik kuramları ile ilgili genel bilgiler sunulmaktadır. Takip eden bölümde ise yenilikçi liderlik kuramlarından öne çıkanları ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

1.2.1. Özellik Kuramı

Liderlik üzerine ilk araştırmalara askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özellikleri araştırılarak başlanmış ve liderlerin ortak özellikleri belirlenmeye

çalışılmıştır. Yaşadıkları dönemde öne çıkan liderlerin özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 2002: 5; Sancak, 2014: 6). Özellik kuramına göre liderlerin özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Özellik kuramına göre bir kişinin bir organizasyon ya da örgütte lider olabilmesi için kişisel özellikler açısından liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Bu kurama göre lider fiziksel ve kişisel özellikler bakımından örgüt üyelerinden farklıdır. Bu durumun sonucu olarak liderin hangi açılardan farklı olduğunu açıklayabilmek ve liderlerin özelliklerini belirleyebilmek için araştırmalar yapılmıştır (Koçel, 1999). Liderlerin fiziksel, davranışsal, mental ve kişisel özellikleri incelenmiştir ve bireyler yönlendiren ve yönlendirilenler olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu gruplandırmaya göre liderler yani yönlendirenler yönlendirilenler olarak örgüt üyelerinden farklı bazı özelliklere sahiptirler.

Özellik kuramı hala etkisini sürdürmektedir ancak bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Çünkü özellik kuramı ile ilgili yapılan çalışmalarda liderin organizasyon içindeki davranışları ve organizasyondaki durum faktörü göz ardı edilmiş ve sadece liderin özellikleri üzerinde durulmuştur (Çetin, 2008: 76).

1.2.2. Davranışsal Kuram

Liderlik kuramlarında özellik kuramından sonra davranışlar kuramı gelmektedir ve özellikler kuramındaki eksikliklere tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranışsal kuramda etkili ve verimli liderliği ne tür davranışların oluşturacağı araştırılmıştır (Keçecioğlu,1998: 61; Çetin ve Beceren, 2007: 126-127). Liderin örgüt üyeleri ile iletişimi, yetki kullanım şekli, planlama ve kontrol tarzı, amaçları belirleme yöntemi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak değerlendirilmiştir. Davranışsal kuramın gelişiminde uygulamaları araştırma ve teorik çalışmalar katkıda bulunmuştur (Çetin ve Beceren, 2007: 126-127).

Davranışsal kuram özellik kuramının üzerinde durduğu liderde var olan ya da olması gereken özellikleri kenara bırakarak liderin çalışma ortamındaki işine ve işgörene yönelik davranışlarını incelemiştir. Liderlik kavramının davranış boyutunun üzerinde duran bu kuram liderleri başarılı ve etkili yapan, amaçlarına

ulaştıran faktörün özelliklerinden çok yönetim esnasında başvurduğu davranışları incelemiştir (Koçel, 1999).

1.2.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik kuramlarında 1960'lerden sonra lider ve organizasyonun çevreleri ile ilgili araştırmalar yapılmış ve farklı durum ve şartların farklı liderlik stilleri gerektirdiği savunulmuştur. Durumsallık kuramı örgüt içerisindeki koşulların değişik liderlik stilleri ve yaklaşımları gerektirdiğini ileri sürmektedir (Koçel, 1999, Sancak, 2014). Bu kurama göre her organizasyonda geçerli olacak etkili bir liderlik tarzı yoktur. Liderlik kavramını şartları da göz önünde bulundurarak açıklayan bu kurama göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Ulaşılmak istenen hedefin özelliği, örgüt üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderlik edilen örgütün özellikleri, liderin ve örgüt üyelerinin geçmiş tecrübeleri (Koçel, 1999).

Olasılık veya durumsallık yaklaşımlarının ortak noktası; özellik, davranış ya da görev temelli bir liderlik yaklaşımının her durum ve şartta geçerli olmayacağı, bazı durumlarda özellik, bazı durumlarda davranış ve bazı durumlarda görev ya da ilişki merkezli liderliğin verimli olacağı ve amaca ulaştıracağı şeklinde ifade edilebilir (ağlar, 2004: 10).

1.2.4. Yeni Liderlik Kuramları

Araştırmanın bu kısmında göze çarpan yenilikçi liderlik kuramlarından vizyoner liderlik, demokratik liderlik, öğretimsel liderlik, karizmatik liderlik, kültürel liderlik, hizmetkar liderlik, etkileşimsel liderlik ve son olarak da etik liderlik ile ilgili genel bilgiler sunulmaktadır. Aşağıdaki bölümde bu liderlik kuramlarına dair kısa bilgilerin sunulduğu bölümlere yer verilmiştir.

1.2.4.1. Vizyoner Liderlik

Toplumsal yapıda, teknolojik alanda ve eğitimde meydana gelen değişiklikler örgütleri risk almaya ve değişime zorlamaktadır. Bu değişimde ise örgüt lideri

önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin geleceğin dünyasına adapte olmasında liderin örgüt için geliştireceği, örgüt üyeleri ile oluşturacağı vizyon ve geleceğin inşa edilmesi ise örgütün görevini ifa edebilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Liderler yenilik ajanlarıdır çünkü önemli hedeflere ve değerlere ulaşmak isteyen örgüt üyelerini amaçlarına ancak sağlam bir öngörü ve vizyona sahip liderler ulaştırabilir (Bursalıoğlu, 1991: 672). Örgütlerin gelişen ve değişen dünyaya ayak uyduramadıklarında karşılaşacakları kaçınılmaz son örgütün fonksiyonunu yitirmesi ya da yok olması olacaktır. Adaletli, açık, savunulabilir ihtiyaç ve amaçlar rehberliğinde örgütün vizyonu belirlenmelidir. Örgütün vizyonu ve ihtiyaçları paydaşlardan önde tutulmalıdır. Ayrıca örgüt için oluşturulan vizyon titizlikle işlenmeli ve tüm örgüt üyeleri ve paydaşlarınca paylaşılmalıdır (Tomlinson ve Alan, 2000: 52).

Vizyon, gelecekte varılmak istenen noktanın planlanması, kendinin veya örgütün geleceğinin resminin şimdiden çekilmesi olarak tanımlanmaktadır. Vizyon bir örgüt için geleceğin hayal edilmesi ve tasarlanmasıdır. Liderlik bir kurumu veya örgütü ileriye taşımayı ve gelecekte olabilecekleri de öngörmeyi içermektedir. Vizyoner liderlik ise, örgüt içerisindeki tüm bireyleri etkileyebilecek ve hep birlikte harekete geçmelerini sağlayacak örgüte ait gelecek profillerini oluşturabilmektir (Aksu, 2009: 2439). Ayrıca, vizyoner liderlik örgüt üyelerinin ya da toplumun tamamını veya önemli bir bölümünü etkileme ve harekete geçirme yeteneğine sahip olmayı; yenilikçi, net, somut ve ulaşılabilir hedefler koymayı ve bunları örgüt üyelerine ya da topluma iletebilmeyi kapsayan bir liderlik standardıdır. (Erdoğan, 2002: 49). Kimi yönetim bilimi araştırmacıları, vizyoner liderliği vizyonu oluşturmak ve belirlemek, örgüt kültürünü ve iklimini geliştirmek gibi özelliklerinden dolayı diğer liderlik türlerinden farklı tutmaktadırlar. Geleceğe dair tahminlerde bulunmanın gittikçe zorlaştığı modern dünyada liderlerin ve okul yöneticilerinin vizyon geliştirme yeteneği daha fazla öne çıkmaktadır (Gültekin, 2008: 24). Vizyoner lider, gelecekte kurum tarafından gerçekleştirilmesi öngörülen hedefi açıkça ortaya koyar. Hedefe yönelik olarak kurum kültürünün gelişimini sağlayacak adımları atarak örgütü bu hedefe ulaştırmaya çalışır (Yılmaz, 2006: 22; Kocatürk, 2007: 37; Gültekin, 2008: 24).

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir lider, diğer liderlerden farklı olarak gelişmeleri ve olayları okuyabilme becerisine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir bakış açısıyla geleceğe bakabilen liderdir (Durukan, 2006: 281; Doğan, 2010: 106). Çağımızda kurum yöneticilerinin ve okul yöneticilerinin vizyon geliştirme, geleceği kestirebilme yetenekleri çok öne çıkmakta ve çağa ayak uyduramayan yöneticilerin örgütleri hızla gelişen dünyada geride kalmakta ve fonksiyonlarını yerine getirememektedir.

1.2.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokrasi bireylerin egemenliği prensibi üzerine kurulmuştur ve insanların kendi kendilerini yönetmelerini sağlamayı amaçlamaktadır (Kane, Patapan ve Hart, 2009: 2). Günümüz dünyasında farklı kültürleri, değerleri, düşünceleri ve gelenekleri koruyacak yegane ve en sağlam yol demokrasidir (Bursalıoğlu, 1991: 672). Fakat demokratik kültür veya demokratik atmosfer kendiliğinden oluşmaz, bu kültürü oluşturmanın yolu etkili bir örgüt liderliğinden geçmektedir (Yörük ve Kocabaş, 2001: 303). Liderlik kişiler arasında ayırım yapmadan, tüm örgüt üyelerine aynı değeri verilmesini gerektirir. Liderin başarısı üyelerin bütünlüğünü sürdürmesine ve geliştirmesine bağlıdır (Baymur, 1994: 281-282). Demokratik liderlik katılımcılık ve işbirliği ile içli dışlıdır. Demokratik liderliğin temelinde örgüt içi uyumun önemli bir yere olduğu bilinen bir gerçektir (Yörük ve Kocabaş, 2001: 301). Eğitim yönetiminin en önemli özelliği, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların ortak olarak alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır (Yörük ve Kocabaş, 2001: 303). Demokrasi kültürü, halkın gücüne, toplumun siyasal ve ekonomik gelişmedeki payına ve önemine inanma, eğitimdeki en önemli standartları, değerleri ve idealleri benimsemek, yönetim anlamında yeterli olmak, eğitim kurumları, ast ve üst organizasyonlarla iletişim ve etkileşimde bulunma okul yönetiminde rol alacak liderlerde aranan özelliklerdir (Kaya, 1999:147-148).

Demokratik liderlerin sıkıntısı kendilerinden hem özgürlük hem de eşitlik beklenmesidir (Bursalıoğlu, 1991: 673). Eğitim kurumlarında demokratik atmosferin tesis edilmesi her şeyden önce demokratik bir yönetim anlayışının ve demokratik bir

liderin var olmasına bağlıdır. Çağdaş ve yetkin okul yöneticileri demokratik davranışlar sergileyen ve demokratik bir atmosfer oluşturmak için ellerinden gelen çabayı sarf eden kişilerdir (Taş, Çelik, Tomul, 2007: 86).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır (Tengilimoğlu, 2005: 7-8; Kane, Patapan ve Hart, 2009: 4). Demokratik liderler, çalışanlara yaptıkları işi etkileyen unsurlar hakkında bilgi verirler, fikirlerini söylemeleri, öneri getirmeleri, kararların alınması ve örgütlenme çalışmalarına katılmaları noktasında teşvik eder ve cesaretlendirirler (Kocatürk, 2007: 36). Bu tür demokratik liderler grup içerisinde tartışmalara izin verir, olumlu karşılıklar ve demokratik bir kültür çerçevesinde grupça karar vermeyi özendirirler.

Demokratik liderlik tarzında katılımcıların sürece katılması önemlidir ve demokratik liderlerin örgütlerinde olumlu çalışma atmosferinin hakimiyetinde çalışanın iş doyumunu yüksek olduğu bir ortam vardır. Bu liderlerin örgütleri grup olarak başarıya ulaşırlar (Taş, Çelik, Tomul, 2007: 88-89). Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma ve planlama süreçlerine çalışanların katılımını teşvik etmektedir (Yörük ve Kocabaş, 2001: 305). Astlar kendi kararlarının sorumluluklarını alırlar ve örgüt içerisinde alınan kararlar daha demokratik bir ortamda alındığı için daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıkar. Lider örgüt üyelerine daha nazik davranır ve kararlarına, duygu ve düşüncelerine değer verir. Demokratik liderin yönettiği örgütlerde ödüllendirme yöntemi daha çok tercih edilir (Sütçü, 2008: 37-38). Demokratik liderlerin yönettikleri örgütlerde hata oranı katılımcı anlayış ve örgüt üyelerinin inisiyatif almasından kaynaklı olarak en aza iner (Öztaş, 2010: 31).

Demokratik liderler örgüt üyelerini etkilemek ve motive etmek için yönetici olarak uzmanlık becerilerini ve ilgi gücünü kullanırlar. Demokratik liderlikte örgütün hedefe ulaşması için örgüt üyeleri teşvik edildiği ve bu kapsamda örgüt üyelerinin yetki ve sorumluluklarının çerçevesinin oldukça iyi belirlendiği aynı zamanda da övgü ve eleştirilerin örgüt standartlarına uygun olarak demokratik bir sistemde yapılandırıldığı görülmektedir. Demokratik liderlikte en çok öne çıkan özellik liderin, organizasyonun amaç, etkinlik, plan ve politikalarına karar verilmesinde ve yapılandırılmasında örgüt üyelerinin yani astlarının düşünce, öneri ve fikirlerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005: 7).

1.2.4.3. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik yaklaşımı 1980'li yıllarda ortaya çıkmış ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin, çalışma programlarının ve okul içi süreçlerin koordinasyonu ve kontrolü ile yakından ilgilenmektedir. Öğretimsel liderlik yaklaşımında eğitim kurumunun hedeflerine etkili bir biçimde ulaşması esastır. Eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik yaklaşımı ön planda tutularak ve öğretimsel liderlik standartlarına gerekli özen gösterilerek eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliği artırılabilir. Bu durumda eğitim kurumlarında öncelikle olarak yapılması gereken bu kurumların mevcut durumlarını ve ulaşmak istedikleri hedeflerin belirlenmesi ve bu ideal duruma nasıl getirileceğine dair bir yol haritası oluşturulmasıdır. Bu süreçte okul yöneticileri öğretimsel liderler olarak okulların başlarında bulunacağı için yöneticilerin üstleneceği görevler hedefe ulaşılmasında önemli bir yere sahiptir (Yörük ve Akdağ, 2010: 67).

Okul yöneticisinin öğretimsel görevlerle daha içli dışlı olması ve öğretmen ve öğrencilerle daha yakından ilgilenmesini de kapsayan öğretimsel liderliğin özünde etkililiği sağlamak ve öğrenci başarısını artırmak vardır (Şahin, 2011: 1909). Öğretimsel liderlik öğrencilerin iyi yetiştirilmesini, öğretmenler için uygun çalışma koşullarının oluşturulmasını, okulun atmosferinin olumlu ve üretken bir hava kazandırılmasını amaçlamaktadır (Çelik, 2000a: 41). Öğretimsel liderlik eğitimde başarılı olmak için okul yöneticisi, okulu-aile birliği, öğretmenler, aileler ve öğrenciler tarafından tüm bu unsurların huzur içinde çalışabilecekleri bir okul ikliminin oluşturulmasıdır (McEwan, 2002: 7-8). Okulun asıl faaliyetleri olan eğitim-öğretim üzerine odaklanan bir liderlik tarzı olarak öğretimsel liderlik eğitim kurumlarının yönetimine uygun olarak tasarlanmıştır (Çelik, 2000a: 37-38; Şişman, 2002: 58). Öğretimsel liderliğin en önemli özelliklerinden biri okul yöneticisinin, öğretimsel liderin öğretmen ve öğrencilerin görüp ulaşabileceği her yerde (sınıf, koridor, oyun alanları vb.) bulunmalarıdır. Çelik (2000a: 48) ve Şişman'ın (2002: 19) da belirttikleri gibi okullar öğretim için vardır ve diğer görevler ikinci planda yer almaktadır. Öğretimsel liderlik sınıf içerisindeki uygulamalara yaptığı katkılar kadar okulun misyonu, vizyonu ve daha önceden belirlenmiş amaçlarına da katkı sağlayabilir. Bu yüzden okul yöneticileri çalışma çerçevelerinin belirlenmesi ve

uygulamaları kapsamında öğretimsel liderlik standartlarını göz önünde bulundurmaları okulun hedeflerine ulaşması bakımından önem arz etmektedir (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3).

Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002: 58-59). Öğretim liderliği diğer liderlik alanlarından farklı olarak eğitim-öğretim faaliyetleri, öğrenci ve öğretmenlerle birebir ilgilenmeyi ve eğitim-öğretim programlarını hazırlanmasında ve faaliyetlerin planlanmasında bizzat bulunmayı gerektiren bir liderlik tarzıdır. Bir eğitim kurumunun kimliğini yapılandıran ve bu kurumu anlatan üç önemli unsur vardır: okul yöneticileri, öğretmenler ve toplum. Okulun amacına ulaşması bu üç unsurun işbirliğine ve etkileşimine bağlıdır.

Smith&Andrews (1989: 16-17) tarafından ortaya konmuş olan okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışları şunlardır:

- 1- Eğitim programı öğretim faaliyetlerine öncelik ve önem verir.
- 2- Okulun hedef ve amaçlarına ulaşılması için adanmışlık,
- 3- Okulun amaçlarına ulaşması için kaynakların temin edilmesi ve etkili bir biçimde yönetimi,
- 4- Okulda öğretmenler, öğrenciler, veliler ve topluma saygı çerçevesinde öğrenci ve öğretmenler için olumlu bir atmosfer oluşturulması,
- 5- Okul içerisinde öğretmenlerle iletişim halinde olarak, personelin kendini geliştirmesi için imkanlar sağlama ve bu tür istekleri destekleme, yeni ve etkili öğretim yöntemlerinin kullanımına örnek olma ve kullanılmasını teşvik etme, değişik ve yenilikçi öğretim araçları temin etme gibi çalışmalarla etkin bir rol üstlenme,
- 6- Okulun hedeflerine ulaşması ve öğrencilerin akademik başarısı için öğretmen etkililiğini ve öğrenci kazanımların düzenli ve sürekli olarak takip edilmesi; Öğretmenlerin sık sık sınıflarını ziyaret ederek, açık değerlendirme ölçütleri kullanarak ve dönüt vererek değerlendirilmesi; Öğretmen değerlendirmesinin öğrenci ve öğretmenlerin performansını artırmak için kullanılması,

- 7- Öğrencilerin akademik başarılarının geliştirilmesi için çalışmalar yapma ve öğretmenleri hedeflere etkili bir biçimde ulaşılması için özendirme ve teşvik etme,
- 8- Okulun amaç ve hedeflerine uygun, yenilikçi bir vizyon oluşturma, bu vizyonu öğretmenlerle paylaşarak ulaşılması için motive etme,
- 9- Örgüt içi karar alma sürecinde örgüt üyeleri ile fikir alış-verişi yapma,
- 10- Yenilikçi ve etkili materyaller temin etme, kullanma, kullanmayı özendirme ve öğretimsel başarıyı artırmak için personele zaman ayırma ve destekleme,
- 11- Değerli bir kaynak olan zamanı iyi yönetme ve kullanma ve öğrenme sürecine zarar verecek tüm unsurları engelleyerek düzen oluşturma.

Tanrıoğen (2000: 67) ise, öğretim liderliği davranışlarını (1) öğretimi ve öğretmeni geliştirme, (2) öğretimsel iklim geliştirme, (3) iletişim becerileri, (4) öğretimi denetleme, (5) amaç tanımlama ve (6) öğrenci gelişimini izlemek olarak altı boyutta tanımlamaktadır.

1.2.4.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun hedeflerine yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve takipçileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir (Koparal, 2004: 150). Dönüşümcü liderlik tarzı örgüt değişimini aktif olarak başlatarak yönetmeyi ve bu bağlamda örgüt üyelerinin ihtiyaç ve isteklerine cevap vermeye dönük beceriye sahip olmayı gerektirmektedir (Bass ve Stedmeier, 1999: 207; Keçecioglu, 2003: 33-34; Smtih ve Bell, 2012; 58). Bu liderlik tarzı, temelden bir değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir. Bunun yanında örgüt içerisinde herhangi bir düzeydeki herhangi bir kişi dönüşümcü lider rolünü üstlenebilmektedir. Yani dönüşümcü lider rolünü üstlenen kişi örgüt üyelerinden herhangi bir çalışma arkadaşları ya da üst düzey yöneticilerden biri de olabilmektedir (Buluç, 2009: 12). Ayrıca bu liderlik tarzı, örgütte yönelimleri hissetme ve farkında olma ve örgütte değişim için heyecan yaratma işlevlerini de üstlenmektedir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 88).

Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009: 280)'na göre dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerine vizyon kazandıran; bu vizyona ulaşma sürecinde üyelere ek görevler veren,

onlara yaptıklarından ve/veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran ve bu yolda motivasyon sağlayan liderlik stilidir. Bir başka ifadeyle dönüşümcü liderlik, izleyenlerde var olan enerjiyi açığa çıkararak onlara harekete geçirebilme yeteneğidir. Açıklama ve tanımlardan da anlaşıldığı gibi dönüşümcü liderlik bir vizyon oluşturma ve bu vizyona ulaşma sürecinde bir misyon belirleyerek, astlarını etkilemeyi, onlara amaçlara ulaşma noktasında özgüven vermeyi, teşvik etmeyi, heyecanlandırmayı ve astların yapabileceklerinin en iyisini yaptırmayı amaçlayan, 1980'li yıllarda ortaya çıkmış yenilikçi bir liderlik yaklaşımıdır (Kurşun, 2011: 29). Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini anlamasını ve kendisine güvenmelerini sağlayarak örgütü başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur. Eğitim bağlamında dönüşümcü liderler geleneksel okul yönetimi anlayışından uzaklaşarak veli ve öğrencilerin kararlara katılmasını teşvik eder, öğretmen liderliğini desteklerler ve değişimin öncüleri olarak rol alırlar (Leithwood ve Poplin, 1992: 9).

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüz ortamına ve dünyasına uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaretli, güçlüklerle başa çıkabilen vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil; bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler (Tengilimoğlu, 2005:6; Leithwood ve Poplin, 1992: 8).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, bu liderlik tarzının örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili bir liderlik stili olduğunu göstermektedir (Buluç, 2009: 9; Leithwood ve Poplin, 1992: 8). Dönüşümcü liderler, özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi etik değerleri ve idealleri kendini izleyenlere önemli hale getirerek bilinç geliştirme çabası harcarlar (Ertürk, 2012: 27). Dönüşümcü lider sıradan değişim ve gelişim süreçlerinin ötesinde hedeflere sahiptirler, sıra dışı hayal ve planları vardır ve potansiyellerini kullanarak yaptıklarından daha fazlasını başarmak için örgüt üyelerini motive ederler ve onlara bunun için imkanlar sunarlar. Taş, Çelik, Tomul (2007: 88) dönüşümsel liderlik için 4 farklı boyut ileri sürmektedir: karizma, ilham, bireysel düşünce ve zihinsel teşvik.

Bu bilgilerin yanı sıra dönüştürücü liderlerin Brestrich (2000) tarafından ifade edilen özellikleri şunlardır:

- Geleceğe dair ulaşılabilir hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşılması için ortak bir bilinç oluşturma,
- Örgüt üyelerinin düşünce ve fikirlerinde yeni ufuklar açarak, yeni paradigmlar sunarak farklı bakış açıları oluşturma,
- Örgüt üyelerinin potansiyellerini fark etmelerini sağlama ve bu becerileri en üst düzeyde kullanma isteği uyandırma,
- Örgüt üyelerinde kişisel hedef ve çıkarlardan önce organizasyonun hedeflerini göz önünde bulundurmaya yönlendirme, organizasyonun çıkarları için kişisel menfaatlerden vazgeçmeye teşvik etme (akt. Yılmaz, 2006: 21).

1.2.4.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik konusu çeşitli bilim dalları tarafından ele alınmış ve karizmatik liderlik için pek çok tanım önerilmiştir. Max Weber bu kavramı ilk kez kullandıktan sonra karizmatik liderlik için çeşitli tanımlar ortaya atılmıştır (Aykanat, 2010: 49). Karizma kelimesi etimolojik olarak Yunanca bir kelime olmakla birlikte “ihsan edilmiş ve bağışlanmış”, “ilahî ilham yeteneği” anlamlarına gelmektedir (Kılınç, 1996: 68-69). Karizmatik liderler topluluklar önünde olağanüstü saygınlık ve etkileme gücüne sahip, kendisini aşan ve kendisinin içinde var olan bir yeteneği ortaya çıkaran insanlardır (Ciulla vd., 2008: 39; Akşit, 2010: 110). Karizmatik lider; yönlendiren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünce ve hayallere teşvik eden, izleyicilerin hayatlarında gerçekten önemli olan noktalara dikkatlerini çeken, sorumluluk duygusu oluşturan ve motive edici davranışlar sergileyen liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003:405). Karizma kavramı bir topluluk ya da grup içerisinde çekici olarak kabul edilme ve desteklenme durumu olarak tanımlanabilir. Bazı durumlarda karizmatik liderler örgüt üyelerinin davranışlarının yönlendirilmesinde denetlemelerden daha iyi sonuçlar elde edebilmektedirler.

Karizmatik liderler sıradan sevgi ve bağlılık ötesinde önemli bir etkiye sahiptirler. Bu etki örgüt üyelerinin karizmatik liderlere karşı hissettikleri sevgi ve

saygı gibi duyguları da içermektedir. Karizmatik lidere, onun kişiliğine ve üstlendiği role önemli derecede inanç ve güven vardır (Aykanat, 2010: 50). Genel anlamda bir çerçeve oluşturmak gerekirse; karizmatik liderler; vizyonları izlenen, izleyenlerin performansını katkıda bulunan, onlarla duygusal bağ kuran, izleyenlerin sadakatle bağlandığı ve kendisinin vizyonunun takip edilmesinde fedakarlığa teşvik eden, organizasyonun mevcut görüşünden farklı bir gelecek vizyonu oluşturabilen, örgüt üyelerinin kendisine güvenmesini sağlayan, örgütün ve kendisinin vizyonunu geliştirmek için örgüt üyeleri ile sıkı ilişkiler kuran, değişim için sürekli ilerleme kat eden ve özellikle izleyenlere sıra dışı bir motivasyon vermede yetenekli olan liderler olarak tanımlanabilir (Begeç, 1999: 87).

Karizmatik lider örgüt üyelerinin kaynak, ihtiyaç, değer ve taleplerini kendisini ilgilendiren bir mesele olmaktan çıkarırlar ve tüm organizasyonun amaçları ve ilgileri haline getirirler. Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük ve sahnedeki oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir (Kocatürk, 2007: 41). Kısacası karizmatik liderler cesaret, özgüven, vizyon ve değerlerini temel alarak konuşma ve ikna yetenekleri ile örgüt üyelerini ve geniş toplulukları etkileyebilen liderlerdir (Oktay ve Gül, 2005: 405). Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması astları önder tarafından kolayca etkileme imkanı verecektir (Koçel, 1999: 412). Karizmatik liderler insanları, grupları ve örgütleri normal olarak beklenen düzeyden daha fazla motive etme, etkileme, inandırma yeteneklerine sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005: 6). Bu açıklamalar ışığında; karizmanın liderlik için çok önemli bir faktör olmakla birlikte, mutlak bir gereklilik olmadığı; en azından karizmanın tek başına liderlik kavramının açıklanmasında yetersiz kalacağı ifade edilebilir. Ayrıca her karizmaya sahip kişinin lider olmadığı, olamadığı da bir gerçektir. Ancak, pek çok şöhretli kişinin sahip olduğu bu karizmayı, karizmasına inanan insanları belirli hedeflere yönlendirerek kullanmadıkları açıktır (Kılınç, 1996: 72).

Karizmatik liderlerin özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Kılınç, 1996: 100)

- Güçlü bir hitabet ve ikna yeteneği ve güçlü bir imaj,
- Yüksek özgüven,
- Yüksek etkileme yeteneği ve baskın olma güdüsü,

- İnançlarının ve düşüncelerin doğruluğuna ikna etme,
- Risk alma cesareti ve girişimcilik yeteneği,
- Kendini örgütün veya topluluğun hedef ve amaçları için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma.
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme.

Karizmatik liderlere dair sıralanan pek çok olumlu özelliğin yanı sıra kimi araştırmacılar ise karizmatik liderlerin bazı olumsuz özelliklerine dikkat çekmektedirler. Rogers ve Farson (1955) ve Conger and Kanungo (1988) karizmatik liderlerin kendilerini izleyenlerin kandırılması ya da sömürülmesi gibi veya karizmatik liderlerin narsistlik ve otoriterlik gibi bazı kötü özelliklere sahip olabileceklerine dair endişelerini ifade etmişlerdir (akt. Bass ve Steidlmeier (1999:182). Conger (1999: 162) ise karizmatik liderlerin izleyicilerinin kendilerine güvenlerinin düşük olduğu, belirsizlik ve krize hoşgörü gösteremediklerini ve diğer insanlardan daha çok psikolojik baskı hissettiklerini ileri sürmektedir.

1.2.4.6. Kültürel Liderlik

Liderlik kavramına anlam katan ve farklı bir boyut kazandıran olgulardan biri de kültürel çevredir. Öncelikli olarak kaliteli, nitelikli liderlik güçlü ve aktif bir okul kültürüne sahip bir okul için en önemli özelliktir (Fleming and Kleinhenz, 2007: 26). Liderin çevresiyle olan karşılıklı iletişimin başlangıç noktası kültür olarak görülebilir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik, sosyolojik koşullarına zemin hazırladığı söylenebilir. Çünkü bu faktörler, toplumda, organizasyonda, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir (Erçetin, 2000: 18-19). Örgütsel kültür kuramının gelişmesiyle birlikte, liderlikle ilgili araştırmalar kültür boyutuna odaklanmıştır. Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını öne sürmektedir. Kültürel liderlik, liderlik yaklaşımları bazı önemli katkılar sağlamıştır. Birincisi örgütün liderinin başarısının oluşturacağı örgütsel kültüre dayalı olmasıdır. İkincisi ise güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasının yanı sıra söz konusu organizasyonun yönetilmesinin de örgütün oluşturulması kadar önem taşımasıdır (Çelik, 2000a: 205-206). Bu açıdan kültürel lider, örgüt kültürünü tüm

yönleriyle bilen ve değerlendiren, yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle etkin rol oynayabilen kişidir (Erçetin, 2000: 19). Scheive ve Schoenheit (1987: 7) ise örgüte kültür ögesinin insanlara güvenilir, rahat ettikleri bir çalışma ortamı hissi verdiğini ifade etmektedir. Örgütün kendine has kültürünün oluşturulmasının, olumlu bir örgüt kültürüne ya da imajına sahip olmasının örgüt üyelerinin performansı, morali ve imajına olumlu yansımaları olduğu pek çok araştırmada kanıtlandığını ileri sürmektedir. Kültürel boyut, liderliğin olmazsa olmazlarından (Kurşun, 2011: 29). Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır (Yıldırım, 2005: 229). Kültürel liderlik örgütlerin güçlü ve esnek kültürel yapılarını yeniden şekillendirmeyi, geliştirmeyi ve liderin ve astlarının örgütte hâlihazırda oluşmuş olan değer, yargı ve normları benimsemelerini içerir (Erdoğan, 2002: 49). Kültürel liderlik; örgütte kültürel değerlerin inşa edilmesi, geliştirilmesi, korunması ve kültürel olarak örgüte yeni değerler kazandırılması ve önemli değerleri örgütte yaşatarak korumayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 170). Okul yöneticisi olarak kültürel lider, kültürel değerleri korur ve geliştirilmesi için çalışmalar yapar, canlı tutar. Kültürel lider okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etki sahibidir. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin kazandırılması bu liderlik tarzının sonucudur (Çelik, 2000a: 51-53). Kültürel liderliği okulda var olan kültürü korumak ya da mevcut kültürü değiştirerek yeni bir kültür oluşturma süreci olarak tanımlayabiliriz (Yılmaz, 2006: 22). Kültürel lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültüre yön vererek, istenilen niteliklere sahip öğrencinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır (Hallinger & Leithwood, 1996: 114).

Okul yöneticisi, okul kültürü oluşturmak ve çevreye tanıtılabilmek için bütün paydaşların katılacağı değişik toplantılar ve törenler düzenleyebilir. Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate ve Bautista (1997: 234) örgüt liderini toplumun dil, inançlar, değerler, din ve sosyal organizasyon gibi değerlerinin etkilediğini ifade etmektedir. Örgüt lideri bu değerlerden hareketle örgüt kültürünü oluşturmada daha sağlam adımla atabilir. Bu amaca yönelik olarak toplantılar ve törenler düzenlenebilir. Bu tür organizasyonlar sosyal hayatta ne kadar önemliyse kurum

hayatında da o kadar önemlidir. Buna benzer faaliyetler, kurumun kültürel değerlerini sağlamlaştırmayı ve üyeler arasındaki bağlılığı artırmayı amaçlar (Dolunay, 2007: 16). Bir okulda öğrenciler ve öğretmenler arasında birlik ve beraberlik havası hâkim olmuşsa, bu eğitim kurumunun güçlü bir örgüt kültürü oluşturmayı başardığı düşünülebilir. Bu nedenle kültürel lider olarak okul müdürleri, herkes tarafından paylaşılan ve kabul gören bir vizyon oluşturarak okulun örgütsel kültürünü geliştirmeye çaba harcamalıdır (Karaköse, 2008: 559). Kültürel liderliğin en önemli görevlerinden biri örgütte güçlü ve olumlu bir kültürel yapının yaratılması ve bu yapının geliştirilmesi süreçleridir. Bu açıdan bakıldığında kültürel lider örgüt değerlerinin şekillendirilmesi, somut ve uygulamaya dönük hale getirilmesi norm ve standartların astlar, tüm örgüt üyeleri ve paydaşları tarafından içselleştirilmesini ve benimsenmesini sağlamakla sorumludur. Okul ise, içinde bulunduğu toplumun geleceğinin inşa edildiği kurumsal bir yapıdır (Geylani, 2013: 2).

Kültürel lider rolündeki okul müdürü, kültürel değerleri iyi bir şekilde analiz ederek, okul çalışanlarını hem kendi amaçlarına hem de okulun amaçlarına ulaşabilmeleri için harekete geçirebilmelidir (Johnson, 1996: 1). Güçlü de olsa zayıf da olsa tüm eğitim kurumlarının oluşmuş kültürleri vardır. Kültürel liderlerin görevi ise okul kültürünü ve iklimini daha cazip, güçlü ve pozitif hale getirmektir, okul yöneticileri bunları başardığında kültürel liderler olarak başarılı kabul edilebilirler. Öğretmen ve öğrencinin okul kültürünün en önemli öğeleridir. Okul kültürü öğretmen ve öğrenciler olmadan düşünülemez. Bunun da ötesinde okuldaki tüm örgüt üyeleri, yardımcı personelden okul yöneticisine, velilere kadar herkes okul kültürünün nadide birer parçasıdır ve okul kültüründen etkilenmektedirler. Bu durumda okul kültürünün sahip olduğu güçten en iyi şekilde yararlanan ve bu kültürü usta bir biçimde yönlendiren okul yöneticileri başarılı kültürel liderler olarak kabul edilebilirler (Çelik,2000a: 53). Ayrıca kültürel liderlik, lider tarafından örgütün misyonunun ve hedeflerinin oluşturularak devam ettirilmesi; kurum kültüründe pay sahibi olan inanış, düşünce, gelenek, norm ve standartlar ile örgüt üyelerinin ortak amaçlar için güdülenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için teşvik edilmesi sürecidir (Beyer ve Browning, 1999: 485-486; Biggerstaff, 1992: 46).

1.2.4.7. Hizmetkâr (Servant) Liderlik

İlk kez 1970 yılında Greenleaf tarafından ifade edilen “hizmetkar liderlik” kavramının özünde hizmet etme isteği bulunmaktadır (Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013: 64). Hizmet etmek insanlara daha çok olumsuz bir anlam çağrıştırmasına rağmen gerçekte birçok anlama sahiptir. Bu tür bir liderlik anlayışında insanlara hizmet etmek bilinçli bir istek olarak görülmektedir. Hizmetkar liderlik yaklaşımında lider, örgüt üyelerini ve bireyleri daha özgür ve bağımsız ve kendi kendine hizmet etmelerini sağlamayı hedeflemektedir (Demirci, 2014: 178). Hizmetkar liderlikte bireysel hedef ve amaçlara ulaşılmasından ziyade örgüt üyelerinin gelişimi ve örgüt üyelerinin ihtiyaçları daha önceliklidir. Eğitim kurumlarında bireylerin kişisel isteklerini elde etmek için çalışmak yerine öğrencilere ve meslektaşlarına katkıda bulunma, hizmet etme anlayışında olmaları daha faydalı olmalarını sağlayacaktır (Cerit, 2008).

Hizmetkar liderlik, liderin astlarına hizmet etmesine içeren bir liderlik stili olarak, liderin astlarına destek olması ve örgüt üyelerinin lehine olan konularda mücadele etmesi anlamına gelmektedir. Hizmetkar liderlik stili örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının giderilmesi ve örgüt içi karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamak için liderlerin desteğini kapsamaktadır (Demirci, 2014: 178). Hizmetkar liderlik stilinde örgüt üyelerini dinleme, bireysel istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etme, örgüt üyelerinin kişisel gelişimini destekleme, empati, bütünlük ve güven gibi değerler önemli bir yere sahiptir (Çevik ve Kozak, 2010).

Laub’a göre hizmetkâr liderlik, çalışanların gelişimini aşağıda belirtilen unsurlar ile desteklemektedir (akt. Demirci, 2014: 178):

- Gücün paylaşılması,
- Grup çalışması,
- Liderlikte güvenilirlik ve doğruluk,
- Astların, örgütün tümünün ve müşterilerin iyiliğini düşünen liderlik.

1.2.4.8. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimsel liderlik örgüt üyelerinin gereksinimlerinin karşılandığı, performansa göre ödül ve cezanın bulunduğu bir yapının oluşturulmasını içerir. Etkileşimsel lider örgüt üyelerini beklentiler konusunda bilgilendirir. Bu beklentilerin karşılanması ve karşılanmaması durumunda ne tür ödül ve cezalar olacağını da açıklar (Çakmakyapan, 2009: 19-21; Morçin ve Morçin, 2013: 72). Liderlik davranışının; amaca, hedefe ulaşabilmek için örgüt üyelerinin ödüllendirilmesi olarak açıklayan bu liderlik stilinde görev ve sorumluluklarla ilgili işleri lider ve örgüt üyeleri birlikte kararlaştırırlar. Lider işlerin yapılma yolunu açıklayıp güvenli bir çalışma ortamı oluşturur. Her zaman yapılan faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesi ve geliştirilmesi için çaba sarf eder (Gündüz, 2007: 25).

Diğer bir açıdan bakıldığında etkileşimsel liderliğin geleneksel bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Geçmişte olumlu sonuçlar vermiş ve faydalı olmuş gelenekler sürdürülür, gelecek nesillere aktarılır. Büyüme hızı düşük olan ve tasarruf politikasına sahip örgütlere etkileşimsel liderlik stili etkili olmaktadır (Begeç, 1999: 91; Çakmakyapan, 2009: 19-21).

Etkileşimsel liderlik, lider ve örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayalıdır. Bu yüzden etkileşimsel liderlik örgüt üyelerinin liderlerin isteklerini yerine getirmelerine karşılık liderin de örgüt üyelerinin isteklerine cevap vermesi olarak görülebilir (Yılmaz, 2006: 25). Lider, davranışların kontrolünde bir tür uyarıcı – tepki ilişkisi kurmaktadır. Yönetici olarak çalışan etkileşimsel liderler, çalışanlara hedeflere ulaştıklarında ödül olarak para ve statü dağıtarak başarılarını pekiştirmektedirler. Örgüt faaliyetleri geçmişten günümüze ve yarına vizyon ve örgüt kültüründe değişim ve gelişim olmadan devam etmektedir. Etkileşimsel liderlikte üç tür yönetim stili bulunmaktadır: koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik tarzı. Etkileşimsel liderlerin örgütlerinde güçlü bir iletişim bulunmaktadır. Etkileşimsel liderler örgütte uyumlu bir atmosfer ve dengeli bir ödül-ceza mekanizmasıyla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışmaktadırlar.

1.2.4.9. Etik (Moral) Liderlik

“Etik” sözcüğü veya kavramı günümüz dünyasında hayatımızda gittikçe daha fazla yer almakta ve batıda son dönemlerde çok çeşitli çalışma ve etkinlik alanlarında araştırılmaya ve bu alanlardaki yaklaşım ve davranışların etik boyutları değerlendirilmeye ve tartışılmaya başlanmıştır (Aydın, 2003: 13). Amerika’da 2000’li yılların hemen başında birkaç büyük şirkette üst düzey yöneticilerin karıştığı skandallardan sonra etik kavramı ve etik değerlerin yeniden sorgulanmaya başladığını pek çok araştırmacı dile getirmektedir (Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005: 135; Brown ve Trevino, 2006: 595; Brown, 2007: 140; Bliss, 2013: 98). Brown ve Trevino (2007: 140) araştırmalarında bu etik skandallara dikkat çekmekte ve kaynağı olarak da bu üst düzey yöneticilerin karakterlerindeki zayıflığa işaret etmektedirler. Price (2002: 69) ise yaşanan etik skandallarında ilgili yöneticilerin ne yapmaları gerektiğini bilmediklerinden değil şahsi isteklerinden, bencil yaklaşımlarından dolayı etik dışı davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Her iki durumda da örgütlerde yaşanan etik problemler liderlerin yetişmeleri sürecindeki eksiklikleri gözler önüne sermiştir. Bu ve benzer problemlerden sonra ise tüm dünya genelinde işletme ve yönetim üzerine eğitim veren kurumlarda etik eğitimi ilgi görmeye ve önem kazanmaya başlamıştır (Akella, 2012: 201; Chan, Fung ve Yau, 2013). İngiltere’de Liderlik ve Yönetim Enstitüsü’nün bir araştırmasına göre araştırmaya katılan 2500 işçiden çoğu üst yöneticilerin finansal gelirleri etik değerlerin üzerinde tuttuklarını ifade etmişlerdir. Bunun sonucunda ise enstitü tarafından yöneticilerden etik açıdan beklentileri dile getirilmiş ve bu kadar yönetici ve organizasyonun etik değerleri ihmal ettiklerine dair algı oluşmasının endişe verici olduğu dile getirilmiştir (Eisenbeiss, Knippenberg ve Fahrbach, 2014).

Etik değerler insan hayatında, kültürel, ekonomik, toplumsal, bilimsel, hukuki, siyasi ve teknolojik alanlarda insanların davranış, eylem, karar ve tutumlarında etkili olan değer ve ilkelerdir (TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, 2012: 25). Etik kelimesi Yunanca “karakter” anlamında olan “ethos” kelimesinden türetilmiştir ve “alışkanlık, töre, gelenek anlamına gelmektedir gelmektedir (Shapiro ve Stefkovich: 2011: 10). Türkçede “ethic” kelimesinin karşılığı olarak, Arapça’dan

dilimize geçmiş “huy”, “mizaç”, “karakter” anlamına gelen ve “hulk” kelimesinden türeyen “ahlak” kelimeleri kullanılmaktadır (Cevizci, 2002: 3).

Sergiovanni’ye göre etik liderlik ahlaki güce dayalı olarak astların etkilenmesi, olumlu yönde değişikliğe, uyuma sevk edilmesi olarak tanımlanmakta ve en belirgin özelliği olarak güç kaynağının moral güç olduğu ifade edilmektedir (akt. Çelik, 2000a: 90). Üst düzey liderler, ahlaki vizyonlarını gerçekleştirmek için gerek örgüt içerisindeki rakiplerini gerekse yandaşlarını büyük bir özenle değerlendiren, en yüksek etik standartları kendilerine örnek alan, etkili ve ahlaki yöntemlerle gücünü kullanmayı ve değişik durumlarda nasıl davranması gerektiğini bilen, politik kararların değerlendiren ve normların etik prensiplerle bütünleştiren, ahlaki liderlik rolünü oynayan kişilerdir (Brown ve Trevino, 2006: 597; Doğan, 2010: 106). Cuilla’ya (1998) göre ise etik liderlik, toplumda ve örgütlerde iyilik değerini yaygınlaştırma, insanların bireysel özellik ve farklılıklarına saygılı olmak; dürüst, güvenilir, inanılır olma, kişilerarası iletişim becerilerine sahip olma, karar alma sürecinde demokratik tutum takınma ve örgüt üyelerinin katılımına destek verme, anlayışlılık ve kibarlık meziyetlerinin birleşimi şeklinde tanımlanabilir. Greenfield (1995: 64) etik lideri, öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak etik düşünce yapısına sahip ve eğitim kurumu örgütünün üyelerinin yani öğretmenlerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan kişi şeklinde ifade etmektedir. Resick vd. (2006: 346-348) ise etik liderin özelliklerini karakterli olmak, davranış ve uygulamaları açısından tutarlı ve doğru olmak, etik bilinç, birey olarak toplumla uyum, güdülenme, örgüt üyelerini destekleme, örgütün ve bireylerin etik yapısını ve anlayışlarını güçlendirme etik farkındalık kapsamında yönetim olarak sıralamaktadır.

Etik liderlik, sorumluluk bilincine dayanan, paylaşmayı içinde bulunduran, ahlaki bir bağımlılığı gerekli kılan bir liderlik yaklaşımıdır. Etik liderlik her düzeydeki örgüt üyelerini korumayı ve onlara saygı duymayı gerektirmektedir. Etik liderlik örgütte yüksek etik standartlar oluşturma sürecini de kapsamaktadır (Kılınç, 2010: 9; İskele, 2009: 42). Etik ilke ve değerlerin örgütün yönetiminde hâkim kılınması, yönetsel bir sorumluluktur. Etik kuralların, yönetim işlerinin yürütüldüğü her aşamada örgütün liderleri ve liderin takipçileri açısından önemle dikkate alınması ve rehber kabul edilmesi zaruridir. Bu ise etik liderlikle mümkün olmaktadır (Uğurlu,

2009: 39). Bir liderlik tarzı olarak etik liderlik; etik değer, ilke ve normları göz önünde bulundurarak ilişkiler kurmayı ve bu değer, ilke ve normların ön planda tutulmasını gerektiren bir liderlik kuramıdır (Erdoğan, 2002: 48). Liderin karakterinin sağlam olması çalışanlarının tavırlarını da doğrudan etkilemektedir. Öğretmenlerin ve diğer iş görenlerin motivasyonunu düşüren en önemli etkenlerden biri yöneticilerin dürüstlüğü ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır (Aydın, 2003: 86). Bunun yanında organizasyonda örgüt üyelerinin karar alma sürecine katılımlarının sağlanması fikirlerinin ve endişelerinin dinlenmesi yani örgüt içerisindeki yöneticilik gücünün paylaşılması da etik liderliğin bir bileşenidir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 298). Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi ve hassas bir biçimde uygulanması güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Dolayısıyla örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkinliğini belirleyen temel bir faktördür (Çelik, 2000a: 210).

Harvey (2004: 23; akt. Yılmaz, 2006: 33-34), etik liderlik için yaptığı tanımda yol gösterici nitelikte on temel özellik sıralamaktadır. Etik liderde bulunması gereken bu özellikler şunlardır:

1. Etik liderler paylaşılan değerleri, iş yerine dair etik ilkeleri ve etik standartları örgüt üyelerine açıklarlar. Örgüt üyelerinin bu ilkeleri anlamaları, benimsemelerini ve uygulamaya yansıtılmalarını sağlarlar.
2. Etik liderler örgüt üyelerine etik davranış kodlarına dair sorumluluklar verirler. Bu liderler kendileri etik değerleri uygulamalarına yansıtırlar ve çevrelerindeki insanlardan benzer bir yaklaşım beklerler.
3. Etik liderler örnek insanlardır. Etik liderler “özü-sözü birdir” ve etraflarındaki insanların dürüst olmalarını isterler.
4. Etik liderler karar alma süreçlerinde etik değerleri göz önünde bulundururlar. Aynı zamanda etik liderler diğer örgüt üyelerini de karar alma aşamasında gözetirler.
5. Etik liderler uygulama ve faaliyetlerinde uyumludurlar. Bu liderler etik kurallar ve ilkeler konusunda standartlara sahip oldukları için bir sorunla karşılaştıklarında ikilem içinde kalmazlar ve kısa sürede çözüme ulaşırlar.
6. Etik liderler doğru ve iyi olan davranış ve standartların örgüt üyeleri ya da çevrelerindeki insanların da benimsemeleri için çaba sarf ederler.

7. Etik liderler öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, diğer personelin ve velilerin fikir ve görüşlerine saygı gösterir, duyarlı davranırlar.
8. Etik liderler örgütlerinde sürekli değişim sağlama peşindedirler. Yapılan değişiklikler farklı alanlarda gerçekleşir ve etik değerlere uygun olmaları için özen gösterilir.
9. Etik liderler örgütlerine eleman alımında etik değerlere uygun hareket ederler ve örgüt içerisindeki personelin terfi ve ödüllendirmelerinde de etik ilkeleri ön planda tutarlar.
10. Etik ilkelerden bazıları sorumluluk, eşitlik, adalet, güven ve saygı şeklinde kolayca ifade edilse de sözlü olarak ifade edilmeleri yeterli değildir. Ayrıca sürekli bir değişim içerisinde olan günümüz dünyasında etik değerler de güncel tutulmalı ve uygulama noktasında hassas davranılmalıdır.

Etik kavramı bireylerin tercihlerini ve davranış şekillerini etkileyen, doğru ve iyi olanı ortaya çıkarmayı hedefleyen bir değer, hayat tarzı ya da ahlak ilkesidir (Dedeoğlu, 2004: 113). Etik lider aynı zamanda iş görenleri yönlendirmede belirli standartlar oluşturarak veya cezalandırmada belirli ölçütler oluşturarak, bir noktada örgüt içinde adaleti sağlayarak sapma davranışlarının oluşmasını engellemektedir (Den Hartog ve Belschak, 2012: 37). Etik kural ve/veya ilkeler bireysel özelliklere göre değil, genel kabul görmüş kuramlara dayalı olarak geliştirilir. Etik ilkelerin gerçek boyuttaki temel taşı arzulanan en yüksek moral, ahlaki kavramıdır (Gül ve Gökçe, 2008:379). Örgütlerde etik problemlerin çözümünde üstlendiği görevlerin yanında etik ilkelerin ve kodların oluşturulması ve uygulanmasında da lidere büyük görevler düşmektedir. Günümüz dünyasında örgütlerde etik değerlerin önemi artmıştır ve yöneticilerin yaşam tarzları ile birlikte etik değerler konusu sık sık gündeme gelmektedir. Etik konusunu etik değerler, örgüt içerisinde yöneticinin benimsemesi gereken değerler bağlamında değerlendirilmesi faydalı görünmektedir. Liderin etik bakışa ve yönetime sahip olup olmaması onun liderlik anlayışını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca bireysel ve kurumsal düzeyde yaşanan sorunların etiğe uygun olarak çözümünde liderin ahlaki gelişimi, etik anlayışı, kurum kültürü, liderlik yaklaşımı önemli hale gelmektedir (Sezgül, 2010: 240). Den Hartog ve De Hoogh (2009: 225)'da çalışanların örgüt liderine dair algılarının olumlu ve etik

davrandığına yönünde olduğunda örgüt üyelerinin uzun vadede örgüte önemli katkılar sağlayan güven ve bağlılık düzeylerinin yükseldiğini ve organizasyonların etik liderlerle çalışmakla yakından ilgilendiklerini ifade etmektedirler. Etik değerlere saygılı bir lider, iş görenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeye kilit bir faktör olarak önem verir. Sadece liderlik becerilerine sahip olmak etik liderlik için yeterli değildir. Bu özelliklerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001: 85-86).

1.3. LİDERLİK VE ETİK KAVRAM

Liderlik kavramı pek çok araştırmacı tarafından araştırılmış ve çeşitli tanımlar önerilmiştir. Liderlik bazı durumlarda insanları ait olan bir özellik, kimi durumlarda bir makamın niteliği kimi durumlarda ise bireylerin ortaya koyduğu bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Tezel, 2006: 21). Lider pozisyonundaki insanlar farklı olmalı ve çevresindeki insanlardan daha üstün meziyetlere sahip olduklarını göstermelidirler (Akella, 2012: 201; Dobel, 1998: 75). Yukl (2009: 329) liderliğin özünün “etkilemek” olduğunu ve güçlü liderlerin kendilerini takip edenleri ve organizasyonu kaderini değiştirebilecek insanlar olduklarını ifade etmektedir. Diğer insanlar üzerinde etkileme yeteneği olan liderlik, büyük titizlikle seçilmiş kişilik özellikleri ister. Bu özellikler, tüm zamanlarda geçerli olan kişisel eylemlerden yani etik değerlerden oluşmalıdır (Calabrese, 1988:3; Yılmaz, 2006: 28).

Etik ile yönetim arasındaki ilişki, haklar ve kaynakların dağılımı söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 87). İnsanlar, etik yöneticilik alanında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, uygunluk, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi ve açıklık gibi birtakım ilkelere, prensiplere uygun davranılmasını beklerler (Trevino, Brown ve Hartman, 2003: 15-17). Yukl (2009: 329) birçok insanın liderliğin etik boyutuyla ilgilenmesini yöneticilerin sahip oldukları gücü kötüye kullanabilme potansiyeline sahip olmasına bağlamaktadır. Sergioanni (2001: 14) gerçek anlamda lider kişinin yönetim becerilerini ve bilgiyi, değerler ve etik ile birleştirdiğini ifade etmektedir. Etik değerlerin liderlikte önemi sadece günümüzde dikkat çekmiş bir durum değildir. İnsanlık tarihinin birçok dönemlerinde etiğin önemi ifade edilmiş ve değerine vurgu

yapılmıştır. 1069 ve 1070 yıllarında kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde Yusuf Has Hacib, doğru sözlü, dürüst, seçkin ve iyi tabiatlı, adil, hayâ ve takva sahibi, cesaretli, sabır ve sükunetli, alçak gönüllü, ılımlı ve cömert olmak, fesat ve kötü alışkanlıklar sahibi olmamak, doğru kuralları koymak ve zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmek gibi etik değerlerin liderde bulunması gerektiğini dile getirmiştir (Aktan, 1999: 99; akt. Yılmaz, 2006: 27).

Çalışma sahasında liderin etik standartlar konusunda çalışanlara ve örgütteki bireylere rehber olması, yol göstermesi etik liderlik açısından önemli bir noktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 117). Benzer olarak Fogleman, iyi liderlerin uyması gereken prensiplerde dürüstlüğe karşı hiçbir harekete izin verilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Kurum faaliyetleri, güvenlik sorumlulukları ve finansal bilgiler konularındaki raporlar üzerinde oynamalar yapılmasını kabul edilmemesi gerektiğini liderlere tavsiye etmektedir. (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108). İleri sürmüş olduğumuz bu bilgi ve araştırmalar etiğin liderliğin temel taşı olduğunu göstermektedir. Liderin görevi, insanları bir amaç etrafında toplamak ve ortak bir amaca onlarla ulaşmayı sağlamaktır. O halde lider, izleyenlerine karşı davranışlarında etik sorumluluğu duymak ve bunları davranışlarıyla ifade etmek zorundadır. Kısaca lider, etik liderlik becerisi sergilemelidir (Yılmaz, 2006: 28).

1.4. ETİK LİDERLİK, EĞİTİM VE ETİK DEĞERLER

Felsefenin temel ve en eski alanlarından biri olarak etik, ahlak kavramı üzerinde çalışan, ahlakla ilgili ilke ve yargıların özelliklerini tartışan, bu kavram üzerine sistemli araştırmalar gerçekleştiren, soruşturan, değer ve ilkelerin bütününe kendine araştırma alanı olarak benimseyen, kapsamında hayata ahlaki açıdan anlam katan her şeyi barındıran ahlaki ilkeler teorisi ya da felsefe alanı olarak ifade edilebilir (Cevizci, 2002: 5). Etik kavramının özünü toplumda, örgütte, farklı toplumlarda iyi ve kötünün ne olduğunun, ahlaki olan ve ahlaki olmayan davranış ve uygulamaların sorgulanması oluşturmaktadır (Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh, 2010: 52). Etik liderlik iyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenilirlik, inanırlılık, samimilik, kişilerarası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma becerilerinin

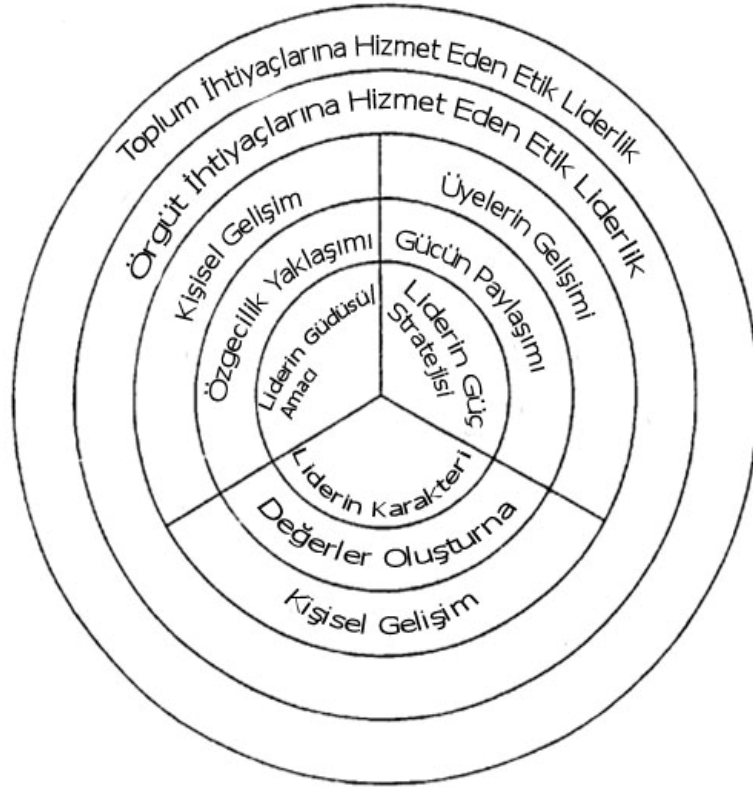
kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Etik liderlik, liderin etik değerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Cuilla, Price ve Murphy, 2005: 1).

Etik toplum içerisinde yaygın olarak bilinen ahlak kurallarından daha spesifik ve felsefidir. Etik araştırmaları insanların toplum içerisindeki ve yalnızken ortaya koyduğu davranışların ve eylemlerin kaynaklarının araştırılmasıdır (Aydın, 2003: 13). Bu açıdan ahlaki anlamda iyi ve kötü kavramlarına ilişkin inançlarımızın epistemolojik olarak temellendirme çalışmaları etiğin en önemli çalışma alanlarından biridir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 87).

Buna paralel olarak pek çok araştırmacı kimi durumlarda öznel bir anlam kazanabilen etik kavramının çerçevesinin oluşturulması ve genel geçer kabuller oluşturulması için denemelerde bulunmuşlardır. “Etik” konulu araştırmaların pek çoğunda yaşanan ne tür davranışların etik kabul edilebileceği, ne tür davranışların etik kabul edilemeyeceği tereddüdü sürekli yaşanmaktadır. Gordon ve Schneider okul yöneticileri için bazı etik ölçütler geliştirmişlerdir. Bu ölçütler şöyle sıralanmaktadır:

- Öğrencilerle ilgili karar ve uygulamalarda temel değerler esas olmalıdır.
- Okul yöneticileri mesleklerinin gerekliliklerini bütünlük ve dürüstlük içinde yerine getirmelidirler.
- Hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin kişisel hakların, insan haklarının ve vatandaşlık haklarının korunması ve bu haklara uygun ilkelerin desteklenmesi
- Ulusal ve yerel kanun, yönetmelik ve genelgelerin uygulanması
- Eğitimsel hedeflerle çakışan kanun, politika ve düzenlemelerde gerekli düzeltmelerin yapılması için çaba sarf etmek
- Sosyal, ekonomik, politik ve dini anlamda kişisel kazanç sağlayacak uygulamalardan kaçınmak
- Okula yeni gelen öğrencilerin kabulünde sadece denklik belgesi bulunan kurumların belgelerini ve sertifikalarını kabul etmek
- Etik standartları ve eğitim standartlarını korumak ve mesleki gelişime katkı sağlayıcı çalışmalarda bulunmak, bu tür çalışmalarda bulunmak için personeli teşvik etmek
- Örgütsel sözleşmelere uymak ve bağlılık göstermek. (Çelik, 2000a: 99).

Kanungo (2009) etik liderliğe dair üç boyuttan bahsetmektedir. Bu boyutlardan halkanın en dışında ve en kapsamlı olanı etik liderliğin toplumsal faydaya hizmet etmesidir. Bir sonraki adımda kapsam daralarak etik liderliğin organizasyonel, örgütsel faydalara odaklanmasını kastetmektedir. Sonraki adımda ise bireylerin kişisel gelişimleri için etik liderliğin sağlayacağı faydaları geçilmektedir.



Şekil 1. Kanungo'nun Etik Liderlik için Önerdiği Boyutlar ve Kapsamları (Kanungo, 2009)

Bu kapsamda Kanungo (2009) davranışların etik olup olmadığına dair değerlendirmede üç faktörün göz önünde bulundurulmasını önermektedir. Bunlar davranışın ardında yatan neden, davranışın kendisi ve davranışın değerlendirildiği sosyal ortamdır. Bu noktada ise liderin çevresindeki insanlara faydası dokunacak davranışlarda bulunmasının kendisini etik yapacağını aynı şekilde diğer insanlara zarar verecek davranışlarda bulunmasının ise lideri etiklikten uzaklaştıracağını ifade etmektedir.

1.4.1. Etik Liderlik ve Güven

Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan, bu davranışlarıyla çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan kişilerdir (Trevino ve Brown, 2004: 75). Liderlerin kararlar alınırken etik boyutunu göz önünde bulundurmasının örgütsel güven oluşturma açısından önemli bir yere ve etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Örgüt içerisinde çalışanlarının aralarındaki ilişkilerde adaletli, güvenilir, saygılı ve dürüst olmaları sonucu örgütsel güven ortaya çıkmaktadır (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 89). Sosyal sermayenin baskın bir ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı gibidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108).

Güven ortamının hakim olduğu örgütlerde genellikle ilişkilerde açıklık olmakta, örgütte karar alma süreci katılımcı bir yapıda olmaktadır. Bunun yanında çalışanlar örgüt içerisindeki sorumlulukları benimsemekte, üretkenlik ve örgüte bağlılık yüksek düzeylerde seyretmekte, örgüt içerisinde uzlaşma ve işbirliği kültürleri hakim olmakta, örgüt üyeleri grup çalışmasına istekli ve yatkın, çalışan bireylerin iş doyumunu düzeyleri yüksek olmaktadır ve son olarak da örgüt içi kararlara katılım sağlanmakta, kararlar ortak alınmaktadır (Büyükdere ve Solmuş, 2006; akt. Arslantaş ve Dursun, 2008: 114). Liderler, bulunduğu örgütte yerleştireceği güven ve adalet duygularıyla etik bir iklim yaratmak suretiyle yaratıcılık ve sürdürülebilir üstünlük yönünden organizasyona önemli avantajlar sağlayacaktır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108).

Eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydalar şunlar olabilir (Yılmaz, 2005:569):

1. Eğitim kurumunda yaşanacak geniş çaplı değişim ve yenileşmenin temelini oluşturur. Bu açıdan öğretmenlerin kuruma ve meslektaşlarına karşı güveni artar ve öğretmenler yeniliğe hazır ve açık hale gelirler.
2. Okulda yapılacak gelişmeler için geleceğe dair umut oluşur. Öğretmenler gelecekte planlayacakları yeniliklerin önünün açık olduğuna dair görüş geliştirirler.
3. Öğretmenler arasında karşılıklı anlayış ve güven gelişir.

4. Okuldaki çalışmaların sağlıklı bir biçimde yapıldığına dair örgüt üyeleri arasında görüş oluşur.
5. Güvenilir okul ortamında öğretmenler eğitim-öğretim faaliyetlerine daha rahat konsantre olabilirler, dolayısıyla hedef ve amaçlara ulaşma ihtimali de yükselir.

1.4.2. Etik Liderlik ve İletişim

Örgütlerde liderlik insanları ikna etme sürecini içerir. Etkili bir liderin örgüt üyelerini ikna edebilmesi ve örgüt üyelerinin kendisini takip etmelerini sağlayabilmesi için iletişim becerileri, örgüt üyelerini motive etme gibi becerilerin yanı sıra güven kazanma, dürüst olma gibi süreçleri de içerir. Organizasyonlarda insanları ikna edebilmek için liderlerin hem etkili iletişim becerilerine sahip olmaları hem de etik normları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Teyfur, Beytekin ve Yalçinkaya, 2013: 86). Diğer yandan etik liderliği Brown, Trevino ve Harrison (2005) “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla uygun kuralları örnek oluşturarak; iki yönlü iletişim, destek ve karar alma ile izleyenlere göstermektir” şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla liderlerin örgüt içerisinde etik uygulamaları model olarak örnekleyebilmesi ya da bu örnekleri bizzat kendilerinin uygulayabilmeleri için örgütteki tüm bireylerle iletişim halinde olmak zorundadır. Örgüt içerisinde yöneticiler etik atmosferi oluşturmak ve geliştirmek için güven oluşturmalı, dürüst davranmalı ve iletişime açık olmalıdırlar (Sağnak, 2010: 1124).

Etik liderlik için yapılan tanımlamalarda göze çarpan önemli noktalardan birisi, etik değerlerin çift yönlü iletişimle yayılması ifadesidir. Etik değerlerin çeşitli norm, standart, davranış ve ilkeleri içermektedir. Etik ilkeler kapsamında bencil yaklaşımlar yerine grubun ve örgütün menfaatlerini gözeten özgeci davranışların yayılması etik liderin çift yönlü iletişimde yer verebileceği konular arasındadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 183). Bir başka araştırmada ulaşılan bulgularda da liderin güven ortamı oluşturabilmesi için iyi iletişim becerilerinin zaruri olduğu ifade edilmektedir (Jameson, 2012: 406).

Örgüt içerisinde etkili iletişimi sağlayabilmek için okul yöneticileri öğretmenlerden beklentilerini açıklarken geniş kapsamlı ve uygulamaya dönük

olmayan soyut ifadelerden kaçınmalı etik değer, ilke ve normları öğretmenlerin görevlerine uygun somut düşünme ve uygulama şekillerine dönüştürerek anlatmalıdır. Fakat etik ilke ve normlar açısından iletişim kurallarının oluşturulması ve bu kuralların uygulamasını sağlamak ya da takip etmekle bitmemektedir. Etkili iletişim ile çalışanların iş esnasında karşılaştıkları olumlu ve olumsuz durumların tespit edilmesi, iş esnasında yaşanan etik problemlerinin ortaya çıkarılması ve etik kuralların uygulandığı bir çalışma ortamından neler beklendiğinin anlatılmasını gerektirmektedir (Girard, 1999: 16; akt. Çetin ve Özcan, 2004: 23). Bunun yanında konu ile ilgili yapılan araştırmalarda liderin çalışanlarla olan iletişim ve ilişkilerinde nezaket kuralları çerçevesinde davranışlar sergilemesi çalışanların etkileşimsel adalet ile algılarını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Gül ve İnce, 2014: 144). Dolayısıyla liderin iletişimsel anlamda etik standartları göz önünde bulundurması personelin moral, motivasyonunu ve örgüte dair düşüncelerini olumlu etkilediği ifade edilebilir.

1.4.3. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütlerde Karar Alma

Etik liderler, çalışma ortamı adaletinin kapsamını genişletmek için çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlar ve onlara kendi işlerinde özerklik tanıyarak tecrübelerini artırma şansı tanır. Liderler, bulunduğu örgütte yerleştireceği güven ve adalet duygularıyla etik bir iklim yaratmak suretiyle yaratıcılık ve sürdürülebilir üstünlük yönünden organizasyona önemli avantajlar sağlayacaktır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108). Diğer bir yandan konu veya davranışın etik önemini dikkate almayan birisi, etik karar verme süreciyle ilgilenmeyecektir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 87). Özdemir, Özen ve Yirci (2013: 524-525) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin etik sorunların çözümünde mümkün olduğu kadar yasa ve yönetmeliklere bağlı kalmaya çalıştıklarını, adaletli olduklarını, eşitlik ilkesine katı bir biçimde sarılarak örgütsel adaletten taviz vermedikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Ancak araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenler yasa ve yönetmeliklerde yeterince değinilmemiş noktalarda yaşanan etik problemlerde ise üst yönetim kadrolarının adalet ve eşitliği sağlayamadıklarını belirtmişlerdir.

Eğitim kurumlarından görev yapan eğitimcilerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları için önemli olan konularda üst düzey yöneticilerin farklı tutumlara sahip olmaları eğitim sistemimiz açısından son derece dikkat çekicidir (zdemir, zen ve Yirci, 2013: 525). Dolayısıyla örgütlerin, eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi için etik lider örgüt içi karar alma süreçlerinde katılımcı bir yaklaşımı benimsemeli ve personeli arasında adaletli bir düzen oluşturmayı başarmalıdır. Bu yolla örgüt yeleri arasında bir adalet ve eşitlik sağlanmış olacak ve örgütün hedefine ulaşması için örgüt üyelerinin motive edilmiş olacaktır.

Gl ve İnce (2014: 146) tarafından yapılan araştırma bulguları göstermektedir ki etkileşim adaleti ile etik liderlik davranışı boyutları arasında, etik liderlerin iletişimsel ve karar verme boyutları arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani rgt liderlerinin adaletli davranma düzeyleri arttıka etik liderlik düzeyleri artmakta buna paralel olarak da iletişimsel ve karar verme boyutlarında da paralel artışlar görülmektedir. Yönetimde organizasyon ve çalışanlarla alakalı kararlar alınırken ilgili paydaşların ve örgüt üyelerinin bu sürece katılmalarına imkan tanınması bu paydaşların örgütsel kimlik kazanmalarına ve örgütsel bağlılıklarına önemli katkılar sağlayacaktır.

1.4.4. Örgütlerde Etik Değerler

1.4.4.1. Hoşgörü

Organizasyonlarda okul yöneticilerinden göz önünde bulundurmaları beklenen bazı etik değerler vardır. Bunlardan bir tanesi ve önemlilerinden olanı hoşgrdr. Etik lider tanımına uygun bir liderden okulundaki öğretmenden hizmetlilere ve öğrencilere kadar okul yöneticisinin hoşgörülü olması beklenir. Okul yöneticisi eleştiriye açık olmalı ve yapıcı eleştirilerden uygun olanları uygulamaya yansıtmalıdır. İy bir dinleyici olmalı, astlarını korkutmayı bir baskı aracı olarak kullanmamalıdır. Astları ile takım çalışması yapmalı ve saldırgan ve kırıcı davranmamalıdır (Gültekin, 2008: 37).

1.4.4.2. Adalet ve Eşitlik

Etik liderlik için temel taşı sayılabilecek değerlerden bir diğeri de adalettir. Yapılan pek çok araştırmada liderin adaletli olması etik liderlikle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Etik liderden beklenen eğitim kurumunda ya da organizasyonda tüm çalışanlarına görev paylaşımı, izinler, ödüllendirmeler vb. gibi konularda adaletli davranmasıdır. Örgütlerde yöneticilerin lider davranışları göstermesi personel arasında adalet ve eşitlik sağlaması önemli bir gerekliliktir. Liderin adaletli davranmadığı örgütlerde çalışanların kuruma bağlılığı, iş doyumunu ve motivasyonu düşecek, yöneticiye duydukları saygı ortadan kalkacaktır. Dolayısıyla yöneticiler kurum ve/veya organizasyonlarının başarıya, hedeflerine ulaşabilmesi için yetkisini kullanmakta oldukları koltuklarını aynı zamanda adaletin sağlandığı bir makam haline getirmelidirler.

1.4.4.3. Sorumluluk

Sorumluluğu, bir görevin daha önceden belirlenmiş ölçütlere göre yapılmaya çalışılmasında gösterilen hassasiyet şeklinde tanımlamak mümkündür (Ertürk, 2012: 9). İdeal bir yöneticiden örgütün sorumluluklarını üstlenmesi, yönetsel anlamda üzerine düşen görevleri taşıyabilmesi beklenir. Etik liderde de sorumluluk vasfı önemli özelliklerdendir. Sorumlu liderlerin yönettikleri örgütlerde iş ve işleyiş gayet düzenli ve akıcı ilerlemekte, karmaşaya mahal verilmemektedir. Modern toplumları oluşturan kurum ve organizasyonlarda özellikle bu organizasyon geniş çaplı ise sorumsuzluğa kesinlikle yer yoktur.

1.4.4.4. Dürüstlük ve Doğruluk

Toplumumuzda etik liderin sahip olması beklenen diğer iki özellik dürüstlük ve doğruluktur. Organizasyonlarda liderlerin bireyler arasında adaletli ve huzurlu bir çalışma oluşturabilmesi için yöneticilerin çalışma hayatlarında dürüst olması ve doğru davranışı, doğru sözü her zaman desteklemesi gerekmektedir. Genel olarak tüm insanlar için önemli olan bu erdemlere sahip olmayan okul yöneticilerinin kurumlarında öğretmenler arasında yönetime karşı sorumsuzluk, saygı göstermeme

gibi durumlar ortaya çıkmakta ve çalışma ortamında sık sık problemler yaşanmaktadır.

1.4.4.5. Demokrasi

Hem toplumun hem de örgütlerin önemli değerlerinden olan demokrasi örgüt içerisinde karar alma süreçlerine, örgütün iş ve işleyişi ile ilgili çalışmalara bireylerin katılımının sağlanması anlamına gelmektedir. Yöneticilerin örgütün çalışma çerçevesinde demokrasiyi içselleştirmeli ve uygulamalara yansıtmalıdır. Okullarda yöneticiler öğretmenlerin, yardımcı hizmet personelinin aynı zamanda da öğrencilerin fikirlerine başvurmalı, eğitim kurumu için en uygun karar bu süreçten sonra verilmelidir.

1.4.4.6. Saygı

Bireylere hem hayatın bir kesitini sunan hem de onları hayata hazırlayan kurumlar olarak eğitim kurumlarında “saygı” unsuru da önemli bir yere sahiptir. Eğitim kurumlarındaki tüm bireylerin (yöneticiler, öğretmenler, yardımcı hizmet personeli ve öğrenciler) ilişkileri karşılıklı saygı çerçevesinde gerçekleşmeli ve bu değer tüm personel ve öğrenciler tarafından benimsenerek hayatlarına uygulanmalıdır. Toplum içerisinde pek çok konu ve/veya problem karşılıklı saygı çerçevesinde sorun olmaktan çıkacakken insanların birbirine saygı göstermemesinden dolayı sorunlar daha da büyümektedir. Eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler uygulamalı olarak öğrencilere model olmalı ve öğrencilere bu değer kazandırılması için gerekli çalışmaları yapmalıdırlar.

1.4.4.7. Diğer Etik Değerler

1.4.4.7.1. İnsan hakları

Yöneticiler eğitim kurumlarındaki çalışmalarında insan haklarına saygı göstermeli, bu hakları ihlal etmemelidirler. İnsan haklarına özen ve saygının gösterildiği örgütlerin daha verimli ve huzurlu çalışma ortamlarına sahip oldukları yadsınamaz bir gerçektir.

1.4.4.7.2. Hukukun üstünlüğü

Yöneticiler, özellikle de devlet kurumlarında, devlet okullarında görev yapmakta olan liderlerin önemli dayanak noktaları ve çalışmalarında rehber olan kanun ve yönetmelikler bulunmaktadır. Yöneticilerden bu kanun ve yönetmelikleri tüm çalışanlar için aynı uygulamaları ve bu çerçevenin önemli ve en üst düzey başvuru noktası olduğunu göz önünde bulundurmaları beklenmektedir.

1.4.4.7.3. Olumlu İnsan ilişkileri

Eğitim kurumlarında ve organizasyonlarda insanların etkileşim içinde olması, çalışmaların koordinasyonunun sağlanması konusunda insan ilişkileri önemli bir yere sahiptir. Organizasyonlarda olumlu bir çalışma ortamı ve beklenen çıktılardan oluşabilmesi için olumlu insan ilişkileri olmazsa olmaz değerlerdendir.

1.4.4.7.4. Açıklık

Çalışma ortamında çalışanlardan özellikle tüm örgütü ilgilendiren konularda bilgilerin gizlenmesi olumsuz bir çalışma ortamı oluşturacaktır. Dolayısıyla etik liderin örgüt içerisinde herkesi ilgilendiren konu ve uygulamalar konusunda açıklık ilkesine riayet etmesi gerekmektedir.

1.4.4.7.5. Özel Hayat ve Gizlilik

Örgüt içerisinde etik lider bireylerin özel hayatına saygı duymalı ve bunu tüm örgütte benimsenen bir değer olmasını sağlamalıdır. Bunun yanında etik lider kendisiyle paylaşılan özel durumları da saklama ve koruma konularında hassas davranmalıdır.

2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI BAŞARI BELGELERİ VE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ

Araştırma kapsamında çalışma yapılacak okul yöneticilerinde başarı belgesi almış olma ölçütü bulunduğu için çalışmanın bu bölümünde Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmen ve okul yöneticilerine verdiği başarı belgeleri ve ödüller,

ödüllendirme sistemi ve ölçütlerine dair ilgili mevzuattan faydalanarak bilgiler sunulmaktadır.

Eğitim kurumlarında verilen başarı belgeleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 122 ve 123 sayılı maddeleri uyarınca düzenlenmektedir. Bunun yanında 2013 yılında yayınlanmış olan yönerge ile başarı belgeleri ve ödüllerin verilme sistemi yapılandırılmaktadır.

İlgili kanun ve yönerge incelendiğinde MEB bünyesinde çalışan personele 4 farklı belge ve ödül verilebildiği görülmektedir. Bu belge ve ödüller şunlardır:

1. Başarı Belgesi
2. Üstün Başarı Belgesi
3. Ödül
4. Ödül Belgesi (Yönerge, 2013)

2.1. BAŞARI BELGESİ

MEB tarafından yayınlanan yönergedeki ifadeye göre başarı belgesi verilmesinde öncelikli olarak personelin olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapması beklenmektedir (DMK, 1965: 123). Buna ek olarak aşağıda sıralanan çalışmaların/faaliyetlerin denetimlerde veya disiplin amirleri ile başarı belgesi vermeye yetkili makamlarca tespit edilmesi durumunda ilgili personele başarı belgesi verilebilir:

- a) Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanması,
- b) Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılması,
- c) Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılması
- d) Sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağlanması.

Başarı Belgesi, bakanlık personeline bakan, il sınırları içinde görevli personele vali, ilçe sınırları içinde görevli personele Kaymakam tarafından verilebilir (DMK, 1965: 122).

2.2. ÜSTÜN BAŞARI BELGESİ

Üstün başarı belgesi, üç defa başarı belgesi alan personele üstün başarı belgesi verilen belgedir.

Üstün Başarı Belgesi, merkez ve yurtdışı teşkilatı personeline bakan, il sınırları içinde görevli personele vali, ilçe sınırları içinde görevli personele kaymakam tarafından verilir (Yönerge, 2013).

2.3. ÖDÜL

Üstün başarı belgesi alan personele en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) %200'üne kadar yapılabilecek ödemeyi ifade eden belge/ödüdür (Yönerge, 2013).

Ödül verilebilecek personelde aşağıdaki şartlar aranır.

- a) Almış olduğu Üstün Başarı Belgesi nedeniyle, daha önce ödül verecek makam tarafından ödül verilmesi veya verilmemesi yönünde değerlendirilmemiş olmak.
- b) Almış olduğu Üstün Başarı Belgesi nedeniyle değerlendirmeye alındığı yıl içerisinde kınama ve tevbih cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak.

Ödül, merkez ve yurtdışı teşkilatı personeline bakan, il sınırları içinde görevli personele vali tarafından verilebilir. Ödül verilebilecek personel sayısının belirlenmesinde ise DMK ve ilgili yönergelerde belirtilen esaslar göz önünde bulundurulmaktadır. Buna göre iki kıstas bulunmaktadır:

1. Bir malî yıl içinde ödül verilebileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun % 2'sini geçemez.
2. Ödül verilebilecek personel sayısı, taşra teşkilatı için iller bazında, merkez teşkilatı için birimler bazında İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğüne belirlenip, her yıl Ocak ayı içerisinde illere ve ilgili birimlere bildirilir (Yönerge, 2013).

2.4. ÖDÜL BELGESİ

Ödül belgesi ise ödül alan okul yöneticileri ve öğretmenlere verilen belgeyi ifade eder (Yönerge, 2013).

3. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Etik liderlikle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında etik liderliğin farklı liderlik stilleri ya da örgütsel güven, örgütsel adalet gibi konularla arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bu bölümünde etik liderlik üzerine yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalar ve sonuçları ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

3.1. YURT İÇİNDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Gül ve İnce'nin (2014: 127-150) "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmalarının sonucu etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel, davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada yapılan analizlerde araştırmacılar etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmada etik liderlik boyutlarının tamamı ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif ve güçlü ilişkiler bulunmuştur.

Özdemir, Özen ve Yirci'nin (2013: 509-527) "Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları" başlıklı çalışmalarında elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin genelde kurumdaki üst yöneticilerin verdikleri kararlarda yasalara ve yönetmeliklere sadık kaldıkları, adaletli ve eşit davrandıkları ifade edilmektedir. Bunun yanında yönetmelikte ve mevzuatta açık olarak ifade edilmemiş konulara dair etik sorunlarda ise ikilem yaşadıklarını ancak okul yöneticilerinin sorunlarını çözmede istekli ve gayretli oldukları belirtilmektedir. Araştırmacılar çalışmada yer alan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ölçeklerinde

cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığını kıdem değişkenine göre ise anlamlı farklılık bulunduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada okul yöneticisi ve öğretmenlerin hizmet yılı yani kıdemleri arttıkça üst yöneticilerin etik ilkeler doğrultusunda hareket ettiği yönünde düşüncelerinin ağır bastığı görülmektedir. Öğretmenlerin % 27,62'ı çalışma ortamında etik bir problemle karşı karşıya kaldıklarında kızgın hissederken, % 25,60'lık bir bölümü ise etik problemlerle karşılaştıklarında utandıklarını belirtmektedir.

İğdelipınar (2013), “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde etik liderlik ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada farklı sektörlerde pek çok firmada çalışma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda ise etik liderlik stiline ve kıdem değişkeninin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada yöneticilerin daha fazla etik davranışlar gösterdiği firmalarda iş doyumunun yükseldiği buna paralel olarak da örgüt başarısının olumlu etkilendiği ifade edilmektedir.

Erdoğdu, Umurkan ve Kuru'nun (2013: 37-54) “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Rollerini İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiler” başlıklı çalışmalarında elde edilen bulgulara göre araştırmacılar tarafından öğretmenlerin etik liderlik algıları ile kurum imajları arasında pozitif yönde ilişki gözlenmiştir. Bununla birlikte kadın öğretmenler okul idarecilerini etik liderlik açısından erkek öğretmenlere göre daha olumlu, aynı şekilde kurum imajlarını daha yüksek algıladıkları ifade edilmektedir. Kadın okul yöneticilerinin, erkek okul yöneticilerine göre etik liderlik özelliklerine daha fazla sahip olduğu ve kurum imajlarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre kurum imajlarını daha yüksek algıladıkları tespit edilmiştir. Özel sektörde çalışan okul yöneticileri, kamu kurumlarında çalışan okul yöneticilerine göre etik liderlik açısından daha olumlu algılanmakta, bununla birlikte özel okul öğretmenleri tarafından özel okulların kurum imajlarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak eğitim öğretim etkinliklerinin başarılı olması, kurum içi ilişkilerin sağlıklı olması ve kurum imajının yüksek olması açısından kurum yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine sahip olmaları önemli görülmektedir.

Tuna ve Yeşiltaş (2013: 184-209) “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İş görenler Tarafından Algılanması” başlıklı araştırmalarında Türkiye genelinde farklı bölgelerde uyguladıkları ölçeklerden ettikleri veriler ışığında çalışanların etik liderliğe dair algılarını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda on maddelik ve tek boyutlu olan ölçeğin “Bu otelde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.” olan birinci maddesine en yüksek katılımın “3.72/5.00” olduğu görülmektedir. Araştırmada çalışanların etik liderlik alguları ile cinsiyet ve işletmenin hizmet süresi (sezonluk ya da tüm yıl) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun yanında araştırmacılar çalışanların etik liderlik alguları ile eğitim düzeyi, yaş, sektörde hizmet süresi ve sahiplik yapısı (otelin ulusal zincir oteli olup olmaması) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir.

Cemaloğlu ve Kılınç’ın (2012: 137-151) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmalarının sonucu 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Kastamonu’da devlete bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, araştırmacılar etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, yıldırma üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu tespit etmişlerdir. Ayrıca, etik liderliğin yıldırma üzerinde dolaylı etkisinden de söz edilebileceği, okul yöneticileri etik ilkelerden haberdar olmaları, bunları iyi anlamaları ve uygulamaları gerektiği ifade edilmektedir. Bu amaçla araştırmacılar okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirecek eğitim programları hazırlanıp okul yöneticilerine eğitim verilebileceğini önermektedirler.

Uğurlu ve Üstüner (2011: 434-448) “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” başlıklı çalışmalarının sonucunda yöneticinin etik liderlik davranışı okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık yarattığı ve öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöneticilerin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamalarının yattığını tespit etmişlerdir. Buna ek olarak araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile

örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Yani okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri yükseldikçe örgütsel adalet de yükselmektedir. İkinci olarak araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık davranışı arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki görülmüştür. Son olarak araştırmada etik liderlik davranışının örgütsel bağlılığı doğrudan örgütsel adaleti ise dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Esmer (2011) tarafından hazırlanan “İşletmelerde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde banka çalışanlarının orta düzeyde örgütsel bağlılık eğilimi ve etik liderlik algısına sahip durumda oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca farklı yaş grupları, gelir dağılımı ve eğitim düzeyi ile ilişkili olarak deneklerin etik liderlik eğilimi ve örgütsel bağlılık konusunda orta düzey bir görüntü çizdikleri belirlenmiştir. Bunun yanında banka çalışanlarının örgütsel bağlılık eğilimleri ve etik liderlik eğilimleri ile yaş ve gelir açısından ters; eğitim düzeyi ile de aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada ulaşılan sonuçlara dayanılarak örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etik ve katılımcı liderlere ve başarılı bir etik liderlik davranışına olan gereksinimin ortaya konduğu ifade edilmektedir. Araştırmada başarılı bir etik liderin örgüt üyelerinin örgütte kalma ve başarıma arzularını artırıcı etki yapacağı düşünülmektedir.

Taneri (2011) tarafından hazırlanan “İlköğretim Kurumlarında Etik Liderlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Aksaray İli Örneği)” başlıklı yüksek lisans tezinde katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu davranışların öğretmen algılarına göre etik ilkelere uygun olduğunu, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okulun örgüt sağlığına dair algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunlarla birlikte araştırmanın bulgularına göre etik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ve araştırmanın analizleri etik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Etik liderliğin örgüt sağlığını yordamasına ilişkin yapılan analiz sonuçlarında ise etik liderlik ile okulların örgüt sağlığı boyutları puanları ile pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca etik

liderlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki olmakla beraber etik liderlik örgüt sağlığının yordayıcısı olduğu ifade edilmektedir.

Acar (2011), “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi” başlıklı doktora tez çalışmasında etik liderlik ve örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırdığı bir araştırma yürütmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili etik liderlik algılarının genellikle yüksek olduğu, okullarına ilişkin adalet ve motivasyon algılarının da yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin etik liderliğe dair görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemekte; cinsiyet, daha önceden sahip olunan yöneticilik deneyimi ve yaş değişkenleri ise öğretmenlerin etik liderlik görüşlerinde farklılık oluşturmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin etik davranışlar sergilemelerinin öğretmenlerin örgütsel adalet duygularını artırdığı tespit edilmiştir.

3.2. YURT DIŞINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Hassan, Wright ve Yukl (2014), “Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems” başlıklı çalışmalarında büyük bir devlet kurumunda yönetici ve çalışanlara ölçek uygulanmış ve devamsızlığın tespit edilmesi için kişisel kayıtlara başvurmuşlardır. Çalışma sonuçlarında ise çalışan özelliklerinin, prosedürel adalet algılarının ve destekleyici lider davranışlarının etkileri kontrol edildikten sonra etik liderliğin devamsızlığı azalttığı, örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği ve etik problemlerin bildirilmesi konusunda istekliliği artırdığı görülmüştür.

Hansen, Alge, Brown, Jackson ve Dunford (2013), “Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective” başlıklı çalışmalarında etik liderlik, sosyal değişim ve çalışan sadakati arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Araştırma sonuçlarında örgütsel ve denetleyici etik liderliği sırasıyla örgüte ve denetleyiciye çalışanın sadakati ile olumlu bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca farklı tür sosyal değişim ilişkilerinin bu ilişkileri ortaya çıkardığı fark edilmiştir. Sonuçlar analiz edildiğinde etik liderlik kavramına çok odaklı sosyal değişim perspektifinden bakılmasının faydalı olacağı görülmektedir. Hipotezlerde

öngörüldüğü gibi odak içi etkiler (örgütsel etik liderlik ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki gibi) odaklar arası etkilerden (denetleyici etik liderliği ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki gibi) daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Kim ve Brymer (2011), “The Effects Of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes and Firm Performance” başlıklı çalışmalarında etik liderliğin otellerdeki orta kademe yöneticilerin iş doyumunu ve otelin de performansını etkileyebilecek duygusal bağlılıklarına, dolayısıyla da yöneticide görülen davranışsal sonuçlara (ekstra çaba ve iş hacminin artması gibi) olan etkisini araştırmışlardır. Çalışma bulguları üst yöneticilerin etik liderlik davranışları ile orta kademe yöneticilerin iş doyumunu ve örgüte duygusal bağlılıkları arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Orta kademe yöneticilerin iş doyumları ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ancak iş doyumunu yöneticiler her durumda fazladan çaba sarf etmeye götürmemektedir. Ayrıca araştırma sonucunda var olduğu bilinen orta kademe yöneticilerin ekstra çalışmaları ile otelin performansı arasındaki bağlantı da teyit edilmiştir.

Walumbwa, Mayer, Wang, Hui Wang, Kristina Workman ve Christensen (2010) “Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification” başlıklı çalışmalarında etik liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi Çin Halk Cumhuriyeti’nden topladıkları veri ile araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında anlık denetçiler (sürecin adaletini sağlamak ve kontrol etmek için bu ilişki yönetici-birey değişimi, öz yeterlilik ve örgütsel aidiyet kanallarıyla oluşturulmuştur) tarafından yapılan puanlamaya göre etik liderlik ile çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Butler (2009), “Ethical Perspectives and Leadership Practices in the Two-Year Colleges of South Carolina” başlıklı doktora tezinde kamu yüksek okulları yöneticilerinin etik kavramına bakışlarına ve uygulamalarını incelemektedir. Araştırma sonuçlarında idealist etik düşünce ile etkili liderlik uygulamaları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları genellikle akademisyen yöneticilerin ve politika belirleyicilerin etik bir çerçevenin örnek alınması, geliştirilmesi ve sürdürülmesine öncelik vermesi gerektiği düşüncesini desteklemektedir.

Fitch (2009), “A Study of Relationships between Ethical Decision Making, Leadership Styles and Demographics in Pennsylvania Superintendents” başlıklı doktora tezinde ABD’de, Pennsylvania eyaletindeki okul yöneticilerinin etik karar alma, liderlik tarzları ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmanın veri toplama evresinde örnek etik problemlerde yöneticilerin takip edecekleri uygulamayı seçmeleri istenmekte, ayrıca bir ölçekle yöneticilerin liderlik tarzları araştırılmakta ve demografik bilgileri toplanmaktadır. Araştırma sonucunda verilen etik sorunlarla daha önce karşılaşmış olan yöneticilerin daha etik kararlar verdikleri, daha etkili çözüm ürettikleri; kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına daha fazla sahip oldukları ve etkileşimsel liderlerin dönüşümcü liderlerden daha fazla etik liderlik eğitime sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Bunun yanında yöneticilerin çalışma zamanlarının yarısında etik davranışlar sergiledikleri; yöneticilerin cevaplarında çeşitli etik şemalar ve farklı etik karar düzeylerinden kaynaklı değişikliklerle karşılaşılabilirdiği ve yönetici yetiştirme programlarının etik kavramının çeşitli boyutlarına da değinmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Kimberling (2008), “Ethical Reasoning and Transformational Leadership: An Investigation of Public Sector Leaders” konulu doktora tezinde kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik düşünme ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmada bilişsel-ahlaki gelişim ve liderlik tarzları arasındaki ilişki nitel olarak araştırılmaktadır. Araştırma sonuçlarında ise istatistiksel olarak anlamlı olmasa da etik düşünme ile dönüşümcü liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada etik düşünme ile cinsiyet, eğitim durumu ve örgütsel disiplin değişkenleri ile pozitif korelasyon; yaş değişkeni ile ise negatif korelasyon tespit edilmiştir.

Poff (2007), “Duties Owed in Serving Students: The Importance of Teaching Moral Reasoning and Theories of Ethical Leadership in Educating Business Students” başlıklı araştırmasında ahlaki düşünce sisteminin ve etik liderliğin özellikle işletme ve işletme ile alakalı bölümlerdeki öğrencilere öğretilmesinin önemine değinmektedir. Araştırmacı çalışmada öncelikle yüksek öğretim kurumlarının geleneksel rollerini değerlendirmektedir. Daha sonra ise etik liderliğin ve daha geniş çaplı vatandaşlık görevlerinin öğrencilere işlenmesinde üniversitelerin rolüne değinmektedir. Son olarak ise bu konuların öğretilmesinin neden gerekli ve

önemli olduğunu açıklamakta ve bu bölümlerde ahlak ve etik derslerinin zorunlu olması gerektiği savını ileri sürmektedir.

Langlois ve Lapointe (2007), “Ethical Leadership in Canadian School Organizations: Tensions and Possibilities” başlıklı çalışmada Kanada’da, yedi bölgede, Fransızca konuşulan azınlık okullarında okul yöneticilerinin etik liderlikle ilgili karşılaştıkları gerilimler ve sahip olduğu imkânları araştırmışlardır. Araştırma sonuçları Fransızca konuşma kültürünün yanı sıra dilbilimsel ve kültürel olarak varlığın korunması için eleştiri etiğinin köklerinin nasıl derinlere indiğini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların okul yönetici olarak kıdemleri etik duruşlarını ve tutumlarını önemli derecede etkilemektedir. Ayrıca yeni okul müdürleri sadece bir etik, adalet etiği kullanmaktadır. Hâlbuki tecrübeli okul yöneticileri hassasiyet etiği ve eleştiri etiğini içeren bileşik bir etik çerçeve kullanmaktadırlar. Bunun yanında her bir kişinin etik doğasına ve yaşam tecrübesine dayalı profesyonel bir etik takip edilmektedir. En önemlisi ise bu tür bir profesyonellik dışarıdan düzenlenmekten ziyade ilişkilerden beslenen kendi kendine düzenlenen bir yapıya sahiptir.

Winston (2007) “Ethical Leadership and Ethical Decision Making: A Meta-analysis of Research Related to Ethics Education” başlıklı çalışmada etik liderlikle ilgili yapılmış olan araştırmaların meta-analizini yapmaktadır. Araştırma çerçevesinde konu ile ilgili yapılmış araştırmalarda kullanılan araştırma tasarımları, yöntemleri, araştırma yapılan “evren”ler, analiz edilen veriler ve araştırmacıların doğası ile karşılaştırmalı analiz yapılmaktadır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde ise etik eğitimi araştırmalarında kullanılan araştırma yöntemlerinin (metodolojilerinin) sınırlı olduğu, sınırlı sayıda kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmaların çoğunun öğrenme ve bilişsel gelişimlerdeki etik eğitim programının etkisinden dolayı lisans öğrencilerine odaklanmakta olduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırma evrenine dair açıklama ve bilgiler, evrenden alınan örnekleme dair bilgiler ve örneklem almada başvurulan yöntem, alınan örnekleme dair demografik bilgiler, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, bu araçların geliştirilmesinde takip edilen yol ve yöntemler, verilerin toplanması süreci ve toplanan veriler üzerinde yürütülen analiz süreçlerine dair bilgiler sunulacaktır.

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin beraber kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir. Cresswell ve Plano Clark (2007) karma yöntem araştırmasını nitel ve nicel yöntemlerle veri toplama, analiz etme ve bütünleştirmeye olanak veren araştırma olarak tanımlamaktadır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nicel ve nitel veri setlerinin karışımı; sentez, çeşitleme ve bütünleştirme stratejileri yoluyla daha geniş ve zengin hale getirilmektedir (Duban ve Yelken, 2010). Karma yöntemin tercih edilmesinin bir başka sebebi ise çevremizdeki olay ve olguların karmaşık ve çok boyutlu olmasına dayanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bağlamda karma yöntemde yürütülen çalışmalarda farklı açılardan yaklaşım kolaylaşmakta ve farklı özelliklerde veri setlerine ulaşılmakta dolayısıyla da daha zengin veriler ışığında daha doyurucu sonuçlara ve bulgulara ulaşılmasına imkan tanımaktadır. Tez araştırmasında karma yöntem araştırma desenlerinden açıklayıcı sıralı desen (açıklayıcı) desen kullanılmıştır. Bu karma yöntem deseni araştırma çerçevesindeki sorulara cevap veren nicel verilerin toplanması ve analiziyle başlar. Bu nicel aşamayı nitel verilerin toplanması ve analizi gelir. Nitel aşamanın gerçekleştiği ikinci adım birinci adımın (nicel aşama) sonuçlarının takip edilmesiyle başlar (Dede ve Demir, 2014: 79). Araştırmada nicel yöntemler kullanılarak okul yöneticilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre etik liderlik düzeyleri ve bazı değişkenlerle etik liderlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Nitel yöntemler

aracılığıyla ise okul yöneticilerinin etik liderliğe dair algı ve görüşleri, okullarındaki uygulamaları ve etik liderlik tanımları derinlemesine değerlendirilmiştir.

Araştırmada öncelikli olarak araştırma evreni tanımlanarak bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra resmi süreç takip edilerek Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda araştırma yapmak üzere araştırma izni alınmıştır. Bunu müteakiben araştırmada ölçüt örnekleme yönteminde kullanılmış olan ölçüte dair Afyon İl Milli Eğitim Müdürlüğü Özlük Birimi'nden son 3 yıl içerisinde başarı belgesi almış olan tüm öğretmenlerin listesi alınmıştır. Bu listeden araştırma için gerekli bilgiler süzölmüş ve maksimum çeşitliliği sağlamak amacıyla başarı ve/veya üstün başarı belgesi almış 18 tane eğitim kurumu yöneticisi (ilçeler dahil olmak üzere) araştırmaya dahil edilmiştir. Okul yöneticilerine ve okullarından çalışan öğretmenlere Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) öğretmen ve yöneticiler için benzer formlar hazırlanarak uygulanmıştır. Araştırmada ölçüt örnekleme (başarı belgesi almış olma ölçütü) kullanıldığı için araştırma ölçütlerine uygun okul yöneticisi sayısı araştırmanın yönetimi için ideal seviyelerde kalmıştır. Bu durum araştırmacıya pratiklik avantajı sağlamış ve zamandan tasarruf imkanı ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise ölçeklerden elde edilen toplam puanlar üzerinden okul yöneticilerine etik liderlik puanlaması yapılmış ve sıralanmıştır. Toplam puanların standart sapmaları hesaplanarak nitel görüşmelerin yapılacağı okullar seçilmiştir. Okulların seçiminde toplam puanlar ve standart sapmanın hesaplanmasından sonra en düşük, orta ve üst seviyede okullardan 10 okul yöneticisi maksimum çeşitlilik hedeflenerek görüşme için seçilmiştir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ise okul yöneticilerinin etik liderlik ve etik liderlik ile ilgili kavramlar hakkındaki düşünceleri ve okullarındaki etik liderlik uygulamaları derinlemesine incelenmiştir.

Araştırmada nicel verilerin analizinde, toplam puanların ve verilen cevapların değerlendirilmesinde aritmetik ortalama, frekans, yüzde değerleri; değişkenlerle toplam ve ortalama puanlar arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde yapılan normallik testlerinde dağılım normal çıkmadığı için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır. Bunun yanında ELÖ uygulamasından elde edilen veri setinde daha önce yapılan araştırmalarla karşılaştırmak ve yapılan uygulamaların

güvenirliliğini değerlendirmek amacıyla güvenirlilik ve iç tutarlık hesaplamaları da yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizinde ise betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Okul yöneticileri ile bir tane pilot görüşme daha sonra da 10 okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmış, görüşmeler esnasında ses kaydı alınmıştır. Alınan ses kayıtları daha sonra yazıya dökülmüş ve bu metinler üzerinden analizler yapılmıştır. Görüşme metinlerinin analizinde görüşmelerin incelenmesi sonucu tema, alt tema ve kodlar oluşturulmuş, tüm görüşme metinleri satır satır incelenmiş, analiz edilmiştir. Daha sonra görüşme metinleri Afyon Kocatepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan iki akademisyene eş gözlemci raporu için gönderilmiş, eş gözlemciler arasındaki uyum kodlama ve analizlerin geçerliliği ve güvenirliliği için temel oluşturmuştur. Ölçeklerden ve görüşme analizlerden elde edilen bulgular ilgili kısımlarda sunulmuştur.

2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Afyonkarahisar ili genelinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan 7.424 öğretmen ve 930 eğitim kurumunda görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmada nitel araştırma örneklem alma yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemde temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan durumların, kişilerin, olayların ya da nesnelerin çalışılmasıdır (Büyüköztürk, vd., 2013: 91; Yıldırım ve şimşek, 2013: 140). Bu tür örnekleme yönteminde nitel araştırmada derinlemesine analiz edilecek durumlar belirli ölçüt ya da ölçütler kılavuzluğunda seçilmektedir. Araştırmamız çerçevesinde "ölçüt örnekleme" yöntemine esas kıstas okul yöneticilerinin başarı ve/veya üstün başarı belgesi almış olmalarıdır.

Araştırmada kullanılan ölçüt örnekleme yönteminin kapsamında başarı belgesi almış okul yöneticilerinin seçiminde maksimum çeşitlilik amaçlanarak bu örnekleme yöntemi de kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, evrende incelenen problemle ilgili olarak görece küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklem içinde farklı durumların, çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin

çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Büyüköztürk, vd., 2013: 90; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 136). Bu yönetime araştırma çerçevesinde iki farklı noktada başvurulmuştur. Birincisi tüm başarı belgesi alan öğretmen ve yöneticilerin listesinden çalışma yapılacak okulların seçilmesinde tüm okul türlerinin temsil edilmesi için okul yöneticileri seçilmiştir. Bu bağlamda başarı belgesi almış öğretmenler listesinden 18 tane okul yöneticisi ve okulları ELÖ'nün uygulanması için uygulama okulu olarak seçilmiştir. Tablo 2'de Afyonkarahisar ili genelinde uygulama okullarının dağılımları ve bilgiler sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırmanın Yapıldığı Örneklemeye İlişkin Dağılım (2013 – 2014 Eğitim – Öğretim Yılı)

İlçe Adı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı		
		Kadın	Erkek	Toplam
Çay	5	24	31	53
Çobanlar	1	4	9	13
İhsaniye	1	5	4	9
İscehisar	2	14	17	31
Emirdağ	7	32	42	74
Sinanpaşa	1	7	5	12
Şuhut	1	2	10	12
Toplam	18	88	118	206

İkinci olarak ise ELÖ'nün uygulandığı 18 okulun yöneticilerinin puanlarının değerlendirildiği aşamada görüşmeler için okulların seçiminde maksimum çeşitlilik hedeflenerek okul yöneticileri seçilmiştir. Okul yöneticilerinin ELÖ'den aldıkları puanlar sıralanmış ve standart sapma hesaplanarak farklı puan türlerinden (düşük, orta, yüksek) ve farklı okul türlerinden (anaokulu, ortaokul, lise...) okul yöneticileri görüşme için seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemedeki amaç görece küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek katılımcıların çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 136).

3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için Brown, vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna, vd. tarafından Türkçe'ye uyarlanan Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) kullanılmıştır. Okul yöneticilerini etik liderliğe dair görüş ve düşüncelerini, uygulamalarına dair bilgileri toplamak için görüşme formu ise araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.1. NİCEL VERİ TOPLAMA ARACI (ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ)

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), Brown, vd. tarafından öğretmen/çalışan görüşlerine göre yöneticinin etik liderlik düzeyini belirlemek için geliştirilmiştir. ELÖ tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kısmen katılıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi bir ölçektir (Brown, vd., 2005: 124).

Brown, vd. (2005)'in ölçek geliştirme sürecinde birbirinden bağımsız iki araştırmacı ölçek için maddeler hazırlamış ve daha sonradan maddeler karşılaştırılarak 48 maddelik bir havuz oluşturulmuştur. Daha sonra da tümevarımsal bir süreç takip edilerek 20 tane İşletme bölümü yüksek lisans öğrencisi ile etik liderlikle ilgili görüşmeler yapılmış ve elde edilen sonuçlar ile madde havuzundaki maddeler karşılaştırılmıştır. Daha sonra uygulama sürecine geçilmiş ve ilk uygulamada ölçek 154 İşletme yüksek lisans öğrencisine uygulanmıştır. Bu süreç sonrasında ölçek üzerinde açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçek 10 maddeye düşürülmüştür. Araştırmacılar ölçek geliştirme sürecinde toplamda 7 farklı uygulamada 980 katılımcıya ölçeği uygulamıştır. Bu çalışmalarda ilk iki uygulamada açımlayıcı faktör analizi, sonraki uygulamalarda ise doğrulayıcı faktör analizi yapıldığı görülmektedir. Araştırmada yapılan uygulamalarda ölçeğin iç tutarlık ve güvenilirlik katsayısı 4 farklı uygulamada hesaplanmış ve sonuçlar $\alpha=91$ ile $\alpha=94$ arasında değişiklik göstermektedir. Büyüköztürk, vd. (2013: 111) “ α ” katsayısının test puanlarının güvenilirliğinin bir kestiricisi olarak sıklıkla kullanıldığını ifade etmektedir. Karasar (2005: 148) ise güvenilirlik analizlerinden elde edilen sonucun

bire (1.00) yaklaştıkça güvenirliğin yükseldiğini ifade etmektedir. Bu bilgilerden hareketle ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanmasında ise araştırmacıların hassas ve düzenli bir süreç yürüttüğü görülmektedir. Ölçek önce farklı araştırmacılar tarafından Türkçeye daha sonra tekrar İngilizceye çevrilmiş; sonra ise Türkçeye uyarlama çalışmaları tamamlanarak Türkçe forma son hali verilmiştir. Araştırmacılar leğin Türkçe formuna Kaiser-MeyerOlkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testleri uygulamışlar ve elde edilen değerler (KMO = 0,876; Bartlett testi=743,919; SD = 45; P=0.000) leğin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir (Tuna, vd., 2012: 149). Ölçek üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda araştırmacılar EL'nn orijinal yapısıyla uyumlu olarak tek faktörlü bir yapı oluşturduğunu ve bu tek faktörlü yapının toplam varyansın % 61,149' unu açıkladığını tespit etmişlerdir. Bunun yanında araştırmada EL maddelerinin genel ortalamasının 3.48 ve ortalamaların değişim aralığının 0,49 (Max=3,77-Min=3,28) şeklinde olduğu bulunmuştur. Araştırmada EL madde toplam korelasyonlarının 0,61 ile 0,82 arasında oldukça güçlü düzeyde değerler aldığı grlmştir (Tuna, vd., 2012: 150). Son olarak Tuna, vd. (2012)'nin araştırmasında ölçeğin iç tutarlılık ve güvenirlik analizi sonuçlarında $\alpha=928$ olarak bulunmuş ve ölçeğin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçekten alınabilecek puan 10-50 aralığındadır.

Araştırmamız çerçevesinde ölçek, gerekli çalışmalar daha önce yapıldığı için, faktör analizine tabi tutulmamıştır. Ancak elde edilen verilen güvenirliği ve iç tutarlılığını sınamak amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda güvenirlik ve iç tutarlılık katsayısı $\alpha=948$ olarak bulunmuştur. Bu sonucun ölçeğin geliştirildiği Brown, vd. (2005) ve Türkçeye uyarlandığı Tuna, vd. (2012)'nin araştırmalarında ulaştıkları sonuçlara benzer olduğu ve sonuca göre araştırmada elde edilen verilerin oldukça güvenilir olduğunu görülmektedir (Karasar, 2005: 148).

Ölçeğin araştırmada kullanılan formu  bölümden meydana gelmektedir:

- a. Araştırmaya ve ölçeğe dair açıklamaların bulunduğu giriş bölümü
- b. Katılımcılara dair demografik bilgilerin bulunduğu ikinci bölüm
- c. Ölçek maddelerin bulunduğu bölüm

3.2. NİTEL VERİ TOPLAMA ARACI (GÖRÜŞME FORMU)

Araştırmada kullanılacak görüşme formu hazırlanmadan önce etik liderlik ve nitel araştırmalara dair literatür taraması yapılarak temel oluşturulmuş, yazılacak görüşme sorularına ön hazırlık yapılmıştır. Literatür taraması ve ön hazırlık sonucunda araştırmada kullanılan ELÖ'ye paralel, okul yöneticilerinin ilgili konularda görüş ve düşüncelerine almak için bir görüşme formu oluşturulması amaçlanmıştır. Yapılan ön hazırlık sonucunda araştırma çerçevesinde etik liderlik kavramı ve uygulamaları ile örgüt içi karar alma süreçleri, adalet (örgütsel adalet), güvenilirlik, örgüt içinde etik kuralların ihlal edilmesi ve otorite kullanımı, okul kültürü/atmosferi ve iletişim kavramları ve okul yöneticilerinin etik liderlik tanımları hakkında bir görüşme formu oluşturulmasına karar verilmiştir. Oluşturulan bu altyapı üzerine nitel araştırma felsefesine uygun açık uçlu sorular yazılmıştır. Hazırlanan soruların ve görüşme formunun araştırmacı ve katılımcıları belirli bir çerçevede yönlendirmesi ancak tamamen kısıtlamaması amaçlanarak yarı-yapılandırılmış görüşme türüne uygun sorular hazırlanmıştır.

Görüşme formunun oluşturulması sürecinde sorular hazırlandıktan sonra alan uzmanı 2 araştırmacıdan (Doç. Dr. Nil Duban ve Arş. Gör. Dr. Koray KASAPOĞLU) uzman görüşü alınmış ve görüşler doğrultusunda sorularda gerekli düzeltme, ekleme ve çıkarmalar yapılmıştır. Çalışmalar sonucunda görüşme formunun iki farklı versiyonu hazırlanmıştır. Bunlar görüşmeler esnasında katılımcı için hazırlanan görüşmecisi formu ve soruların sondalarını, alt sorularını içeren araştırmacı formudur. Görüşme formu 6 sorudan oluşmaktadır.

Görüşme formları çerçevesinde ELÖ toplam puanları sonucunda oluşan listeden seçilen 11 okul yöneticisi ile süreleri 30 dakika ile 65 dakika arasında değişen görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden ilki pilot uygulama olarak yapılmış, görüşme sonunda katılımcı ile görüşme süreci ve sorulara dair dönüt vermesi talep edilmiştir. Katılımcının görüşme sürecine dair önerileri göz önünde bulundurularak kalan 10 görüşme planlanmıştır. Görüşme sürecinde okul yöneticisi ziyaret edilmeden önce telefonla aranarak uygun bir güne randevu alınmış, bu çerçevede görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin tamamı ilçelerde, okul yöneticilerinin okullarında gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle olabildiğince yansız gözlemesi, olayların ve ortamın doğal olması, araştırmacının varlığından ve davranışlarından etkilenmemesi ve değişiklik göstermemesi anlamına gelmektedir (Miles ve Huberman, 1994: 278; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289). Güvenirlik noktasında ise araştırmanın bulguların tutarlı olması, araştırmacının çalışmada yerinin belirlenmesi ve bu karara sadık kalınması nitel araştırmalarda güvenirliliği sağlama yöntemlerinden bazıları olarak ifade edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994: 278; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 296). Bunun yanında araştırmada eş gözlemci ile çalışılması (Ersoy ve Yalçınoğlu, 2012: 289; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 297) da nitel araştırmalarda güvenirliliği sağlamanın yollarından biridir. Bunun yanında araştırmada izlenen aşamaların açık ve ayrıntılı anlatılması da güvenirliliğe katkı sağlayan faktörler arasında sayılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 296).

Bu bağlamda araştırmada olgu ve durumlar yansız yansıtılarak, izlenen aşamaların tamamı açık ve ayrıntılı olarak anlatılarak, çalışmada araştırmacının yerinin belirlenerek (gözlemci); ses kaydı, görüşme metinleri ve bulguların tutarlılığı kontrol edilerek ve eş gözlemcilerle çalışılarak araştırmada nitel anlamda geçerlik ve güvenirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Verilerin toplanması sürecinde öncelikle Afyon İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışmaların yürütülmesi için resmi süreç çerçevesinde izin alınmıştır. Araştırma izninden faydalanılarak öğretmenlerin başarı belgelerine dair bir liste alınmış ve araştırma amaçlarına uygun olarak uygulama okulları ve yöneticiler seçilmiştir.

4.1. NİCEL VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Verilerin toplanması sürecinde ELÖ okullar adına özel tasarlanarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ve okulların internet sitelerinde verilen personel sayılarına göre çoğaltılmıştır. Uygulama sırasında ise okulda bulunan öğretmenler gönüllük esasına dayalı olarak araştırmaya katılmışlardır. Uygulama sırasında bazı eğitim

kurumlarındaki öğretmen sayıları ile okulların internet sitelerindeki öğretmen sayılarının tutarlı olmadığı, kurumdaki faal olarak çalışan personel sayısının daha az olduğunun farkına varılmıştır. Okulun ELÖ'nün uygulanmak üzere ziyaret edildiği gün okulda bulunan öğretmenler araştırmaya katılmışlardır. Ölçekler tüm okullara araştırmacı tarafından bizzat dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu çerçevede Afyonkarahisar ilinin Bayat, Çay, Çobanlar, İhsaniye, İscehisar, Emirdağ, Sinanpaşa ve Şuhut ilçeleri ziyaret edilmiştir. Uygulama için gidilen okullarda okul yöneticileri ile tanışılmış, ders arasında ve uygun zamanlarda ELÖ uygulanmıştır. Uygulama okullarında 223 kişiye ELÖ uygulanmış, bu ölçeklerden 9 tanesi bilgilerin eksik ve/veya yanlış girilmesinden ya da kurum araştırmaya yeterli veri sağlayamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmanın nicel veri setini toplamda 18 kurumdan 206 katılımcı oluşturmuştur. Araştırmanın nicel veri setini oluşturan katılımcılarla ilgili demografik bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Tüm Katılımcıların Değişkenlere Göre Demografik Bilgileri

Değişken	Alt Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	88	42,7
	Erkek	118	57,3
Kıdem	1 – 5 Yıl	71	34,5
	6 – 10 Yıl	39	18,9
	11 – 15 Yıl	36	17,5
	16 – 20 Yıl	31	15,0
	21 – 25 Yıl	10	4,9
	26 – 30 Yıl	12	5,8
	31 Yıl ve Üstü	7	3,4
	Çalıştığımız Kurum	Anaokulu	10
İlkokul		42	20,4
Ortaokul		20	9,7
Lise		134	65,0
Eğitim Durumu	Ön Lisans	7	3,4
	Lisans	164	79,6
	Yüksek Lisans	35	17,0
	Doktora	-	-

	Diğer	-	-
Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz	1 Yıldan Az	66	32,0
	2 – 5 Yıl	90	43,7
	6 – 10 Yıl	24	11,7
	11 – 15 Yıl	13	6,3
	16 – 20 Yıl	6	2,9
	21 Yıl ve üzeri	7	3,4

Ölçeklerden elde edilen veriler üzerinde çalışılırken ve okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin toplam puanları hesaplanırken ölçek maddeleri Ocak (2010: 845)'un ifade ettiği 4.20–5.00 “Tamamen Katılıyorum”, 3.40–4.19 “Katılıyorum”, 2.60–3.39 “Kısmen Katılıyorum”, 1.80–2.59 “Katılmıyorum”, 1.00–1.79 “Kesinlikle Katılmıyorum” aralıkları temel alınmıştır. Nicel veri seti üzerinde yapılan ilk analizler nitel görüşmeler için yapılan toplam puanların hesaplanmasıdır. Okul yöneticilerinin ölçekler sonucunda elde ettikleri toplam puanlar hesaplanmış, standart sapma hesaplanmış ve görüşme yapmak için okullar seçilmiştir. Okulların seçiminde puan türlerinin (en düşük, orta-alt, orta, orta-üst ve yüksek) tamamının temsil edilmesi yani maksimum çeşitliliğin sağlanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda 18 uygulama okulundan bir tanesi pilot görüşme, 10 tanesi de nitel görüşme uygulama okulları olarak seçilmiştir.

Nicel verilerin analizinin ikinci adımında ise okul yöneticilerinin etik liderlik puanları, puan ortalamaları, maddelere verilen cevapların frekans, yüzde ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra ise araştırmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin araştırılması için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmış ve verilen normal dağılım göstermedikleri tespit edilmiştir. Bilimsel araştırmalarda verilerin normal dağılması hangi analiz tekniğine karar verileceğini belirlemek açısından oldukça önemlidir (Seçer, 2013: 25). Tablo 4’te nicel veri setine uygulanan normallik testi ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin ELÖ'den Aldıkları Toplam Puanlar Üzerinde Yapılan Normallik Testi Sonuçları

Normallik Testi			
	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	SD	p
ELÖ Toplam Puanlar	,101	206	,000*

(p<0.5)

Tablodaki Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları veri setlerinin normalliğine dair önemli bir veri kaynağıdır. Kolmogorov-Smirnov veya Shapiro-Wilk testleri arasında seçim yapmak için araştırmanın katılımcı sayısına bakmak gerekmektedir. Katılımcı grubu küçükse (50 kişiden az ise) Shapiro-Wilk, daha büyük bir katılımcı grubu (50 kişiden fazla) ile çalışılıyor ancak veriler normal dağılım göstermiyorsa Kolmogorov-Smirnov testinin sonucuna bakılması gerekmektedir. Dağılımın normal olup olmadığına karar verilmesi noktasında ise “p” (Sig.) değerinin anlamlı olması (p<0.5) gerekmektedir (Seçer, 2013: 25). Bu durumda araştırma verilerinin normal bir dağılıma sahip olmadığı ve non-parametrik testlerin kullanılmasının daha uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4'teki ve üstteki bilgilere dayanılarak katılımcı sayısının yüksek olmasından dolayı Kolmogorov-Smirnov testinin sonucuna bakılması uygun görülmüştür ve test sonuçlarına göre (p=,000; p<0.5) verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermediğinin tespit edilmesi üzerine araştırmada okul yöneticilerinin aldıkları toplam puanlar ile “cinsiyet” değişkeni arasındaki ilişkinin araştırılmasında Mann-Whitney U testine başvurulmuştur. Parametrik testlere ilişkin sayıtlıların karşılanamaması durumunda t-testinin yerine iki ortalama arasındaki ilişkinin test edilmesinde kullanılacak alternatif testin Mann-Whitney U testi olduğu pek çok alan uzmanı tarafından ifade edilmektedir (Baştürk, 2011: 99; Büyüköztürk, Çoklu ve Köklü, 2013: 201).

“Kıdem”, “okul yöneticilerinin çalıştıkları kurum türü”, “eğitim durumu”, “çalışılan kurumdaki hizmet süresi” değişkenleri ile toplam puanlar arasındaki ilişkinin araştırılması için ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H-testi parametrik bir test olan tek yönlü ANOVA'nın normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kullanılır. Bu teknik ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı fark gösterip göstermediğini test eder. Analizde

belli sayıda farklı örneklemin bir bağımlı değişkene ait puanları karşılaştırılır (Baştürk, 2011: 134; Büyüköztürk, 2012: 158). Analizler sonucu elde edilen veriler araştırmannın bulgular bölümünde sunulmuştur.

4.2. NİTEL VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırma kapsamında daha önce de ifade edildiği gibi 11 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme formu çerçevesinde yürütülmüştür. Görüşme yapılmadan önce katılımcılar telefonla aranarak randevu alınmış, görüşmeler bu plan çerçevesinde yürütülmüştür. Görüşmeler eğitim kurumu yöneticilerinin kendi okullarında ve kurumlarında yapılmıştır. Görüşmelerden birincisi pilot uygulama olarak yapılmış ve görüşmede alınan dönütlere göre gerekli düzenlemeler yapılarak daha sonraki görüşmeler planlanmıştır. Görüşmeler için Çay, Çobanlar, İhsaniye, İscehisar, Emirdağ, Sinanpaşa ve Şuhut ilçeleri tekrar ziyaret edilmiştir. Görüşmeler 30 ila 65 dakika arasında sürmüş, görüşmeler esnasında ses kaydı alınmış ve daha sonra ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Araştırmanın nitel kısmına katılan okul yöneticilerine ait demografik bilgileri “cinsiyet” açısından incelendiğinde görüşmecilerden 1 tanesinin kadın, 9 tanesinin erkek olduğu; “hizmet yılı” açısından değerlendirildiğinde, 1 okul yöneticisinin 11 – 15 yıl aralığında, ikişer tane okul yöneticisinin 16 – 20, 21 – 25 ve 26 – 30 yıl aralıklarında, 3 okul yöneticisinin ise 31 yıl üstü kıdeme sahip olduğu görülmektedir (1-5 yıl, 6-10 yıl; f=0). Nitel görüşmelere katılan okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlar değerlendirildiğinde, 2 okul yöneticisinin anaokulunda, birer tane okul yöneticisinin ilkokul ve ortaokulda, 6 tane okul yöneticisinin ise lisede görev yaptığı, eğitim durumlarının ise yoğunlukla lisans düzeyinde olduğu (ön lisans=1, lisans=8, yüksek lisans=1 ve doktora=0) tespit edilmiştir. Son olarak da görüşme yapılan okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri değerlendirildiğinde 2 tanesinin 1 yıldan az, 6 tanesi 2 – 5 yıl arasında, birer tane okul yöneticisinin ise 6 – 10 yıl ve 21 yıl üzeri şeklinde cevap verdikleri görülmüştür (11-15 yıl ve 16-20 yıl; f=0).

Araştırma çerçevesinde yaşanan problemlerden bir tanesi ile bu noktada karşılaşmıştır. Görüşme için gidilen okullardan iki tanesinde okul yöneticileri ses

kaydı alınmasının kendileri için uygun olmadığını ifade etmiştir. Bu noktada görüşme sırasında okul yöneticilerinin cevapları not alınarak görüşme yürütülmüş ve görüşme notları daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına aktarılmış olan veriler araştırmacı tarafından betimsel analize ve içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinde amaç toplanan verileri açıklayabilmek için tema, alt tema ve kodların oluşturularak kavramların açıklanabilmesi için çerçeve oluşturmaktır. İçerik analizinde veriler derinlemesine bir işleme tabi tutulur (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Betimsel analizde ise elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre sunulur ve yorumlanır. Betimsel analizde bireylerin görüşlerini yansıtmak için doğrudan alıntılara yer verilir. Betimsel analizde amaç elde edilen bulguları sistematik bir biçimde sunmak ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256).

Yapılan içerik analizi sonucunda okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerden yola çıkılarak tema, alt-tema ve kodlar oluşturulmuştur. Tüm görüşme metinleri tekrar tekrar okunup incelenerek yöneticilerin görüşleri değerlendirilmiş ve ayrıntılı analiz yapılmıştır. İçerik analizi sonucu yapılan tema, alt tema ve kod sınıflandırmalarını görüşmecilerin ifadeleri ile desteklemek için ise veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırmada içerik analizi sonucu elde edilen tema, alt tema ve kodlar ve betimsel analiz sonucu ulaşılan görüşmeci ifadeleri bulgular kısmında ilgili bölümlerde sunulmaktadır.

Nitel verilerin analizini müteakiben görüşme metinleri Afyon Kocatepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi'nde çalışmakta olan alanında uzman araştırmacılara uzman görüşü alınması amacıyla gönderilmiştir. Araştırmanın nitel verileri üzerinde yapılan kategorizasyon ve kodlama için Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan alanında uzman 2 araştırmacıdan uzman görüşü ve eş gözlemci onayı alınmıştır. Bu araştırmacılar Öğr. Gör. Dr. Özgün UYANIK ve Arş. Gör. Eray EĞMİR'dir. Alınan uzman görüşü sonucunda yapılan analizlerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada araştırmacılar arasındaki görüş birliğini tespit etmek için Miles ve Huberman'ın (1994) belirlediği güvenilirlik formülüne başvurulmuştur:

$$\text{Güvenirlik} = [\text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})] \times 100$$

Araştırmada gözlemciler arasındaki uyum değerlerini analiz etmek için temalara yapılan kodlamaların frekans değerleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 5. Araştırmacı ve Eş Gözlemciler Arasındaki Uyum Değerleri

Temalar	Kodlar				
	Gözlemci	Eş Gözlemci I	Uyum Yüzdesi %	Eş Gözlemci II	Uyum Yüzdesi
Karar Alma Sürecinde Etik Liderlik ve Uygulamalar	81	84	96,4	76	93,8
Etik Liderlik ve İletişim Okul İçerisinde	27	28	96,4	25	92,5
Uygulamalar/Davranışlar ve Etik	75	77	97,4	74	98,6
Etik Liderin Özellikleri	55	55	100	55	100
Okul Atmosferi ve Okul İçi Uygulamalara Dair Diğer Görüşler	18	19	94,7	18	100
Ortalama Yüzdellik Uyum	% 96,9				

Tablo 5 incelendiğinde araştırmacı ve eşgözlemcilerin temalara yaptıkları kodlamaların genel tutarlılık yüzdesinin % 96,9 olduğu görülmektedir. Miles ve Huberman (1994)'e göre, sonuç % 90 üzerinde olduğu için araştırmanın nitel analizlerinin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde nicel ve nitel analizler sonucu elde edilen bulgular sunulmakta ve bu bulgular ışığında ve bilimsel yöntem rehberliğinde elde edilen bulgulara yorumlar getirilmektedir.

Karasar (2005: 247) araştırma bulgularını amaçlar doğrultusunda yapılan araştırmadan sonra problemin çözümüne “ışık” tutan bilgi olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan Karasar (2005: 247)’a göre bulgular araştırma sonucunda elde edilen kullanıma hazır ürün, karanlığa tutulmuş ışıktır. Yorum ise Karasar (2005: 248)’e göre bulgulara araştırma amaçları doğrultusunda anlam verilmesidir. Araştırma çerçevesinde elde edilen ham verilerin kullanıma hazır hale getirilmiş bulguları ve ilgili yorumlar problem ve alt problemler çerçevesinde sunulmuştur. Bulgu ve yorumlar araştırmada takip edilen sıraya göre yani önce nicel bulguların sunumu daha sonra ise nitel bulguların sunumu şeklinde sıralanmıştır. Birinci araştırma problemi ve ilgili alt problemlerde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ELÖ sorularına verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular; ikinci araştırma problemi ve ilgili alt problemlerde ise nitel görüşmelerden elde edilen bulgular sunulmaktadır.

1. NİCEL VERİ TOPLAMA ARACINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

1.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR

Araştırma çerçevesinde üzerinde çalışılan birinci alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik düzeyleri nasıldır?

Tablo 6’da öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ELÖ maddelerine verdikleri cevapların frekans, yüzde ve aritmetik ortalama değerleri sunulmuştur.

Tablo 6. Etik Liderlik Ölçeğinden Okul Yöneticilerinin Aldığı Toplam Puanların Frekans, Ortalama ve Yüzelik Değerleri

	Maddeler	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri					\bar{X}	
		1	2	3	4	5		
		f	%	f	%	f		
Etik Liderlik Ölçeği	1. Bu okulda yöneticiler öğretmenlerin önerilerini dikkate alırlar.	f 8	18	40	75	65	3,83	Katılıyorum
	% 3,9	8,7	19,4	36,4	31,6			
	2. Bu okulda yöneticiler etik standartları ihlal eden öğretmenlere yaptırım uygularlar.	f 15	29	66	57	39	3,36	Kısmen Katılıyorum
	% 7,3	14,1	32,0	27,7	18,9			
	3. Bu okulda yöneticiler özel hayatlarını etik tarza uygun olarak yürütürler.	f 4	13	22	69	98	4,18	Katılıyorum
	% 1,9	6,3	10,7	33,5	47,6			
	4. Bu okulda yöneticiler öğretmenlerin fikirleriyle yakından ilgilenirler.	f 4	23	54	68	57	3,73	Katılıyorum
	% 1,9	11,2	26,2	33,0	27,7			
	5. Bu okulda yöneticiler adil ve dengeli kararlar verirler.	f 13	15	51	61	66	3,73	Katılıyorum
	% 6,3	7,3	24,8	29,6	32,0			
6. Bu okulda yöneticiler güvenilir kişilerdir.	f 6	10	29	71	90	4,11	Katılıyorum	
% 2,9	4,9	14,1	34,5	43,7				
7. Bu okulda yöneticiler öğretmenlere iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	f 10	22	37	78	59	3,74	Katılıyorum	
% 4,9	10,7	18,0	37,9	28,6				
8. Bu okulda yöneticiler işlerin etik bakımından doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	f 11	15	41	89	50	3,73	Katılıyorum	
% 5,3	7,3	19,9	43,2	24,3				
9. Bu okulda yöneticiler başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	f 10	27	42	74	53	3,64	Katılıyorum	
% 4,9	13,1	20,4	35,9	25,7				
10. Bu okulda yöneticiler karar alırken “Doğru olan nedir?” sorusunu sorarlar.	f 6	25	39	71	65	3,79	Katılıyorum	
% 2,9	12,1	18,9	34,5	31,6				

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin cevaplarının büyük bir kısmının “3.40 – 4.19”, yani “Katılıyorum” aralığında olduğu görülmektedir. Bunun yanında ölçek maddelerinden üçüncü madde olan “Bu okulda yöneticiler özel hayatlarını etik tarza uygun olarak yürütürler” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{X} = 4,18$) sahip olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanların önemli bir bölümü okul yöneticilerinin özel hayatlarında etik ilkeleri ve standartları göz önünde bulundurduğunu düşünmektedirler. Diğer yandan katılımcı cevaplarına göre ELÖ’de ikinci madde olan “Bu okulda yöneticiler etik standartları ihlal eden öğretmenlere yaptırım uygulamaktadır” maddesinin en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 3,36$) sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılar okul yöneticilerinin etik kuralları ihlal eden çalışanlara yaptırımında bulunduğu maddesine katılma düzeyleri diğer maddelere göre daha düşük seviyede kalmıştır. Ayrıca etik davranışların süreç içerisinde değerlendirilip değerlendirilmediğine sorgulayan dokuzuncu maddede de

katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X} = 3,64$) ölçekteki diğer maddelere göre daha düşük düzeyde kalmıştır. Son olarak da nitel görüşmelerde etik liderin özelliklerinden öne çıkan bir vasıf olan “örnek olma” davranışının değerlendirildiği 8. maddede de katılımcıların görüşleri, ortalama puanın ($\bar{X} = 3,73$) diğer maddelere göre daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanları

	Ortalama Puan		Ortalama Puan
1.	25.00*	11.	41.55*
2.	27.86*	12.	42.36
3.	31.68*	13.	42.53*
4.	34.76	14.	42.58*
5.	35.50	15.	43.37
6.	36.16*	16.	44.00
7.	37.80*	17.	48.25*
8.	38.70	18.	49.83*
9.	38.78		
10.	40.07		

*: Görüşme yapılan okul yöneticileri

Birinci araştırma probleminin bulgularına dair bir diğer sonuç da okul yöneticilerinin uygulanan ölçeklerden elde ettikleri toplam puanlardır. Araştırma sonuçlarında etik liderlik düzeyi en yüksek olan iki okul yöneticisi anaokulu yöneticileri en düşük olan gruptaki okul yöneticileri ise lise yöneticileridir. Bu noktada okul düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarına dair algıları da düşmektedir. Tüm okul yöneticilerinin ortalama etik liderlik puanlarının ortalaması 39'dur. Bu bağlamda liseler arasında en yüksek etik liderlik puanının (42.58) olduğu görülmektedir. Diğer yandan 40.07 etik liderlik puanına sahip olan ilkokulun, ilkokul, ortaokul ve anaokulları arasında en düşük etik liderlik puanına sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ortalama puanlar üzerinde medyan, standart sapma gibi değerler hesaplanmış ve okul yöneticileri düşük, orta (orta-alt ve orta-üst) ve yüksek etik liderlik düzeyleri olarak sınıflandırılmış ve buna göre görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan okul yöneticileri Tablo 7'de belirtilmiştir.

1.1.1. Birinci Alt Probleme Dair Bulgular

Çalışmada nicel araştırma ve ELÖ çerçevesinde araştırılan birinci alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “cinsiyet” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Tablo 8’de bu alt probleme dair bulgulara ulaşmak için yapılan analiz sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 8. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	M-Whitney U	Z	p
Kadın	88	104,47	9193,50			
Erkek	118	102,78	12128,50	5107,000	-,201	,841
Toplam	206					

Daha önce ifade edildiği gibi yapılan analizlerde verilen normal dağılım göstermediği tespit edilmiş ve bu bağlamda parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu alt problemde “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını araştırmak için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testine başvurulmuştur.

Tablo 8’deki Mann-Whitney U testine ilişkin bulgular okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinde “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını ($p < 0.5$; $p = ,841$) göstermektedir. Katılımcıların ortalama puanları üzerinden yapılan analizde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkeninden etkilenmediği tespit edilmiştir.

1.1.2. İkinci Alt Probleme Dair Bulgular

Çalışmada nicel araştırma ve ELÖ çerçevesinde araştırılan ikinci alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “kıdem” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinden “kıdem” değişkenine dair anlamlı farklılık bulunup bulunmadığının araştırılmasında parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H testinden faydalanılmıştır. İlgili tablo (Tablo 9) aşağıda verilmiştir.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Toplam Puanlarının “Kıdem” Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıralama Ortalaması	SD	X ²	p
1 – 5 Yıl	71	98,96			
6 – 10 Yıl	39	101,97			
11 – 15 Yıl	36	83,71			
16 – 20 Yıl	31	123,79	6	11,341	,078
21 – 25 Yıl	10	105,95			
26 – 30 Yıl	12	133,50			
31 Yıl ve Üstü	7	115,00			

Analiz sonucunda ise araştırmada “kıdem” değişkenine dair anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p < 0.5$; $p = 0.78$) tespit edilmiştir. Çalışmada yapılan analiz sonuçları okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin “kıdem” değişkeninden etkilenmediğini göstermiştir. Elde edilen bulgular düşük, orta veya yüksek etik liderlik düzeyindeki okul yöneticilerinin tüm kıdem seviyelerinden bulunabileceğini ifade etmektedir.

1.1.3. Üçüncü Alt Probleme Dair Bulgular

Çalışmada nicel araştırma ve ELÖ çerçevesinde araştırılan üçüncü alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “çalıştıkları kurum” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Bu alt problemin değerlendirilmesinde uygulanan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Toplam Puanlarının “Çalıştıkları Kurum” Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Çalıştığınız Kurum	N	Sıralama Ortalaması	SD	X ²	p	Anlamlı Fark/Fark Kaynağı
Anaokulu	10	188,40				1 – 2, 1 – 3,
İlkokul	42	130,61	3	45,239	,000*	1 – 4, 2 – 4,
Ortaokul	20	127,78				3 – 4
Lise	134	85,04				

***p<0.5**

Tablo 10 incelendiğinde yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda “çalıştığınız kurum” değişkeninde anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir (p<0.5; p=,000). Okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri arasında okul türleri yani çalıştıkları kurum arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Anlamlı farklılığın kaynağını araştırmak amacıyla gruplar arasında yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ise Anaokulu – İlkokulu (1 – 2), Anaokulu – Ortaokul (1 – 3), Anaokulu – Lise (1 – 4); İlkokul – Lise (2 – 4) ve Ortaokul – Lise (3 – 4) grupları arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Sıralanan gruplar arasında yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin anlamlı biçimde farklılaştığı sonucunda ulaşılmıştır.

1.1.4. Dördüncü Alt Probleme Dair Bulgular

Çalışmada nicel araştırma ve ELÖ çerçevesinde araştırılan dördüncü alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “eğitim durumu” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni ile etik liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştıran testin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Toplam Puanlarının “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	Sıralama Ortalaması	SD	X ²	p	Anlamlı Fark/Fark Kaynağı
Ön Lisans	7	123,71				
Lisans	164	108,17				
Yüksek Lisans	35	77,56	2	8,463	,015*	1 – 3, 2 – 3
Doktora	-	-				
Diğer	-	-				

***p<0.5**

Analizler sonucunda oluşturulan tablo (Tablo 11) incelendiğinde eğitim durumu değişkenine dair bulgularda Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren okullarda doktora yapmış öğretmen ya da yönetici bulunmadığı “eğitim durumu” değişkeninde “Diğer” seçeneğinin işaretlenmediği görülmektedir. Dolayısıyla uygulanan Kruskal-Wallis H testi 3 seçenek üzerinden yürütülmüştür. Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda “eğitim durumu” değişkenine ilişkin anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0.5$; $p=,015$).

Analizler sonucunda tespit edilen anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek için gruplar arasında yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarında ise anlamlı farklılığın Ön Lisans – Yüksek Lisans (1 – 3) ve Lisans – Yüksek Lisans (2 – 3) alt gruplarından kaynaklandığı, farkın bu gruplar arasında olduğu görülmüştür.

1.1.5. Beşinci Alt Probleme Dair Bulgular

Araştırmada değerlendirilen bir diğer alt problem okul yöneticilerinin çalıştıkları okuldaki hizmet süresi ile etik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkidir. Araştırma çerçevesinde ilgili alt problem şöyle ifade edilmiştir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin “çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi” değişkenine göre etik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Alt probleme dair bulguların sunulduğu tablo (Tablo 12) aşağıdadır.

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Toplam Puanlarının “Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresi” Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz	N	Sıralama Ortalaması	SD	X²	p
1 Yıldan Az	66	114,70			
2 – 5 Yıl	90	98,47			
6 – 10 Yıl	24	89,83	5	5,348	,375
11 – 15 Yıl	13	111,08			
16 – 20 Yıl	6	115,33			
21 Yıl ve üzeri	7	85,21			

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin değerlendirildiği alt problem çerçevesinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

1.1.6. Altıncı Alt Probleme Dair Bulgular

Araştırma kapsamında cevap aranan sorulardan bir diğeri de öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ELÖ maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki ilişkidir. Bu soru araştırmada şu alt problem çerçevesinde yapılandırılmıştır: “Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerine dair kendi görüşleri ve personelin görüşü arasındaki ilişki nasıldır?”

Bu alt problem için okul yöneticileri ve öğretmenlerin ELÖ maddelerine verdikleri yanıtlar arasındaki ilişki inceleneceği için Mann-Whitney U testine başvurulmuştur.

Tablo 13. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin ELÖ Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	MWU	Z	p
Öğretmen	188	99,19	18648,50			
Yönetici	18	148,47	2672,50	882,500	-3,355	,001*
Toplam	206					

*p<0.5

Öğretmenler ve yöneticilerin ELÖ'ye verdikleri cevapların ortalama puanları arasında yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda anlamlı farklılık ($p < 0.5$; $p = ,001$) tespit edilmiştir. Bu bulguya göre katılımcı gruplarından öğretmenlerin ELÖ ortalama puanları ile okul yöneticilerinin ELÖ ortalama puanları arasında anlamlı farklılık olduğu ifade edilebilir.

2. NİTEL VERİ TOPLAMA ARACINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

2. 1. İKİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderliğe dair algı ve düşüncelerini araştırmak için araştırmacı tarafından yarı-yapılandırılmış formatta sorulardan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Okul yöneticileri ile 30 dakika ila 65 dakika arasında değişiklik gösteren bir tanesi pilot uygulama olmak üzere 11 görüşme yapılmıştır. Görüşmeler çerçevesinde öncelikli olarak şu soruya cevap aranmıştır: Afyonkarahisar'da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderliğe dair algıları ve düşünceleri nelerdir?

Yapılan görüşmelerde ses kaydı alınmış ve ses kayıtlarının yazıya dökülmesi sonucunda oldukça kompleks yapıda görüşme metinleri ortaya çıkmıştır. Araştırmacı tarafından bu metinler betimsel analize ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayırıştırılan tema, alt-tema ve kodlar alan uzmanı iki araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu araştırmacılar öneri ve tavsiyeleri doğrultusunda analizler üzerinden gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda görüşme metinlerinden elde edilen temalar Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Etik Liderliğe Dair ve Görüş ve Algularında Analiz Sonucu Ulaşılan Temalar

Okul Yöneticilerinin Etik Liderliğe Dair ve Görüş ve Algularında Analiz Sonucu Ulaşılan Temalar	
1.	Karar Alma Sürecinde Etik Liderlik ve Uygulamalar
2.	Etik Liderlik ve İletişim
3.	Okul İçerisinde Uygulamalar/Davranışlar ve Etik
4.	Etik Liderin Özellikleri
5.	Okul Atmosferi ve Okul İçi Uygulamalara Dair Diğer Görüşler

Yapılan analizler sonucunda metinlerden 5 farklı tema elde edilmiştir. Bu temalar görüşmeler temel alınarak oluşturulmuştur. Bu bölümde temalara dair genel bilgiler sunulmakta, alt-problemlerde, ilgili başlıklarda ise tema ve alt temalara dair bulgulara ilişkin daha ayrıntılı bilgiler sunulmaktadır.

Okul yöneticilerinin karar alma sürecindeki tutum, davranış ve uygulamalarına dair görüşleri birinci temada birleştirilmiştir. Bu tema çerçevesinde ise “karar alma ve yönetim süreci”, “fikir alışverişi/danışma”, “fikir birliği/fikir ayrılığı” ve “görevlerin paylaşımı/dağıtılması” alt temaları bu alt temalarla alakalı kodlar oluşturulmuştur.

İkinci tema olan “etik liderlik ve iletişim” teması çerçevesinde “iletişime dair düşünce ve uygulamalar”, “etkili iletişimin faydaları” ve “iletişimsel eksikler ve yönetsel yanlışlar” alt temaları oluşturulmuş ve bu alt temalar çerçevesinde ilgili kodlar değerlendirilmiş ve sunulmuştur.

Araştırmada oluşturulan üçüncü tema “okul içerisindeki uygulamalar/davranışlar ve etik”tir. Bu tema çerçevesinde “okul yöneticisinin uygulamaları ve davranışları”, “otorite kullanımı”, “etik kuralların ihlal edilmesi” ve “okul yöneticisi ile ilgili düşünceler” alt temaları oluşturulmuştur.

Dördüncü temada ise okul yöneticileri tarafından ifade edilen etik lider özellikleri birleştirilmiştir. Katılımcılar tarafından ifade edilen bu özellikler ise tema içerisinde alt-temalar kapsamında tekrar sınıflandırılmıştır. Bu alt temalar “duygusal özellikler”, “davranışsal özellikler” ve “vizyon özellikleri” olarak gruplandırılmıştır. Bu alt temalar altında ifade edilen özellikler organize edilmiştir.

Son tema olan beşinci temada ise okul atmosferi ve okul içi uygulamalara dair diğer görüşlere yer verilmiştir. Bu tema çerçevesinde ise “okul atmosferi ve yapılan katkılar” ve “diğer görüşler” başlıklarında iki alt tema oluşturulmuştur. Bu alt tema ve kodlara ilişkin sayısal veriler, okul yöneticilerinin ifadeleri ve bulgular alt problemlerin sunulduğu başlıklarda verilmektedir.

2.1.1. Yedinci Alt Probleme Dair Bulgular

Araştırmanın nitel bölümünde üzerinde çalışılan ilk alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin karar alma sürecindeki uygulamaları ve etik liderlik arasındaki ilişkiye dair görüşleri ve algıları nasıldır?

Bu alt probleme ilişkin bulgular değerlendirildiğinde “Karar Alma” temasında 4 farklı alt tema oluşturulduğu görülmektedir. Bu alt temalar şunlardır: “Karar Alma ve Yönetim Süreci”, “Fikir Alışverişi ve Danışma”, “Fikir Birliği ve Ayrılığı” ve “Görevlerin Dağıtılması/Paylaşılması”dır. Bu alt problemlere dair kodlar, kodların frekansları, yüzdelik bilgileri ve ilgili bulgular bu bölümde sunulmaktadır.

Tablo 15. Karar Alma ve Yönetim Süreci Alt Temasında Tespit Edilen Kodlar ve İlgili Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Demokratik (Çoğulcu)	8	47.05
Yetki Kullanma	4	23.52
Şeffaflık/Hesap Verebilirlik	3	17.64
Üst Yönetim ve Mevzuatla İlgili Problemler	2	11.76
TOPLAM	17	99.97

“Karar alma” temasına değerlendirilen ilk alt tema “karar alma ve yönetim süreci” alt temasıdır. Yapılan içerik analizinde alt tema çerçevesinde okul yöneticileri tarafından dört kodun ifade edildiği görülmektedir. Bu kodlardan karar alma sürecinde frekansı en yüksek olan “demokratik(çoğulcu)” uygulamanın takip edildiği ifadesidir. Bu kodun alt tema çerçevesinde oldukça yüksek (% 47.05) bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin karar alma sürecinde en çok ifade ettiği ikinci kod “yetki kullanma” (%23.52) kodudur. Ayrıca karar alma sürecinin “şeffaf” (%17.64) olması gerektiği düşüncesinin de 3, karar almada “üst yönetim ve mevzuatla ilgili problemler” yaşandığı görüşünün 2 (%11.76) okul yöneticisi tarafından ifade edildiği görülmektedir.

İçerik analizi sonucunda elde edilen bu kodları destekleyen bazı görüşmeci görüşleri aşağıda verilmiştir:

G1: “Kararlar öğretmenler kurulunda, toplantıda alınır. Herkesin fikrini alırız. Öğretmen kurulunda öğretmen arkadaşların fikirlerini birer birer alarak karar veririz. Ben katılımcı olsun isterim.”

G4: “Orda karar yetisini ben karar vermiş gibi mekanizmayı ben işletiyorum. Orda biraz müdürlük yetkisi kullanıyorum.”

Tablo 16. Fikir Alışverişi ve Danışma Alt Temasına Dair Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
İdare – Öğretmen	7	38.88
Öğrenciler	3	16.66
İdare- İlçe Mil. Eğt.-RAM	2	11.11
Hizmetliler	2	11.11
Veliler	2	11.11
Çeşitli Komisyon ve Kulüpler	2	11.11
TOPLAM	18	99.98

Karar alma temasında değerlendirilen ikinci alt tema “fikir alışverişi ve danışma” alt temasıdır. Alt tema kapsamında yapılandırılan kodlarda okul yöneticileri “idare-öğretmen” arasında fikir alışverişi yapıldığına dair 7, “öğrencilerle” fikir alışverişi yapıldığına dair 3; “İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve RAM” gibi kurumlarla, “hizmetlilerle”, “veliler” ve “çeşitli komisyon ve kulüplerle” fikir alışverişi yapıldığına dair 2 görüş bildirilmiştir. Kodları destekleyen bazı görüşler şöyledir:

G7: “Konular tartışılır ondan sonra karar alınır. Alan kontenjanları belirlenirken bölüm şeflerine sorarız, tartışırız, konuşuruz. Muhasebe bölüm şefine, bilgisayar alan şefine sorarız kaç öğrenci yazalım, kaç öğrenciyle rahat çalışırsınız diye.”

G9: “Atıyorum mesela nedir yani seçmeli ders seçmemiz gerekiyor mesela. Zaten en başta öğrenciyle paylaşıyoruz. Öğrenciden gelen dönütler neticesinde seçmeli derslere karar veriyoruz.”

Tablo 17. Fikir Birliği ve Fikir Ayrılığı Alt Temasına Dair Kodlar ve Bulgular

	Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Fikir Birliği	Öğretmenlerle	5	35.71
	Nöbet ve Ders Programının Düzenlenmesi ve Uygulanması	3	21.42
	Personelin ve Nöbet Görevlilerinin Okula Geliş-Gidiş Saatleri	2	14.28
Fikir Ayrılığı	Seçmeli ve Ek Derslerin Organizasyonu	1	7.14
	Ekstra Yük Getiren Çalışmalar	1	7.14
	Sınıf Paylaşımı	1	7.14
	Parasal Konular (Veliler)	1	7.14
	TOPLAM	14	99.97

Tablo 17’de görüldüğü üzere okul yöneticileri tarafından okulun hedefleri kapsamında fikir birliği içerisinde çalışıldığına dair 5 görüş ifade edilmiştir. Diğer yandan “nöbet ve ders programlarının hazırlanması ve uygulanması” konusunda 3, “personelin ve nöbet görevlilerinin okula geliş-gidiş saatleri” konusunda 2; “seçmeli ve ek derslerin organizasyonu”, “ekstra yük getirecek konular”, “sınıf paylaşımı” ve “parasal konular” kodlarında birer tane fikir ayrılığına dair görüş okul yöneticileri tarafından bildirilmiştir. Görüşmelerin betimsel analizinden elde edilen bazı görüşmeci ifadeleri şöyledir:

G2: “Şimdi işin ilginç kısmı şu ana kadar fikir ayrılığına düşeceğimiz bir noktayla karşılaşmadık. Bu da neden? Hep, her zaman birlikte konuşarak bir şeyleri halletmeye çalışmamızdan kaynaklı.”

G8: “İşte öğretmen ister ki nöbet görevinin en fazla dersinin, dolu olan gününe konmasını ister. Bu dönemde çok fazla sıkıntı yaşanır. Gerçek de budur. Ama idare de der ki en az dolu olan güne nöbet verelim öğretmene, hem nöbetini rahat yapsın yani yorulmadan yapsın hem de öğrencilere yorgun olarak ders anlatmış olmasın. Burada ihtilaf çıkar.”

Tablo 18. Görevlerin Dağıtılması/Paylaşılması Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Yönetmeliğe Dayalı Görevlendirmeler	9	28.12
Liyakat	7	21.87
Eşitlik	4	12.5
Görev Paylaşımı	3	9.37
İlgi	3	9.37
Sevgi ve Yakınlık	2	6.25
Gönüllülük	1	3.12
Fiziksel Uygunluk	1	3.12
Çalışkanlık	1	3.12
Görev Verilememesi	1	3.12
TOPLAM	32	99.96

Tablo 18’de görüldüğü gibi okul yöneticileri okul içerisinde görevlerin paylaştırılmasında çeşitli uygulamalar takip etmekte ve ölçütler gözetmektedir. Tablo 17 incelendiğinde en fazla başvurulan uygulamanın “yönetmeliğe dayalı görevlendirmeler” (9) ve en fazla kullanılan ölçütün “liyakat” (7) olduğu ve “gönüllülük”, “fiziksel uygunluk” ve “çalışkanlık” ölçütlerinin birer defa ifade edildiği görülmektedir. Bunun yanında görüşme yapılan okul müdürlerinden bir tanesi okuldaki öğretmenlere “görev verilemediğini”, öğretmenler yönetmelik çerçevesinde olsa dahi okul yöneticisi tarafından yapılan görevlendirmeleri göz ardı ettiklerini ifade etmiştir.

Bunun yanında alt temada bulgularına dair değinilmesi gereken bazı ayrıntılar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “yönetmeliğe dayalı yapılan görevlendirmelerin” bir kısmında yönetmeliğe uygun görev paylaşımı yolunun (4) takip edildiği, diğer durumlarda ise gönüllü olarak kabul eden olmadığında idari görevlendirme (5) şeklinde görev dağıtımını/paylaşımını yapıldığına dair bulgulara ulaşılmıştır. İkincisi ise ifade sıklığı olarak üçüncü sırada bulunan eşitlik kodunda okul yöneticilerinden bazıları görev paylaşımında eşitlik olmalıdır (2) şeklinde görüş bildirirken bir kısmı ise “eşitlik olmak zorunda değil, önemli olan adaletin sağlanmasıdır” (2) şeklinde görüş ifade etmişlerdir. Son olarak ise “sevgi ve yakınlık” koduna dair bulgularda görüşme yapılan okul yöneticilerinden biri görev dağıtımında “öğrenciler tarafından

sevilen” (1) öğretmenin; diğeri ise “idareye yakın” (1) olan öğretmeni görevlendirdiklerine dair görüş ifade etmişlerdir.

G10: “Ders paylaşımında biz şöyle yaparız. Ders paylaşımında biz ilk önce sene başında bir toplantı yapılır. Deriz ki zümrelere, hangi sınıfa kim girecek, kim ne kadar ders alacak, kendi aranızda planlayın bize getirin deriz biz.”

G5: “Öğretmenlere görev dağıtımı yapılamıyor, görev veremiyoruz biz öğretmenlere.”

2.1.2. Sekizinci Alt Probleme Dair Bulgular

Araştırma çerçevesinde üzerinde çalışılan sekizinci (nitel çalışmada ikinci) alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik ve iletişim ilişkisine dair görüşleri ve algıları nasıldır?

Nitel görüşme analizleri incelendiğinde bu alt probleme dair bulguların “etik liderlik ve iletişim” teması kapsamında “iletişime dair düşünce ve uygulamalar”, “etkili iletişimin faydaları” ve “iletişimsel eksikler ve yönetsel yanlışlar” alt temalarına kategorize edilmesi ve bulguların bu alt temalar çerçevesinde sunulmasına karar verilmiştir. Alt temalarla ilgili tablo, bulgu ve katılımcı görüşleri bu bölümde sistematik olarak sunulmaktadır.

Tablo 19. İletişime Dair Düşünce ve Uygulamalar Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Kesinlikle Olmalı	5	45.45
Empati/Duygudaşlık	2	18.18
İletişim Kopukluğu (yaşanabiliyor)	2	18.18
Köprü Görevinde	1	9.09
Yardımcı Personelin Öğrenci İle İletişimi	1	9.09
TOPLAM	11	99.99

Alt temaya ait tabloda (Tablo 19) okul yöneticilerinin iletişim konusundaki düşünceleri görülmektedir. Görüşmelerde okul yöneticileri iletişimle ilgili olarak “kesinlikle olmalı” kodunda 5 görüşmeci, “empati” ve iletişim kopukluğu” kodlarında ikişer görüşmeci, “köprü görevinde” ve yardımcı personelin öğrenci ile iletişimine dair düşünceler” kodlarında ise birer görüşmeci görüş bildirmişlerdir. Görüşmelerin betimsel analizinden elde edilen bazı görüşmeci ifadeleri şöyledir:

G4: “Neden dersin, iletişimi olmayan bir insan zaten etik kuralları işleteceğim dese bir zaten hiçbir şeye yaramıyor. Ne kadar etik olursan ol, ne kadar kurallarını işletmeye çalışırsan çalış eğer bir iletişim bozukluğun varsa karşıdaki insanlarla belli bir seviyeden sonra iletişim kuramıyorsun.”

G8: “Bunun gibi siz bir şey söylersiniz ama söylediğiniz şeyin ters anlaşılma durumu söz konusu olursa orada iletişim biter. Ama her zaman için amacınızın dışında anlayışlar da olabilir. Bunlar münferit de olsa olur.”

Tablo 20. Etkili İletişimin Faydaları Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Sorunların Konuşarak Halledilmesi/ Sorunların Çözümünde En İyi Yöntem	2	40
Merkez Teşkilatta İhtiyaçların Giderilmesi	1	20
Öğretmenin Şevkle Çalışması	1	20
Gönül Bağı Kurulması	1	20
TOPLAM	5	100

Örgüt içerisinde etkili iletişimin faydaları alt temasında okul yöneticileri “sorunların konuşarak halledilmesi” ifadesini iki defa, “merkez teşkilatta ihtiyaçların giderilmesi”, “öğretmenin şevkle çalışması” ve “gönül bağı kurulması” görüşlerini birer kere ifade etmişlerdir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G3: “Kimi öğretmen var, iletişimi iyi sağladığınız zaman okul için canıyla kendini adayabilirken iletişim sağlayamamışsın. Okula kendini ait hissetmiyor.”

G7: “Ben Ankara’ya giderim, selam verir içeri girerim, kendimi okulumu tanıtırım. İhtiyacımı anlatırım, 5 kuruşa ihtiyacım varsa 3’ünü alırsam tamam derim, çıkarım. Ankara’da benim ismimi verdiğiniz zaman herkes bilirdi geçen seneye kadar.”

Tablo 21. İletişimsel Eksikler ve Yönetsel Yanlışlar Alt Problemine İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Etkili İletişim Eksikliğinden Doğan Problemler	3	27.27
Kırıcı/Sert Üslup	2	18.18
Asosyallik, Personelle İç İçe Olmama	2	18.18
Emeğe Saygı Duyulmaması	1	9.09
Toplantılarda Uzun Konuşmalar Yapılması	1	9.09
Personele Karşı Güven Eksikliği	1	9.09
Katı Disiplin	1	9.09
TOPLAM	11	99.99

Okul içerisinde iletişimsel eksiklikler ve yönetsel yanlışlar alt temasında okul yöneticileri “etkili iletişim eksikliğinden doğan problemler” kodunu üç defa, “kırıcı, sert üslup” ve “asosyallik, personelle iç içe olmama” kodlarını ikişer defa; “uzun konuşmalar yapılması”, “personele karşı güven eksikliği”, “emeğe saygı duyulmaması” ve “katı disiplin” görüşlerini birer kere ifade etmişlerdir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G7: “Bir müdür baş muavinim vardı. 4 tane yöneticiyle küs ilçe milli eğitim müdürlüğünde. Bu adam başarıya ulaşamaz.”

G9: “Sonra personele güven noktasında çok fazla güven duymazlardı.”

G2: “Ama bazı idarecilerimiz var ki sadece gelip odasına oturup hatta kapısını kapatan... Bizim kapımız kapanmaz. Kapısını kapatır, ben müdürüm, olay bitmiştir. Memur getirir imzayı atar. Kapı tıklanır girilir, hı hı tamam der. Bitti. Ve bu insanlar bazen selam vermekten aciz insanlardır bazen.”

2.1.3. Dokuzuncu Alt Probleme Dair Bulgular

Araştırmanın nitel kısmında üzerinde çalışılan üçüncü alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik liderlik ve okul yöneticisinin yönetsel yaklaşımı ve okul içi uygulamalar arasındaki ilişkiye dair görüşleri ve algıları nasıldır?

Nitel görüşme analizleri incelendiğinde bu alt probleme dair bulguların “okul içerisindeki uygulamalar/davranışlar ve etik” teması kapsamında “okul yöneticisinin uygulamaları ve davranışları”, “otorite kullanımı”, “etik kuralların ihlal edilmesi” ve “okul yöneticisi ile ilgili düşünceler” alt temaları kullanılarak kategorize edilmesi ve bulguların bu alt temalar çerçevesinde sunulmasına karar verilmiştir. Alt temalarla ilgili tablo, bulgu ve katılımcı görüşleri bu bölümde sistematik olarak sunulmaktadır.

Tablo 22. Okul Yöneticisinin Uygulamaları ve Davranışları Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

	Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Öğretmenlere Yönelik	Eşit/Adaletli	7	17.5
	Uzlaşmacı, Birlik içerisinde hareket	5	12.5
	Saygılı	4	10
	Ciddi ve Disiplinli	4	10
	Öğretimsel Liderlik Davranışları	3	7.5
	Duyarlı/Anlayışlı	3	7.5
	Mesafeli	2	5
	Yönlendirme	2	5
	Prensiplerden Vazgeçmeme	1	2.5
	Tevazu/Ağırbaşlılık	1	2.5
	Tecrübelerden Ders Alma	1	2.5
	Personele Değer Verme	1	2.5

Öğrencilere Yönelik	Eleştiriye Açık	3	7.5
	Disiplinli	2	5
	Adaletli	1	2.5
TOPLAM		40	100

Tablo 22’de sunulan okul yöneticilerinin okul içerisindeki uygulama ve davranışları incelendiğinde pek çok etik değer göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Bulgular ve kodlar analiz edildiğinde okul yöneticilerinin uygulamalarına dair ifadelerin bulunduğu bu alt temada “eşitlik ve adalet” konusunda 7 defa, “uzlaşmacı, birlik içerisinde hareket” kodunda 5 defa, “saygılı” ve “ciddi ve disiplinli” ifadelerinde dörder defa, “öğretimsel liderlik davranışları sergileme” kodunda ve “duyarlı/anlayışlı” ifadesinde üçer defa, “mesafeli” ve “yönlendirme” kodlarında ikişer defa, “prensiplerden vazgeçmeme”, “tevazu ve ağırbaşlılık”, “tecrübelerden ders alma” ve “personeler değer verme” kodlarında birer defa görüş bildirmişlerdir. Diğer yandan okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik davranış ve uygulamalarına dair ifadeleri incelendiğinde “eleştiriye açık” kodunda 3 defa, “disiplin” konusunda iki defa ve son olarak “adalet” konusunda 1 defa görüş bildirmişlerdir.

Bunun yanında katılımcı olarak araştırmada yer alan yöneticilerden tek kadın yönetici tarafından ifade edilen “kadın yönetici olmanın sonuçları” kodu ise ayrıca dikkat çekmektedir. Görüşmeci yardımcı personellerin kimi zaman yönetici olarak bir kadından emir alma konusunda gurur yaptığını ve bu isteği zaman zaman aksatabildiklerini ifade etmektedir.

Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G4: “Ben düşünüyorum. Onlara da sorabilirsiniz açık açık. Yani onlar da zannetmiyorum adil davranmıyor diyeceklerini. Hemen hemen ben hepsine eşit şekilde davranmaya çalışıyorum.”

G1: “Mesela benim 1. Dersim boş olabilir mi diyor, eşim görevli, çocuğa da ben bakmak zorundayım. Ailevi durumları, özel durumları göz önüne alıyoruz.”

G3: “Öğretmen eğer hakkının yendiğini düşünüyorsa orda sana adapte olmaz. Her şeyden önce ben sana değer veriyorum, ben seni seviyorum, sen benim için değerlisin imajını verebildiğin sürece çok bir şey olmaz. Mesela hizmetliler de bizim personelimiz. Sadece öğretmen gözüyle bakmıyoruz.”

Tablo 23. Otorite Kullanımı Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Gücün Paylaşılması	4	44.44
Gerektiğinde Başvurma	2	22.22
Kurallar Çerçevesinde Otorite Kullanımı	2	22.22
Klasik Otoriter Yaklaşım “Olmamalı”	1	11.11
TOPLAM	9	99.99

Otorite kullanımı alt temasında okul yöneticileri “gücün paylaşılması” kodu ile ilgili 4 defa, “gerektiğinde başvurma” ve “kurallar çerçevesinde otorite kullanımı” kodları ile ilgili ikişer defa; “klasik otoriter yaklaşım olmamalı” kodu ile ilgili bir kere görüş bildirmişlerdir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G4: “Zaten hocam kararlar ortak alındığında otorite otomatik olarak kuruluyor. Gerek kalmıyor pek. Etik kurallar çerçevesinde insanları kattığın zaman onlar zaten gerekli sevgiyi-saygıyı gösteriyorlar. Hiç otoriter olmana gerek kalmıyor.”

G8: “Otorite kullanımı, nedir işte... Mevzuat çerçevesinde olmalı. Okulun aldığı her karar öğretmenler tarafından tasdiklenmek zorunda değildir. Çünkü bir hiyerarşi içerisinde okulun iş ve işleyişim yetki sahibi olan oku müdürü ve idareciler arasında iş birliği yapıldığında sıkıntı yoksa bir yazıyla alt duyurulur.”

Tablo 24. Etik Kuralların İhlal Edilmesi Durumunda Takip Edilen Uygulamalar Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Sözlü Uyarı	8	53.33
Yasal Süreci Takip	3	20
Yazılı Uyarı veya Cezai Müeyyide	3	20
Mecbur Kalınmadıkça Ceza Verilmemesi	1	6.66
TOPLAM	15	99.99

Etik kuralların ihlal edilmesi durumunda takip edilen uygulamalar alt temasında okul yöneticileri “sözlü uyarı” kodu ile ilgili 8 defa, “yasal süreci takip” ve “yazılı uyarı veya cezai müeyyide” kodları ile ilgili üçer defa ve son olarak “mecbur kalınmadıkça ceza verilmemesi” yaklaşımı ile ilgili bir kere görüş bildirmişlerdir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G9: “Açıkçası bu tür durumlar olduğu zaman öğretmen arkadaşlarımızla konuşuyoruz. İlk önce kendisini normal anlamda, konuşma anlamında uyarmaya çalışıyoruz. Hocam, ne diyelim ders başlayalı 5 dakika oldu gibi, anlaması için. Bu sürekli tekrar ediyorsa çekip konuşuyoruz. Veya nöbetleri anlamında belli bir sıkıntı varsa o sıkıntıyı çıkaran arkadaşlarla çekip konuşuyoruz.”

G4: “İhlal edenleri uyarıyorum artık en sonunda ben.”

Tablo 25. Okul Yöneticisi ile İlgili Düşünceler Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

	Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Öğretmenler	Güven	8	72.72
	Samimiyet	1	9.09
	Sonsuz Güven Olamaz	1	9.09

Veliler	Güven	1	9.09
	TOPLAM	11	99.99

Okul Yöneticisi ile İlgili Düşünceler alt temasında okul yöneticileri “güven (öğretmenler)” kodu ile ilgili 8 defa, “samimiyet (öğretmenler)”, “sonsuz güven olamaz (öğretmenler)” ve “güven (veliler)” kodları ile ilgili birer kere görüş bildirmişlerdir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G5: “Özel hayatta güvenirlilik var. Öğretmenler özel durumlarını paylaşırlar, herkes kendi durumlarını söyleyebiliyorlar.”

G3: “Sadece sıkıntılarını da değil, bir arkadaşımız mesela 2 ay önce nişanlandı. Birilerinin daha yeni haberi olurken gelip benimle paylaşmıştı. Hani özel sıkıntılar değil sevinçler de...”

2.1.4. Onuncu Alt Probleme Dair Bulgular

Araştırma çerçevesinde üzerinde çalışılan onuncu alt problem şöyledir: Afyonkarahisar’da çalışan başarı belgesi almış okul müdürlerinin etik lider özelliklerine ve vizyonuna dair görüşleri ve algıları nasıldır?

Bu alt probleme dair bulgularda okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde etik liderde olması gereken özelliklerin ve etik liderin vizyonunun değerlendirildiği bölümlerden elde edilen bulgular sunulmaktadır. Nitel görüşmelerden elde edilen veriler sonucunda bu temada okul yöneticileri tarafından ifade edilen etik lider özellikleri birleştirilmiştir. Katılımcılar tarafından ifade edilen bu özellikler ise tema içerisinde alt-temalar kapsamında tekrar sınıflandırılmıştır. Bu alt temalar “duygusal özellikler”, “davranışsal özellikler” ve “vizyon özellikleri” olarak gruplandırılmıştır. Bu alt temalar altında ifade edilen özellikler organize edilmiştir. Alt temalarla ilgili tablo, bulgu ve katılımcı görüşleri bu bölümde sistematik olarak sunulmaktadır.

Tablo 26. Etik Lidere İlişkin Duygusal Özellikler Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Adaletli	4	23.52
Toplumun/Eğitimin Sorunlarına Duyarlı ve Çözüm Üretebilen	3	17.64
Dürüst/Ahlaklı	2	11.76
Hoşgörülü	2	11.76
Öğrencilerini ve İnsanları Sevme	2	11.76
Ciddiyet	2	11.76
Saygılı	1	5.88
İnançlı	1	5.88
TOPLAM	17	99.96

Etik liderin duygusal özellikleri alt temasındaki kodlar ve bulgular değerlendirildiğinde görüşmecilerin “adaletli” ifadesine 4 defa, “toplumun/eğitimin sorunlarına duyarlı ve çözüm üretebilen” ifadesine 3 defa; “dürüst/ahlaklı”, “hoşgörülü”, “öğrencilerini ve insanları sevme” ve “ciddiyet” ifadelerine ikişer defa; “saygılı” ve “inançlı ifadelerine ise birer defa başvurdukları görülmektedir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G5: “Etik liderlik: İnsanlara eşit mesafede durabilen, işin gerektirdiği çalışma kurallarına, standartlarına uyan.”

G6: “Hoşgörülü olmalı. Bu işte hoşgörü olmazsa insanların her hatasını görüp biriktirseniz etik liderlikten daha ziyade cadı avı başlatmak gibi bir şey olur okulda.”

G2: “Selamlaşmayla, karşıdakiyle konuşurken saygı çerçevesi, yerine göre. Olaylara yaklaşım. Çözüm bulma. Yani bunlar etik bir liderde olması gereken şeyler.”

Tablo 27. Etik Lidere İlişkin Davranışsal Özellikler Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Örnek İnsan/Örnek Olmalı	5	16.5
Tutarlı	4	13.2
Etik Kuralları Bilen ve Uygulayan	4	13.2
Yol Gösterici	3	9.9
Uygun Çalışma Ortamı Oluşturan	3	9.9
Hatasını Kabul Edebilmeli	2	6.6
Sağlıklı İletişim Kurabilme	2	6.6
Personelle Barışık	2	6.6
Çalışkan	2	6.6
Tarafsız	2	6.6
Olaylara Farklı Açılardan Bakabilmeli	1	3.3
TOPLAM	30	99

Etik liderde bulunan/bulunması gereken davranışsal özelliklerin değerlendirildiği alt temadaki kodlar ve bulgular incelendiğinde (Tablo 27) görüşmecilerin “örnek insan/örnek olmalı” ifadelerini 5 defa, “tutarlı” ve “etik kuralları bilen ve uygulayan” ifadelerini dörder defa; “yol gösterici” ve “uygun çalışma ortamı oluşturan” ifadelerini üçer defa; “hatasını kabul edebilmeli”, “sağlıklı iletişim kurabilme”, “personelle barışık”, “çalışkan” ve “tarafsız” ifadelerini ikişer defa; “saygılı” ifadesini ise bir defa kullandıkları görülmektedir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G8: “Bir de örnek olmakta her zaman fayda var. Davranış olarak örnek olmakta fayda var. İnsanları çok şey söylersiniz ama siz o söylediklerinizin içinde bir şey yapmıyorsanız söyledikleriniz boştur davranış biçimi olarak. Mesela ben bir baba olarak elimde sigara ile çocuklara ve öğrencilere yavrum sigara şöyle zararlı böyle zararlıdır derssem öğrenci beni dikkate almaz, çocuk da beni dikkate almaz.”

G9: “Etik liderlik bence hepimiz devletçi yaklaşmalıyız. Hepimiz devlete hizmet veriyoruz. Elimizden gelen noktada devletin kalkınması ve eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirmek için elimizden geleni yapmalıyız.”

Tablo 28. Etik Lidere İlişkin Vizyon Özellikleri Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Ufku Geniş	3	37.5
Yeniliklere Açık	3	37.5
Demokrat	1	12.5
Özgüveni Yüksek	1	12.5
TOPLAM	8	100

Etik liderin vizyonuna dair düşüncelerin değerlendirildiği alt temadaki kodlar ve bulgular incelendiğinde (Tablo 28) görüşmecilerin “ufku geniş” ve “yeniliklere açık” ifadelerini üçer defa; “demokrat” ve “özüveni yüksek” ifadelerini ise birer defa kullandıkları görülmektedir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G3: “Etik lider her şeyden önce çalışkan olmalı, güvenli olmalı, özgüveni yüksek olmalı.”

G4: “Etik lider, bence demokrat bir liderdir. Demokrat olmalı...”

G8: “İşte en azından yaptığı iş eğitimse eğitim konusunda kendini geliştirmeli, yetiştirmeli. Önü açık olmalı.”

2.1.5. Onbirinci Alt Problemlle İlgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışma öncesinde araştırma problemi olarak yapılandırılmamış ancak görüşmeler sonucunda ortaya çıkan, ifade edilmesi gerekli durumlar ve bulgulara değinilmektedir. Okul yöneticilerinin ifade ettikleri bu görüşler araştırmaya araştırma kapsamı dışında kalmış olan farklı açılardan katkı

sağlayacağı, ayrı bir boyut kazandıracığı düşünülmüştür. Bu tema çerçevesinde kategorize edilen kod ve bulgulara dair tablo ve bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 29. Okul Yöneticileri ile Yapılan Görüşmelerde Elde Edilen Ek Bilgi ve Eleştirilere İlişkin Bulgular

Kodlar	İfade Edilme Sıklığı (f)	İfade Edilme Yüzdesi (%)
Olumlu Atmosfer ve Öğretmen Katkıları	5	27.77
Uyumsuz Çalışma Ortamı/Tutarsızlık	3	16.66
Birlik-Berberlik	2	11.11
Karşılıklı Güven	2	11.11
Okula Fiziksel Yönde Katkılar	2	11.11
Fiziksel Yetersizliklerin Okul Kültürüne Zararları	1	5.55
Okulun Başarıları	1	5.55
Başarı belgeleri konusunda adaletsiz davranılıyor.	1	5.55
Öğretmeni ödüllendirme yetkimiz yok.	1	5.55
TOPLAM	18	100

Araştırmada “diğer bilgi ve eleştiriler” olarak sınıflandırılan ek görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin “olumlu atmosfer ve öğretmen katkıları” görüşünü 5 defa, “uyumsuz çalışma ortamı, tutarsızlık” görüşünü 3 defa; “birlik-beraberlik”, “karşılıklı güven” ve “okula fiziksel yönde katkıları” kodlarını ikişer defa, “fiziksel yetersizlikler yüzünden okul kültürünün oluşturulamaması”, “okul başarıları”, “başarı belgeleri konusunda adaletsizlik” ve “öğretmeni ödüllendirme yetkilerinin olmaması” görüşlerini birer defa ifade etmişlerdir. Görüşmelerin betimsel analizlerinden elde edilen bazı görüşler şöyledir:

G7: “Personele adil, tarafsız davranıyoruz ama çalışkan olanı ödüllendiremiyoruz.”

G7: “Ödüller (konusunda) tarafsız davranılmıyor. Personele tarafsız davranmak zorundayız. Bir tarafta adam 19 Mayıs programı yapıyor belge alıyor. Matematik

öğretmeni ders anlatmaktan kendini parçalıyor ödül yok. Resim sergisi açıyor başarı belgesi alıyor. Ödüllendirme konusunda çok tarafsız davranılmıyor.”

G6: “Öğretmenlerimizin odasını parke yaptık. ... Arızalı bilgisayarları yaptırdık. Kendimiz format attık.”

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde tez araştırması çerçevesinde elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlara ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Araştırma tasarımında araştırmaya nicel araştırma ve nitel araştırma olmak üzere iki boyutta tasarlanmış ve üstteki bölümlerde bulgularda buna uygun olarak sunulmuştur. Bu bölümde de araştırmanın nicel ve nitel bölümlerinden elde edilen sonuçlar verilmekte ve alanda yapılmış diğer araştırmalarla beraber tartışma bölümü sunulmaktadır. Bölüm sonunda ise uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

Araştırmanın nicel boyutunda okul yöneticilerine ve öğretmenlere ELÖ uygulanmış ve bu kapsamda bilgisayar ortamında istatistiki analizler yürütülmüştür. Bu analizlerde okul yöneticilerinin ortalama puanlar bazında ELÖ'den 25.00 ve 49.83 arasında değişiklik gösteren değerlerde puanlar almışlardır (ELÖ'den alınabilecek maksimum puan 50'dir.). Okul yöneticilerinin toplam puanları değerlendirildiğinde 3 okul yöneticisinin düşük, 6 okul yöneticisinin orta-alt, 3 okul yöneticisinin orta düzey, 5 okul yöneticisini orta-üst düzey, 2 okul yöneticisinin ise yüksek düzeyde etik liderlik puanı aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçek maddeleri bazında değerlendirildiğinde ise okul yöneticilerinin ortalama puanlarının 3.38 (Bu okulda yöneticiler etik standartları ihlal eden öğretmenlere yaptırım uygularlar.) ile 4.16 (Bu okulda yöneticiler özel hayatlarını etik tarza uygun olarak yürütürler.) arasında değişen değerler aldığı görülmektedir. Bunun yanında araştırmada ölçekten en düşük ortalama puanı alan yönetici 25, en yüksek puan alan yönetici ise 49.83 puan almıştır. Okul yöneticilerinin etik liderlik puanlarının ortalaması ise 39'dur.

Karagöz (2008: 169-170)'ün öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı yüksek lisans tezinde Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiş olan Etik Liderlik Ölçeği'ni kullanmaktadır ve ölçekte öğretmenlerin maddelere verdikleri yanıtların ortalama puanları incelendiğinde sonuçların 3.29 ile 4.08 arasında değiştiği görülmektedir. Her iki araştırmada da ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Benzer olarak, kullanılan ölçeklerde "okul yöneticilerinde adalet" uygulamalarını sorgulayan maddelerin ortalama puanlarının

da (3.74, 3.50) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yeşiltaş (2012: 148)'in araştırmasında ise ölçek maddelerine verilen ortalama puanların 3.48 ile 3.72 arasında değiştiği ve bu çalışmada elde edilen puanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Daniels (2009: 62) ise etik liderlik ve ahlaki düşünme arasındaki ilişkiyi araştırdığı deneysel çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin ortalama puanlarının 34,9 olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada elde edilen puana (39) yakın olsa da iki araştırma bulguları arasında farklılık olduğu görülmektedir. Son olarak da Walumbwa, Morrison ve Christensen (2012: 953) yöneticilere çalışanlar tarafından verilen etik liderlik puanları ile yöneticilerin çalışanlara verdikleri grup performansı puanları arasında pozitif ilişki olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında etik liderlik önemli bir standart olarak öne çıkmaktadır.

Araştırma çerçevesinde okul yöneticilerinin etik liderlik puanları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmıştır ve okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0.5$; $p = ,900$) bulunmamıştır. Yani okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre fark edilir değişiklik göstermemektedir.

Bu çalışmada kullanılan ELÖ'nin kullanıldığı bir başka çalışmada, bu araştırma sonuçlarına benzer sonuçlar elde eden Bowers (2009: 84) öğretmenlerin etik liderlik ortalama puanlarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Daniels (2009: 66) da bu çalışmanın ve Bowers (2009)'un araştırmasına paralel sonuçlara ulaşmış, çalışmada katılımcıların etik liderlik ve ahlaki düşünme düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı ilişki tespit edememiştir. Bu sonuçlardan farklı olarak Karagöz (2008: 169-170) etik liderlik ve örgütsel adanmışlık ile ilgili çalışmada kullanılan ölçeğin tüm boyutlarında (iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik) "cinsiyet" değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmiştir. Sutherland (2010: 77) de örgütsel bağlılık ve etik liderlikle ilgili çalışmada yöneticilerin algılanan etik liderlik düzeylerinin "cinsiyet" değişkenine göre kadın yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. Çalışmada kadın yöneticilerin algılanan etik liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin etik liderlik puanları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık araştırılmıştır. Analizler sonucunda ise okul yöneticilerinin etik liderlik puanları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p < 0.5$; $p = 0.73$).

Brown, Tevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kullanıldığı araştırmada, bu araştırma sonuçlarına benzer olarak Bowers (2009: 84) okul yöneticilerinin etik liderlik puanlarında “kıdem” yani (eğitim sektöründe çalıştıkları yıl) değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Daniels (2009: 65) araştırmasında mesleki kıdemi değişken olarak kullanmamış ancak katılımcıların yaşı ile etik liderlik ve ahlaki düşünme seviyeleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Araştırmada “yaş” değişkeni ve etik liderlik ve ahlaki düşünme puanları arasında da anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sutherland (2010: 77) ise yöneticilerin “yaş” değişkenine göre anlamlı farklılık bulunduğunu tespit etmiştir. Araştırmada 50 yaş üstü yöneticilerin ELÖ’den 50 yaş altı yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha düşük puanlar aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında araştırılan bir diğer alt problem ise okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile çalıştıkları kurum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığıdır. Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda “çalıştığımız kurum” değişkeninde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p = 0.000$; $p < 0.5$). Anlamlı farklılığın kaynağını araştırmak amacıyla gruplar arasında yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ise Anaokulu – İlkokulu (1 – 2), Anaokulu – Ortaokul (1 – 3), Anaokulu – Lise (1 – 4); İlkokul – Lise (2 – 4) ve Ortaokul – Lise (3 – 4) grupları arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Sıralanan gruplar arasında yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin anlamlı biçimde farklılaştığı sonucunda ulaşılmıştır. Baştuğ (2009) okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini araştırdığı çalışmasında özel okullar ve devlet okulları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmasında kullandığı ELÖ’nün tüm boyutlarında (iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik) özel okul yöneticileri lehine anlamlı farklılık tespit etmiştir (Baştuğ, 2009: 60). Karagöz (2008) ise bu araştırmaya benzer olarak okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile okul türü (ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve Anadolu lisesi) değişkeni arasındaki ilişkiyi araştırmıştır ve kullandığı ölçeğin tüm boyutlarında anlamlı farklılık tespit

etmiştir. Kullandığı ölçeğin iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik boyutları bulunmaktadır ve araştırmada tüm boyutlarda ilköğretim kurumları yöneticileri lehine anlamlı farklılık tespit etmiştir. Turhan (2007: 144-157) araştırmada geliştirdiği ölçekte maddeler düzeyinde okul türlerine göre farklılaşmayı değerlendirmektedir. Turhan (2007: 144-157) tarafından kullanılan ölçek maddeleri ve sonuçlar incelendiğinde 16. maddede “ahlaka aykırı davranışların yoğun olduğu ortamlarda bile durumu düzeltmek için çalıştığını” ifade eden maddeye genel lise ve meslek lisesi okul yöneticilerinin sırasıyla 4.24 ve 4.20 ortalamalarla katıldıkları görülmektedir. Benzer bir maddenin bulunduğu araştırmamda okul yöneticilerinin “etik kuralları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygulaması” ile ilgili maddede ortalama puan 3.38 olarak bulunmuştur. İki araştırma arasında bu açıdan önemli bir farklılık görülmektedir. Bir diğer maddede ise okul yöneticilerinin verdikleri kararlarda ahlaki ilkeleri gözetip gözetmediklerinin değerlendirildiği maddede Turhan (2007: 144-157)’in araştırmasında ortalama puanlar 4.24 ve 4.21, bu araştırmada ise 3.80’dir. Yine puanlar arasında farklılık olduğu, Turhan (2007: 144-157)’in araştırmasında okul yöneticilerinin puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Turhan (2007: 144-157) araştırmasında bir başka maddede ise yöneticilerin etik davranışlar konusunda örnek oluşturup oluşturmadıkları sorgulanmaktadır. Turhan (2007: 144-157)’in araştırmasında ortalama puanlar her iki okul türü için 4.01, bu araştırmada ise 3.75 olarak bulunmuştur. Yine benzer maddelerde ortalama puanlar arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bir diğer alt probleminde ise okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile eğitim durumu değişkeni arasındaki anlamlı ilişki araştırılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.5$; $p = ,017$). Anlamı farkın kaynağını araştırmak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarında ise anlamlı farklılığın Lisans ve Yüksek Lisans (2 – 3) alt gruplarından kaynaklandığı, farkın bu gruplar arasında olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın bulgularından farklı olarak Daniels (2009: 66) doktora tezi araştırmasında eğitim düzeyi değişkeni ile etik liderlik ve ahlaki düşünme seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmektedir. Sutherland (2010: 78) de araştırmasında yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre etik liderlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Araştırmanın nitel bulgular kısmında ise 2. araştırma problemi ve bu problemle ilişkili olarak 7., 8., 9., 10. ve 11. alt problemlere ilişkin bulgu ve sonuçlar sunulmuştur. Çalışmanın 2. araştırma probleminde başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderliğe dair algıları ve düşünceleri araştırılmıştır. Nitel görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda 5 temaya ulaşılmıştır: “Karar alma sürecinde etik liderlik ve uygulamalar”, “Okul içerisinde uygulamalar/davranışlar ve etik”, “Etik liderlik ve iletişim”, “Etik liderin özellikleri” ve “Okul atmosferi ve okul içi uygulamalara dair diğer görüşler”. Araştırmanın nitel bulguları sonucunda 5 tema çerçevesinde 15 alt tema oluşturulmuş ve bu alt temalar içerisinde 256 tane kod yerleştirilmiştir. Bulguların sunumunda ise bu kodlar çerçevesinde betimsel alıntılar yapılmıştır. *Genel anlamda etik liderliğin davranışlarının liderlik için önemli bir nokta olduğu görüşmelerde ifade edilmektedir.* Marshall (2012: 117)’in etik liderlik ve liderin etkiliği arasında anlamlı farklılık tespit etmesi de bu görüşü destekler niteliktedir. Elmore (2011: 129) ise etik liderlik uygulamalarının örgüt üyelerinde etik davranışlar sergilemesinde önemli bir örnek ve etken olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada katılımcıların büyük bir kısmı (% 80.8) örgüt üyelerini etik davranışlar sergilemesinde en önemli etken olarak etik liderliğe işaret ettikleri ileri sürülmektedir. Trevino, Brown ve Hartman (2003: 5-37) etik liderin özelliklerine dair yaptıkları nitel araştırmada bu araştırmaya benzer tema ve bulgulara ulaşmışlardır. Trevino, Brown ve Hartman (2003) araştırmalarında “insan merkezilik”, “etik standartlar oluşturma ve güvenilirlik”, “etik farkındalık” ve “çeşitli kategoriler” başlıklarında temalar oluşturmuşlardır.

Araştırmanın birinci teması olan “Karar Alma” temasında 4 farklı alt tema oluşturulmuştur. Bu alt temalar şunlardır: “Karar Alma ve Yönetim Süreci”, “Fikir Alışverişi ve Danışma”, “Fikir Birliği ve Ayrılığı” ve “Görevlerin Dağıtılması/Paylaşılması”dır. Alt temalarda ise sık karşılan ve/veya dikkat çekici ifadeler “demokratik” karar alma süreci (f=8), “idare-öğretmen” arasında fikir alışverişi (f=7), “nöbet ve ders programlarının organize edilmesi ve uygulanmasında” yaşanan fikir ayrılıkları (f=3) ve “liyakat”e (f=7) dayalı görevlendirmelerdir. Trevino, Brown ve Hartman (2003: 16-18)’n çalışmasında yöneticilerin karar alma sürecinde adaletli oldukları ve paydaşlar ve örgüt üyelerinin görüş, düşünce ve menfaatlerini göz önünde bulundurdıkları ifade edilmektedir. Mevcut araştırmada da

farklı temalar oluşturulmasına rağmen benzer kodlara ulaşılmıştır. Eisenbeiss (2012: 802) etik liderlik çerçevesinde karar alma ile ilgili 4 farklı yönelim belirlemiştir. Bunlar insan merkezlilik, adalet merkezlilik, sorumluluk ve sürdürülebilirlik merkezlilik ve ılımlı olma yaklaşımlarıdır. Araştırmasında verilen örnek durumlara (fikir ayrılıklarına) dair bu yönelimler, yaklaşımlar çerçevesinde kararlar verilmektedir. Bu araştırma çerçevesinde okul yöneticilerinin fikir ayrılıklarına yaklaşımlarına ve görev paylaşımlarına dair elde edilen bulgular Eisenbeiss (2012: 791-808) tarafından önerilen yönelimlerle benzerlikler göstermektedir. Örneğin görevlerin paylaşılmasında okul yöneticileri yönetmelik merkezli, adalet merkezli gibi uygulamalar takip ettiklerini ifade etmektedir. Mevcut araştırma ve Eisenbeiss (2012)'in araştırması arasında bu açıdan benzerlikler bulunmaktadır.

Etik liderlik ve iletişim ilişkisinin değerlendirildiği alt problem/temada ise “iletişime dair düşünce ve uygulamalar”, “etkili iletişimin faydaları” ve “iletişimsel eksikler ve yönetsel yanlışlar” alt temaları oluşturulmuştur. Sık karşılaşılan ve/veya öne çıkan kodlardan bazıları ise “(İletişim) Kesinlikle olmalı”, “(öğrenciyle/öğretmenle) gönül bağı kurulması” ve yönetsel eksiklik, yanlış olarak “kırıcı/sert üslup”tur. Einstein (2013: 61) etik liderlik ile örgüt iklimi arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu ve liderlerin örgüt içerisinde “iletişim” faktörünün önemini ve değerini farkında olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Trevino, Brown ve Hartman (2003: 3) ise etik liderliğin iletişim ve ödüllendirme sistemini de kapsayan etik davranışlara rehberlik etme süreci olduğu ifade etmektedir. Trevino, Brown ve Hartman (2003: 16-18) “etik liderlik ve iletişim” ilişkisi ile ilgili olarak etik liderlerin iyi dinleyiciler olduklarını, etkili iletişim kurduklarını, etkilediklerini, ilham verdiklerini ve ikna ettiklerini belirtmektedir.

Okul içerisindeki uygulamalar/davranışlar ve etik konularının değerlendirildiği alt problemde ise “okul yöneticisinin uygulamaları ve davranışları”, “otorite kullanımı”, “etik kuralların ihlal edilmesi” ve “okul yöneticisi ile ilgili düşünceler” alt temaları oluşturulmuş ve analiz sonuçları bu alt temalar çerçevesinde sunulmuştur. Sık karşılaşılan ve/veya öne çıkan kodlardan bazıları ise şunlardır: “eşit/adaletli”, “gücün paylaşılması”, “sözlü uyarı” ve “öğretmenler tarafından güven”dir. Marshall (2012: 115) araştırmasında elde ettiği bulgulara dayanarak etik liderlik ve güven arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Bu

ifade ise araştırmada nitel görüşmelerde elde edilen tema ve kodları desteklemektedir. Elmore (2011: 129) rgt içerisinde etik kuralların ihlal edilmesi ile ilgili olarak özellikle okul yöneticisi tarafından bu kurallar ihlal edildiğinde, yöneticinin tüm örgüte zarar verdiğini ve kanser gibi tüm örgüte yayıldığını ifade etmektedir. Trevino, Brown ve Hartman (2003: 16-18) etik liderlerin güçlerini (otoritelerini) adaletli kullandıklarını, prensiplerine bağlı olduklarını, etik yanlışlara tolerans göstermediklerini, kurallar koyup rehberlik ettiklerini ve etik davranışları pekiştirdiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırma ile benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırmada etik liderde bulunması gereken özellikler ve vizyonuna dair verilerin sınıflandırıldığı alt problem ve temada ise “duygusal özellikler”, davranışsal özellikler” ve “vizyon özellikleri” olmak üzere üç alt tema oluşturulmuştur. Sık ifade edilen ve/veya ne çıkan kodlardan bazıları ise şunlardır: “adaletli”, örnek insan, örnek olmalı”, “ufku geniş” ve “yeniliklere açık”. Bu araştırmada elde edilen “rnek olma” kodu ile alakalı bulgular Elmore (2011: 129)’un çalışmasında da sunulmaktadır. Araştırmada katılımcılar örgüt liderinin etik lider olarak iyi bir örnek teşkil ettiğinde örgüt üyelerinin bu konuda cesaretlendirildiğini ve bu davranışları sergilemeye daha çok yöneldiklerini ifade etmektedir. Einstein (2013: 61) araştırma sonuçlarında ise örgütteki takipçilerin liderin davranışlarından etkilendiklerini dolayısıyla liderin örgüt içerisinde iyi bir rol model olması gerektiğine değinmektedir. Trevino, Brown ve Hartman (2003: 16-18) etik lidere dair şu özellikleri sıralamaktadır: rnek insan (rol model), güvenilir, iyi dinleyici, dürüst, “doğru olanı yapan” kişi, insan merkezli, saygılı, cesur, samimi, açık sözlü, tutarlı, güvenilir, tahmin edilebilir, etkili iletişim becerilerine sahip, adaletli. Bu veriler değerlendirildiğinde mevcut araştırma ile paralellik gösteren pek çok özelliğin (kodun) bulunduğu görülmektedir.

Araştırmanın son alt probleminde, son temada ise nitel görüşme sorularının yarı yapılandırılmış olmasından kaynaklı olarak kimi durumlarda konu dışında kimi durumlarda ise konuyla alakalı ancak araştırma kapsamına girmeyen kodlarla karşılaşılmış ve bu kodlar “okul atmosferi ve yapılan katkılar ve diğer görüşler” başlığı altında bir temada birleştirilmiştir. Sık ifade edilen ve/veya ne çıkan kodlardan bazıları şunlardır: “olumlu atmosfer ve ğretmen katkıları”, “başarı

belgeleri konusunda yaşanan adaletsizlikler” ve “okul yöneticilerinin öğretmeni ödüllendirme yetkisi olmaması”. Einstein (2013: 57) çalışmasında bu araştırmada oluşturulan etik liderlik ve “olumlu atmosfer” kodunu destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Einstein (2013: 57)’nin araştırma sonuçlarına göre okul yöneticisinin etik liderlik düzeyi ile mesleki doyum/mesleki memnuniyet arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Stouten, vd. (2010: 21) ise etik liderliğin örgüt içi zorbalığın azaltılmasında rolünü araştırmış ve etik liderlik uygulamaları çalışma atmosferine önemli katkılar getirdiği için zorbalığın da azaldığını tespit etmiştir. Yani yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ile örgüt içi zorbalık ve iş yükü miktarı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara dayanılarak pratik eğitim uygulamalarına yani sahaya yönelik öneriler ve yeni yapılacak araştırmalara ilk basamak olması, etik liderlik konusuna farklı boyutlar kazandırılabilmesi ve/veya konunun değinilmeyen noktalarına parmak basılması için öneriler şunlardır:

Uygulamaya yönelik öneriler:

- Etik liderlik düzeyleri düşük olan okul yöneticilerine yönelik hizmet-içi eğitim düzenlenebilir. Ancak bu eğitim sıradan sunum yapılan bir eğitim olmaktan ziyade katılımcıları eğitim sürecine aktif olarak dahil eden ve ilgi çekici bir eğitim olmalıdır.
- Okul yönetimi ve etik standartlarına dair bir çerçeve oluşturulmalı ve okul yöneticiler bu etik kodlar ve standartlar konusunda bilgilendirilmelidir.
- Okul yöneticileri için yapılan sınavlarda değerler ve etik temelli konular da kapsama alınmalı ve farkındalık yaratılmalı ve okul yöneticileri etik liderlik konusunda daha bilgili ve yeterli hale getirilmelidir.

Araştırmacılara öneriler:

- Afyonkarahisar ili çerçevesinde daha kapsamlı veya farklı ölçütler çerçevesinde yeni araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırmada öğretmen ve okul yöneticilerine ölçek uygulanmış daha sonra ise sadece okul yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Bu tür araştırma deseninde öğretmenler için de görüşmeler organize edilerek bir araştırma tasarlanabilir.

- Okul düzeylerine ve türlerine göre etik liderliğin nasıl algılandığı ve uygulandığı nitel ya da karma araştırma yöntemleriyle araştırılabilir.
- Türkiye’de yapılmış olan etik liderlikle ilgili tez ve araştırmalarla ilgili kapsamlı bir literatür araştırması ve bu araştırmaları değerlendiren meta-analiz yöntemiyle bir araştırma yapılabilir.
- Aynı evrenden (Afyonkarahisar) başarı belgesi almış ve almamış gibi farklı örneklemeler alınarak etik liderlik düzeyleri incelenebilir, bu bağlamda başarı belgelerinin okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri üzerindeki etkisi değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 95-102.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 107-123.
- Akella, D. (2012). Ethical Leadership. *Organization Management Journal*, 9, 201.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 19, 235-249.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 15, 2435-2450.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*, İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 111-128.
- Aydın, İ. (2001). *Yönetim, Mesleki ve Örgütsel Etik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, Sayı. 14, 13-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 19, 73-84. (ISSN: 1309-9132).
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baloğlu, N ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 58, 165-190.
- Barna, P. J. (2009). *Ethical Behavior in the Framework of Educational and Ethical Leadership: Grounded Theory Research*. (Doctoral Dissertation). University of Phoenix, Phoenix.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Baştuğ, İ. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Baştürk, R. (2011) *Bütün Yönleriyle SPSS Örnekli Nonparametrik İstatistiksel Yöntemler* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Beyer, J. M. & Browning, L. D. (1999). Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, And Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(3), 483–520.
- Biggerstaff, C. (1992). Creating, Managing, and Transforming Community College Culture: Presidential Perspectives. In *Cultural Leadership: Inside America's Community Colleges*. Baker, G. A. III and others (Ed.), (45-60). Washington D.C.: American Association of Community and Junior Colleges.

- Bowers, T. H. (2009). *Connections Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels As Perceived By Teachers*. (Doctoral Dissertation). Ashland University, Ohio.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140–155.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Brown, M.E. ve Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A. & Ferris, G. R. (2001). Ethical Issues in Human Resources Systems. *Human Resource Management Review*, 11, 11-29.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 57, 5-34.
- Bulut, H. (2012). *Etik Liderliğin Ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Ve İş Performanslarına Etkileri*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, Cilt 24, 669-675.
- Butler, S. L. (2009). *Ethical Perspectives And Leadership Practices In The Two-Year Colleges Of South Carolina*. (Doctoral Dissertation). Graduate School of Clemson University, Carolina.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum* (9. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (17. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carlson, S. C. (2005). *Ethical Leadership: Influences Of Ethical Climate, Perceived Organizational Support, And Perceived Leader Integrity*. (Doctoral Dissertation). Nova South-eastern University, Florida.

- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, Cilt 37, Sayı 165, 137-151.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 55, 547-570.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chan, K. C., Fung, H. G. & Yau, J. (2013). Predominant Sources And Contributors Of Influential Business Ethics Research: Evidence And Implications From A Threshold Citation Analysis. *Business Ethics: A European Review*, 22 (3), 263-276.
- Ciulla, J. B., Hoyt, C. L., Goethals, G. R. & Forsyth, D. R. (Eds.). (2008). *Leadership at the Crossroads*, Westport: Praeger Publishers.
- Ciulla, J. B., Price, T. L. & Murphy, S. E. (Eds.). (2005). *The Quest for Moral Leaders: Essays on Leadership Ethics*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cook, S. D. N. (2005). That Which Governs Best: Leadership, Ethics And Human Systems. In *The Quest for Moral Leaders: Essays on Leadership Ethics*, Ciulla, J. B., Price, T. L. & Murphy, S. E. (Eds.), (131-143). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2014). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi*. (Dede, Y. ve Demir, S. B. Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğitimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2.

- Çakmakyapan, S. (2009). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 4, Sayı 4, 423-442.
- Çelik, V. (2000a). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000b). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi: Uygulamadan Örnekler*, İstanbul: Beta Basın, Yayın, Dağıtım.
- Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İşdoymuna Etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 20, 21-38.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, 74-85.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, 111-132.
- Çevik, S. ve Kozak, M.A. (2010). Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik. *Adnan Menderes Üniversitesi, XI. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 80-87.
- Daniels, D. M. (2009). *Ethical Leadership and Moral Reasoning: An Empirical Investigation*. (Doctoral Dissertation). Nova Southeastern University, Florida.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical And Despotic Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Demir, C., Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 2 Sayı 1, 129-152.

- Demirci, M. K. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 177-184.
- Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour from a Levels-Of-Analysis Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (2), 199–230.
- Den Hartog, D.N., ve Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107, 35–47.
- Devlet Memurları Kanunu (DMK). (1965). *1965 Tarih ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu*.
- Dobel, J. P. (1998). Political Prudence And The Ethics Of Leadership. *Public Administration Review*, 1, 74-89.
- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 3, 101-123.
- Dolunay, S. K. (2007). Okul Kültürü ve Türkçe Öğretimi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 11, 9-22.
- Donaldson, G.A. (2006). *Cultivating Leadership in Schools* (2nd Ed.). New York: Teachers College Press.
- Dorfman, P.W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. ve Bautista, A. (1997). Leadership In Western And Asian Countries: Commonalities And Differences In Effective Leadership Processes Across Cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Duban, N. ve Yelken, T. Y. (2010). Öğretmen Adaylarının Yansıtıcı Düşünme Eğilimleri ve Yansıtıcı Öğretmen Özellikleriyle İlgili Görüşleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2: 343 – 360.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evren Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, Cilt 7, Sayı 2, 277-286.

- Einstein, J. E. (2013). *Ethical Leadership and Service Climate: The Relationship with Job Satisfaction and Organizational Identification*. (Doctoral Dissertation). Nova Southeastern University, Florida.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791–808.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V. & Fahrbach, C. M. (2014). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*.
- Elmore, T. P. (2011). *Promoting Ethical Behavior Among Local Government Employees: The Roles Of Ethical Leadership, Ethics Codes, Training, And Audits*. (Doctoral Dissertation). University of Missouri-Kansas City, Missouri.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, M.Y., Umurkan, F. ve Kuru, T. (2013). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Rollerini İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiler. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, 37-54.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, H. (2012). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Düzeylerinin İncelenmesi (Uşak İli Örneği)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Esmer, Y. (2011). *İşletmelerde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Fitch, W. L. (2009). *A Study of Relationships between Ethical Decision Making, Leadership Styles, and Demographics in Pennsylvania Superintendents* (Doctoral Dissertation). Indiana University of Pennsylvania, Pennsylvania.
- Fleming, J. ve Kleinhenz, E. (2007). *Towards a Moving School: Developing a Professional Learning and Performance Culture*, Victoria: Acer Press.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, Sayı 1, 1-23.

- Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (4th Ed.). (Erson, A. ve Yalçınoğlu, P. çev.). Ankara: Anı Yayıncılık. (2011).
- Greenfield, W. D. (1995). Toward a Theory of School Administration: The Centrality of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 31, 61-85.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik Ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 13:1,377-389.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 7, Sayı 2, 127-150.
- Gültekin, C. (2002). Liderler İçin Sosyal ve Duygusal Öğrenme. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Gümeşeli, A.İ (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 28.
- Gündüz, Ş. (2007). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hallinger, P. ve Leithwood, K. (1996). Culture And Educational Administration: A Case Of Finding Out What You Don't Know You Don't Know. *Journal of Educational Administration*, 34 (5), 98 – 116.
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L. & Dunford, B. B. (2013). Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective. *Journal of Business Ethics*, 115 (3), 435–449.
- Hassan, S., Wright, B. E. & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74 (3), 333–343.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, Cilt 2, Sayı 1, 391-410.

- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Seventh Edition). (S.Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Işık, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İğdelipinar, N. (2013). *Çalışanların İş tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*; İstanbul: Beta Basın, Yayın, Dağıtım.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Jameson, J. (2012). Leadership Values, Trust and Negative Capability: Managing the Uncertainties of Future English Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 66 (4), 391–414.
- Johnson, J. (1996). *Changing Beliefs, Building Leadership*. <https://www.stolaf.edu/other/extend/Access/johnson.html> adresinden 2 Aralık 2014 tarihinde erişilmiştir.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69.
- Kane, J., Patapan, H. & Hart, P. (Eds.) (2009). *Dispersed Democratic Leadership: Origins, Dynamics and Implications*, Oxford: Oxford University Press.
- Kanungo, R. N. (2009). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 257-265.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karaköse, T. (2008). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 8, Sayı 2, 555-579.

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, Y.K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi II: Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, 67-108.
- Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020–1026.
- Kimberling, L. S. (2008). *Ethical Reasoning And Transformational Leadership: An Investigation Of Public Sector Leaders*. (Doctoral Dissertation). Capella University, Minneapolis.
- Kocatürk, A. (2007). *Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Koparal, C. (Ed.). (2004). *Yönetim Organizasyon*. (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi-Açık Öğretim Yayını.
- Kriewaldt, K. A. (2007). *Ethical Leadership in Highly-Recognized Superintendents*. (Doctoral Dissertation). Cardinal Stritch University, Wisconsin.
- Kurşun, A.T. (2011). *Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Langlois, L. & Lapointe, C. (2007). Ethical Leadership in Canadian School Organizations: Tensions and Possibilities. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2) 247–260.
- Leithwood, K. A. & Poplin, M. S. (1992). The Move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 20, Sayı 1,47-69.
- Marshall, J. A. (2012). *Ethical Leadership, Prototypicality, Integrity, Trust, and Leader Effectiveness*. (Doctoral Dissertation). Regent University, Virginia.
- Marturano, A. & Gosling, J. (Eds.) (2008). *Leadership: The Key Concepts*, New York: Routledge Publishing.
- McEwan, E. K. (2002). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. (2nd Ed.). California: Corwin Press Incorporation.
- Memişoğlu, S.P. (2006). Lise Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 179-189.
- Miles, M. B. & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. (2nd Ed.). London: Sage Publications.
- Morçin-Erdoğan, S. ve Morçin, İ. (2013). Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 9, 70-80.
- Ocak, G. (2010). Yapılandırmacı Öğrenme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen Tutumları. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 3, 835-857.
- Okechukwu, B. O. (2012). *Ethical Leadership and Good Governance in Nigerian Local Governments*. (Doctoral Dissertation). Walden University, Minneapolis.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 10, 403-427.

- Özdemir, M. (2009). *Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik Ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki: (İstanbul Avrupa Yakası Örneği)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, T. Y., Özen, M. B. ve Yirci, R. (2013). Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *The Journal of Academic Social Science Studies*, Cilt 6, Sayı 3, 509-527.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Öztaş, N. (2010). *Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş Ve Karaman İli Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Poff, D. C. (2007). Duties Owed in Serving Students: The Importance of Teaching Moral Reasoning and Theories of Ethical Leadership in Educating Business Students. *Journal of Academic Ethics*, Volume 5 (1), 25-31.
- Price, T. L. (2003). The Ethics of Authentic Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 67 – 81.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.
- Sağır, M. ve Memişoğlu, S.P. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 1-12. (ISSN: 2146-9199).
- Sağır, M. ve Memişoğlu, S.P. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinde Sorunla Karşılaşma Dereceleri ve Karşılaştıkları Sorunlar. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 39-56.
- Sağnak, M. (2010). Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklim Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 10, Sayı 2, 1113-1152.
- Sancak-Mataş, Y. (2014). Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış YL Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Sanı-Ürü, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, Cilt 13, Sayı 1, 63-82.

- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Neubaum, D. O. (2005). The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135–151.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership*, London: Routledge Falmer.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Post-modern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 239-251.
- Shapiro, J. P. & Stefkovich, J. A. (2011). *Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas* (3rd Ed.), New York: Routledge Publishing.
- Sheive, L. T. & Schoenheit, M. B. (Eds.). (1987). *Leadership: Examining the Elusive*, Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Smith, F. W. & Andrews, R. L. (1989). *Instructional Leadership: How Principals Make A Difference*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Smith, P. & Bell, L. (2011). Transactional and Transformational Leadership in Schools in Challenging Circumstances: A Policy Paradox. *Management in Education*, 25(2) 58–61.
- Stouten, J., Baillien, E., Broeck, A. V. D., Camps, J., De Wite, H. & Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 95, 17-27.
- Sutherland, M. A. (2010). *An Examination of Ethical Leadership and Organizational Commitment*. (Doctoral Dissertation). Nova Southeastern University, Florida.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel Liderlik ve Okul kültürü Arasındaki İlişki (İzmir İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 11, Sayı 4, 1909-1928.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 58, 274-298.
- Taneri, A. (2011). *İlköğretim Kurumlarında Etik Liderlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Aksaray İli Örneği)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tanrıoğen, A. (2000). Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 7, 67-73.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 22, 85-98.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14, 1-16 (www.e-sosder.com, ISSN:1304-0278).
- Teyfur, M, Beytekin, O. F. ve Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, 84-106.
- Tezel, B. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi Üzerinde Ana-Baba ve Yöneticilerinin Etkileri*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tombak, N. ve Bakan, H. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Etik Liderlik: Muğla İli Örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 32, 95-121.
- Tomlinson, C. A. & Allan, S. D. (2000). *Leadership For Differentiating Schools And Classrooms*, Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Trevino, L. K. & Brown, M. E. (2004). Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths. *Academy of Management Executive*, 18 (2), 69-83.

- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation Of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside And Outside The Executive Suite. *Human Relations*, 55,5–37.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, 143-156.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5 Sayı 3, 184-209.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tutar, I. (2010). *Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Türk Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliği (2012). *Etik, Kodlanan Etik ve Pratiği*, Ankara: Elektrik Mühendisleri Odası Yayını (ISBN:978-605-01-0325-0).
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 41, 434-448.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uzun, V. (2013). *Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları Ve Etik Liderlik*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204–213.

- Winston, M. D. (2007). Ethical Leadership and Ethical Decision Making: A Meta-Analysis of Research Related to Ethics Education. *Library & Information Science Research*, 29, 230–251.
- Wray-Bliss, E. (2013). A Crisis of Leadership: Towards an Anti-Sovereign Ethics of Organisation. *Business Ethics: A European Review*, 22 (1), 86-101.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 28, 18-39.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 13, 218-238.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yönerge. (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge*.
- Yörük, S. ve Akdağ-Akalın, G. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, Cilt 3, Sayı 1, 66-92.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2001). Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 299-312.

- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7th Edition). New York: Pearson.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ



T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 49809702/604.01/1886631
Konu: Araştırma İzni

12/05/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 29/04/2014 tarihli ve 6406 sayılı yazısı.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ahmet SU tarafından Afyonkarahisar ili bünyesindeki "Başarı Belgesi Almış Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerinin incelenmesi (Afyonkarahisar İli Örneği) konulu anket çalışmaları yapılması, anket çalışmaları tamamlandıktan sonra sonuçlarının birer örneğinin İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (Ar-Ge) birimi teklifi doğrultusunda, müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde gereğini olurlarınıza arz ederim.

Metin YALÇIN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
12/05/2014

Adem USLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:
1- Dilekçe
2- Anket Formu (2 Sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

EK 2. ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ EPOSTA MESAJLARI

Zimbra

suahmet@aku.edu.tr

Re: Etik Liderlik Ölçeği (Brown, vd.)

Kimden : Muharrem Tuna
<muharrem@gazi.edu.tr>

03 Nis 2014 Per 06:46

Konu : Re: Etik Liderlik Ölçeği (Brown, vd.)

Kime : Ahmet SU
<suahmet@aku.edu.tr>

Sayın; Arş.Gör. Ahmet Su

Türkçe geçerlik ve güvenilirliğini yapmış olduğumuz Etik Liderlik Ölçeğini kullanmanızda sakınca yoktur. İyi çalışmalar.

Prof.Dr.Muharrem Tuna

Sent from my iPhone

> On 1 Nis 2014, at 06:53, Ahmet SU <suahmet@aku.edu.tr> wrote:

>

>

> Sayın Muharrem Hocam merhabalar,

>

> Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Yön., Tef., Planlaması ve Ekonomisi bölümünde araştırma görevlisiyim. Şu anda hazırlıklarını yapmakta olduğum etik liderlik ile ilgili tezimde Brown vd.'nin Etik Liderlik Ölçeği'ni kullanmayı düşünüyorum. Yaptığım araştırmalarda bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasını ve geçerlik-güvenirlik çalışmasını sizin yaptığınızı gördüm. Uyarlamasını yaptığınız bu ölçeği kullanmamın sizin açınızdan bir mahsuru var mıdır, ölçeği kullanabilir miyim?

>

> Saygılarımla,

>

> Arş. Gör. Ahmet SU

> Afyon Kocatepe Üniversitesi

>

EK 3. ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ OKUL YÖNETİCİSİ FORMU



Emirdağ – Merkez Anaokulu

Sayın Okul Yöneticisi,

Bu ölçek sizin "etik liderliğe" ilişkin tutum, davranış ve düşüncelerinizi ölçmek amacıyla uygulanmaktadır. Ölçekte 10 madde bulunmaktadır. Ölçekteki her bir maddeyi okuyup yan tarafta verilen kutucuklarda ne ölçüde katıldığınızı ("Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Tamamen katılıyorum") işaretleyiniz. Lütfen işaretlenmemiş madde bırakmadan aklınıza ilk gelen, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. Çalışma sonuçları bilimsel amaçla kullanılacak olup herhangi bir sıralama veya puanlama amacı gütmemektedir. Cevaplarınız gizli kalacaktır. **Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve özen için teşekkür ederim.**



Arş. Gör. Ahmet SU

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
Kıdem: 1 - 5 () 6 - 10 () 11 - 15 () 16 - 20 () 21 - 25 () 26 - 30 ()
31 ve üstü ()
Çalıştığınız Kurum:
Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () İlköğretim Okulu () Lise ()
Eğitim Durumu:
Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()
Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz:
1 yıldan az () 2 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl ()
16 - 20 yıl () 21 Yıl ve üzeri ()
Branşınız:
Sınıf Öğretmeni () Branş () Diğer ()

	Etik Liderlik Ölçeği Bu soruları lütfen okuldaki uygulamalarınızı göz önünde bulundurarak cevaplayınız...	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Yönetici olarak öğretmenlerin önerilerini dikkate alırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	Yönetici olarak etik standartları ihlal eden öğretmenlere yaptırım uygulayırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3.	Yönetici olarak özel hayatımı etik tarza uygun olarak yürütürüm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.	Yönetici olarak öğretmenlerin fikirleriyle yakından ilgilenirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5.	Yönetici olarak adil ve dengeli kararlar veririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6.	Yönetici olarak güvenilir bir kişiyim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7.	Yönetici olarak öğretmenlerle iş etiği veya değerlerini tartışırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8.	Yönetici olarak işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9.	Yönetici olarak başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10.	Yönetici olarak karar alırken "Doğru olan nedir?" sorusunu sorarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

EK 4. ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ ÖĞRETMEN FORMU



Çay – Anadolu Sağlık Meslek Lisesi

Sayın Meslektaşım,

Bu ölçek sizin "etik liderliğe" ilişkin tutum, davranış ve düşüncelerinizi ölçmek

amacıyla uygulanmaktadır. Ölçekte 10 madde bulunmaktadır. Ölçekteki her bir maddeyi okuyup yan tarafta verilen kutucuklarda ne ölçüde katıldığınızı ("Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Tamamen katılıyorum") işaretleyiniz. Lütfen işaretlenmemiş madde bırakmadan aklınıza ilk gelen, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. Çalışma sonuçları bilimsel amaçla kullanılacak olup herhangi bir sıralama veya puanlama amacı gütmemektedir. Cevaplarınız gizli kalacaktır. **Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve özen için teşekkür ederim.**



Arş. Gör. Ahmet SU

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Kıdem: 1 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl () 16 - 20 yıl ()

21 - 25 yıl () 26 - 30 yıl () 31 yıl ve üstü ()

Çalıştığınız Kurum:

Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () İlköğretim Okulu () Lise ()

Meslek Lisesi ()

Eğitim Durumu:

Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()

Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz:

1 yıldan az () 2 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl ()

16 - 20 yıl () 21 Yıl ve üzeri ()

	Etik Liderlik Ölçeği Bu soruları lütfen okul müdürünüzü göz önünde bulundurarak cevaplayınız.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Bu okulda yöneticiler öğretmenlerin önerilerini dikkate alırlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	Bu okulda yöneticiler etik standartları ihlal eden öğretmenlere yaptırım uygularlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3.	Bu okulda yöneticiler özel hayatlarını etik tarza uygun olarak yürütürler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.	Bu okulda yöneticiler öğretmenlerin fikirleriyle yakından ilgilenirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5.	Bu okulda yöneticiler adil ve dengeli kararlar verirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6.	Bu okulda yöneticiler güvenilir kişilerdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7.	Bu okulda yöneticiler öğretmenlere iş etiği veya değerlerini tartışır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8.	Bu okulda yöneticiler işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9.	Bu okulda yöneticiler başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10.	Bu okulda yöneticiler karar alırken "Doğru olan nedir?" sorusunu sorarlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

EK 5. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU



Başarı Belgesi Alınış Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi Görüşme Soruları



1. Etik lider olarak okul - örgüt içi karar alma süreçlerini nasıl yürütüyorsunuz?
2. Karar alma süreçlerindeki davranışlarınızı eleştirel bir gözle değerlendirirseniz neler söyleyebilirsiniz?
3. Kurumunuz personeli sizin güvenilirliğinizi nasıl değerlendiriyor olabilir? Bu değerlendirmeyi neye dayanarak yaptınız? Lütfen örneklendiriniz.
4. Okulunuzda okul kurallarını ve etik kuralları ihlal eden çalışanlara yönelik ne tür yaptırımlar olmalıdır, ne tür yaptırımlarda bulunuyorsunuz?
Etik liderin kuralların uygulanması ve otorite kullanımı konusunda yaklaşımı nasıl olmalıdır? Okulunuzda bu konularda ne tür uygulamalar yapıyorsunuz?
a) Bu uygulamalarınızın okul kültürüne ve kimliğine katkısı nelerdir?
5. İletişim becerileri iyi olan okul yöneticisi meslektaşlarınızın davranışlarından veya kendi tecrübelerinizden örnek olaylar anlatır mısınız?
İletişim becerileri kötü olduğunu düşündüğünüz okul yöneticisi arkadaşlarınızın yaşadığı problemlerden örnek durumlar anlatır mısınız?
6. Etik liderlik ile ilgili birçok şey konuştuk, tartıştık; siz etik liderlikten ne anlıyorsunuz?
Sizin etik liderlik tanımınız nedir?

Arş. Gör. Ahmet SU
Danışman
Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK