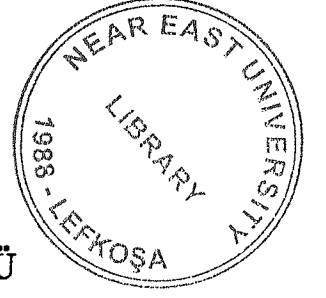


**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI**



**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL
MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu ERAY

Danışman: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

**Lefkoşa
Ocak, 2015**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

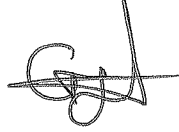
“İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE DURUM DEĞERLENDİRİLMESİ” isimli Duygu ERAY'a ait bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlanması Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.



Başkan: Doç. Dr. Fahriye Altınay Aksal (İmza)



Danışman: Doç. Dr. Gökmen Dağlı (İmza)



Üye: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Güneyli (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Orhan Çiftçi

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecimin başladığı günden itibaren desteğini ve bilgilerini benden esirgemeyen, tezimin her aşamasında plan ve programlı şekilde tecrübeleriyle ilerlememi sağlayan Doç. Dr. Gökmen DAĞLI' ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yüksek Lisans eğitimimde emek veren hocalarım Doç. Dr. Fahriye Altınay AKSAL, Doç. Dr. Zehra Altınay GAZİ , Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN ve Dr. Şefika MERTKAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca her konuda bana destek olan teyzem Nilgün ASENA'ya çok teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca beni yalnız bırakmayan, teşvikleriyle bana destek olan annem Vildan ERAY, babam Mustafa ERAY ve kardesim Ünsal ERAY'a çok teşekkür ederim.

Duygu ERAY

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

ERAY, Duygu

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Ocak,2015

Bu tezin amacı KKTC’de ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etik liderlik davranış durumlarını öğretmen görüşlerince ortaya koymaktır. Araştırmada sırasıyla “Liderlik”, “Etik”, “Etik Liderlik” konuları üzerinde durulmuştur.

Yapılan bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” hazırlanarak okul yöneticilerine, öğretmenlere uygulanmıştır. Görüşmeler alınan yanıtlar sırasında notlar tutularak sonrasında “içerik analizi” yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışma grubu oluşturulurken olasılık temelli örnekleme yöntemi olan seçkisiz örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 2 yönetici, 30 öğretmen olmak üzere 32 katılımcı dahil edilmiştir. Katılımcıların bazılarıyla araştırmacı şahsen görüşmüş ve mülakat yoluyla sorulara cevaplar alınmıştır. Bazı katılımcılar soruları cevaplarırken kendileri yazmayı tercih etmişlerdir.

Araştırmanın sorularına göre özetlenmiştir:

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları; kurumsal bağlılık boyutunda “başarılı” bulunmuştur. Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları; sorumluluk, tarafsızlık, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, insan ilişkileri, açıklık, adalet, saygı ve sevgi boyutlarında “başarılı ancak geliştirilmesi gereken”, hoşgörü boyutunda “az başarılı” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KKTC, Etik, Liderlik, Etik Liderlik

ABSTRACT

EVALUATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOUR WHO WORKS IN PRIMARY SCHOOLS ACCORDING TO TEACHERS PERCEPTIONS

ERAY, Duygu

Master of Educational Administration , Supervision, Department of Economy and
Planning

Supervisor: Assoc. Dr. Gökmen DAĞLI

October , 2015

The aim of the thesis is that the primary school administrators in the TRNC put forward the situation of the teacher's perception of ethical leadership behaviour. The study focused on "leadership", "ethics", "ethical leadership", respectively.

The method used in the thesis is the interviewing technique of qualitative research method. In the study, data collected by using "Semi tructual Interview Form" were prepared and applied to teachers and administrators. The interviews were analysed by keeping the notes during the receiving responses of the interview and afterwards using "the content analysis" . While creating the study group, probabilistic sampling method which also called random sampling method was used. 32 participants have been included to the research as 2 executives and 30 teachers. Some of the participants interviewed personally with the researcher and with that way the questions were answered. Some participants preferred to write in answering the questions.

When the research findings are evaluated; ethical leadership practices of principals; the institutional commitment dimension 'has been successful' . In the ethical leadership practices of school principals; responsibility, fairness, equality, honesty and integrity, human relationships, openness, respect and love in size of 'successful but in need of improvement' , the tolerance dimension of 'low level of success' is the conclusion that has been reached.

Keyword: Cyprus, Ethics, Leadership, Ethical Lidership

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem	1
1.2.Problem Cümlesi.....	2
1.3.Alt Problemler.....	3
1.4.Araştırmanın Amacı.....	3
1.5. Araştırmanın Önemi.....	4
1.6.Sayıtlar.....	5
1.7. Sınırlılıklar.....	5
1.8.Tanımlar.....	5
1.9.Kısaltmalar.....	6

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik.....	7
2.2. Liderlik Kuramları.....	9
2.2.1. Özellikler Kuramı.....	9
2.2.2. Davranışsal Kuramı.....	9
2.2.3. Durumsallık Kuramı.....	9
2.3. Yeni Liderlik Kuramları.....	11
2.3.1. Kültürel Liderlik.....	11
2.3.2. Vizyoner Liderlik.....	11
2.3.3. Dönüşümcü Liderlik.....	11
2.3.4. Öğretimsel Liderlik.....	12
2.3.5. Süper Liderlik.....	12
2.3.6. Karizmatik Liderlik.....	12
2.4. Etik Kavramı.....	13
2.5. Yönetimde Etik İlkeler.....	14
2.5.1. Adalet.....	14
2.5.2. Eşitlik.....	15
2.5.3. Dürüstlük ve Doğruluk.....	15
2.5.4. Tarafsızlık.....	16
2.5.5. Sorumluluk.....	16
2.5.6. İnsan Hakları.....	17
2.5.7. İnsancılık.....	19
2.5.8. Bağlılık.....	19
2.5.9. Hukukun Üstünlüğü.....	19
2.5.10. Sevgi	20
2.5.11. Hoşgörü.....	20
2.5.12. Yasadışı Emirlere Karşı Direnme	21
2.5.13. Saygı.....	21
2.5.14. Tutumluluk.....	22

2.5.15. Demokrasi.....	22
2.5.16. Olumlu İnsan İlişkileri.....	22
2.5.17. Açıklık.....	22
2.5.18. Hak ve Özgürlük.....	23
2.5.19. Emegın Hakkını Verme.....	24
2.6. Etik Dışı Davranışlar.....	24
2.6.1. Ayrımcılık.....	24
2.6.2. Kayırma.....	25
2.6.3. Rüşvet.....	25
2.6.4. Yıldırma-Korkutma.....	25
2.6.5. İhmal.....	25
2.6.6. Hakaret ve Küfür.....	26
2.6.7. Bencillik.....	26
2.6.8. Yolsuzluk.....	26
2.6.9. İşkence (Eziyet).....	27
2.6.10. Zimmet.....	27
2.6.11. Şiddet-Baskı-Saldırganlık.....	27
2.6.12. İş İlişkilerine Politika Karıştırma.....	27
2.6.13. Bedensel ve Cinsel Taciz.....	27
2.6.14. Kötü Alışkanlık.....	27
2.6.15. Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanılması.....	28
2.6.16. Dedikodu.....	28
2.6.17. Dalkavukluk.....	28
2.6.18. Dogmatik Davranış.....	28
2.6.19. Yobazlık-Bağnazlık.....	29
2.6.20. Sömürü.....	29
2.7. Etik Liderlik.....	29
2.8. Etik Liderlik Boyutları.....	31
2.8.1. Karar Vermede Etik.....	31
2.8.2. İletişimsel Liderlik.....	31
2.8.3. İklimsel Etik.....	32
2.8.4. Davranışsal Etik.....	32

2.9. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	33
--	----

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	35
3.2. Evren.....	36
3.3. Çalışma Grubu.....	36
3.4. Veri Toplama Süreci.....	37
3.5. Veri Toplama Aracı.....	37
3.6. Verilerin Analizi.....	38

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1.Bulgular.....	40
-------------------	----

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç ve Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	59
5.2.İleri araştırmalara Yönelik Öneriler.....	66

KAYNAKÇA.....	67
---------------	----

EKLER.....	80
------------	----

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1. Okul Yöneticisinin Hoşgörü Durumu.....	41
Tablo 2. Okul Yöneticisinin Sorumluluk Durumu.....	44
Tablo 3. Okul Yöneticisinin Tarafsızlık Durumu.....	46
Tablo 4. Okul Yöneticisinin Eşitlik Durumu.....	48
Tablo 5. Okul Yöneticisinin Dürüstlük ve Doğruluk Durumu.....	49
Tablo 6. Okul Yöneticisinin Kurumsal Bağlılık Durumu.....	51
Tablo 7. Okul Yöneticisinin İnsan İlişkileri Durumu.....	52
Tablo 8. Okul Yöneticisinin Açıklık Durumu.....	54
Tablo 9. Okul Yöneticisinin Adalet Durumu.....	56
Tablo 10. Okul Yöneticisinin Saygı ve Sevgi Durumu.....	58

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıkları ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

1.1.Problem

İnsanlar birliktelik duygusu ile hedeflerini gerçeğe dönüştürebilmeleri için işbirliği yapmak durumundadırlar. Amaçların gerçekleştirilmesi yolunda, başlarında kendilerini yönetecek, yol gösterecek bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar.

Tutar (2010)'ın tanımına göre lider, *"insanları bir grup halinde harekete geçirebilen, onları çözüme götüren, her türlü durumda bilgi ve becerisiyle insanları etkileme gücüne sahip, eşit yönetimi ve tutumuyla örgütsel bütünlüğü, etkililiği artırabilme vasfına sahip olan kişilerdir"*. Okul örgütü içerisinde müdürlük görevinde bulunan yöneticinin sergilediği özellikler onun liderlik durumunu ortaya koyar.

Hızla ilerleyen demokratik ve çağdaş bir devrin içerisinde bulunmamız gereğince etik kavramı eğitim yönetiminin temel taşlarından birisi haline gelmiştir. Okul müdürlerinin lider konumunda bulunması neticesiyle, böylesi bir düzende evrensel etik kurallara ve eşitliği esas alan değerlerden uzak olması düşünülemez (Gümüşeli, 2001). Örgüt içerisinde bulunan bireylerin etik konusundaki hassasiyeti öncelikle yöneticiden görmeyi beklerler. Örgüt liderliğindeki müdürlerin, kurumsal bağlılığın ve sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşabilmesi için etik konusundaki ilk harekete geçen kişi olması gerekmektedir. Lider kişilerin göstermiş oldukları vasıflar, roller, stratejik yöntemler örgüt içerisinde bulunan diğer çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Ortaya konan liderlik davranışları çalışanlar tarafından etik ilkelere uygun şekilde algılandığı takdirde anlam kazanır(Aslantaş ve Dursun, 2008; Yılmaz,2007). Okul örgütü içerisinde yöneticinin örnek alınan bir konumda bulunmasından dolayı, eğitim yönetimi çerçevesinde etik davranışlar

göstermesi diğer çalışan bireylerin güven ve inancını kazanarak örgütü başarıya götürecektir bir adım olacaktır.

İnsanlar iş ortamında çözümleyemedikleri etik problemleri, çözüme ulaştırılması için kendilerine rehberlik edecek bir yönetici ararlar (Özdemir,2003). Aydın (2002)'a göre okul müdürlerinin, demokrasi anlayışının büyük derecede önem verildiği bu çağda, eşitlik anlayışına etik değerlerce uzak olmaması gerekmektedir. Celep (2002)'in tanımına göre eğitim örgütleri, insan ilişkileriyle ilerleyen ve saygıyı temel alan bir düzenin benimsendiği kurumlardır. Aydın (2002), okul çerçevesi içinde yönetici ve diğer çalışanların etik davranışlar göstermesi önemli bir unsurdur. Yönetimde sürekli olarak alınan kararlar, yapılacak olan işlerin tarafsız ve eşit şekilde dağılımı, iş görenlerin değerlendirilme süreçleri örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Etik kararları alma ve uygulamaya geçirme konusunda örgüt kültürünün büyük payı bulunmaktadır. Örgüt içerisinde etik davranışların çalışanlarca kazanılması, etik tutumların kurumsal hale getirilmesiyle sağlanabilir(Kırel,2000; Çelik, 2003; Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

Okul müdürlerinin, etik bir okul kültürü oluşturmada dürüst, güvenilir ve doğru davranışlar gösteren kişiler olması öncelikli olarak gerekmektedir. Bu amaçla okul müdürleri kurum içi etik uygulamalarını davranışa dönüştürmeleri ile etik bir okul kültürü oluşturmada kolaylık sağlar(Besler, 2004).

1.2.Problem Cümlesi

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Algılarına Göre Durum Değerlendirilmesi.

1.3.Alt Problemler



1.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **hoşgörü** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

2.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **sorumluluk** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

3.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **tarafsızlık** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

4.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **eşitlik** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

5.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **dürüstlük ve doğruluk** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

6.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **kurumsal bağlılık** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

7.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **insan ilişkileri** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

8.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **açıklık** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

9.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **adalet** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

10.Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **saygı ve sevgi** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

1.4.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin etik liderlik davranış durumlarını ortaya koymaktır. Günümüzün en önemli konularından biri olan etik kavramının

eğitim örgütleri içerisindeki durumunu değerlendirmektir. Eğitim yönetimi alanında yapılmış olan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranış biçimlerini öğretmen algılarına göre değerlendirilip ortaya konulmayı amaçlamaktadır.

1.5.Araştırmanın Önemi

Eğitim-öğretim, çağımızın en önemli unsuru haline gelmiştir. Çağdaş bireyler yetiştirmek için eğitime verilen önem her geçen gün artmakta bir sistem haline getirilen eğitim, toplum olarak gelişimi hedeflemektedir. Bilgi çağının hızla ilerlediği günümüzde böylesi bir sistemi ayakta tutabilmek ve daha ileriye götürebilmek için insanlar başlarında kendilerini yönetecek, yollarına ışık tutacak güçlü ve etik davranışlar gösteren bir eğitim liderine ihtiyaç duymaktadırlar.

Eğitim sisteminin başladığı ilk nokta okullardır. Kaliteli birey yetiştirme temelini atıldığı bu kurumları; okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen, öğrenci ve diğer eğitim hizmetlileri oluşturmaktadır. Böylesi geniş bir yapının dengeli bir uyum ve etkileşim sürecinde olması gerekmektedir. Bu kaliteli bir eğitim-öğretimin temel faktörlerinden biridir.

Bu sistemde kurum içerisindeki en büyük görev okul müdürüne düşmektedir. Yönetici olan müdür, aynı zamanda lider konumunda bulunmaktadır. Liderlik; belli amaç ve hedeflere ulaşmada örgüt içerisinde bireyleri bir arada tutarak ortak fikirler doğrultusunda etkileme sürecidir. Okul liderinden beklenen bir takım davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışların başında etik olma durumu gelmektedir. Etik; insanlar tarafından ve ahlaki açıdan doğru olduğu kabul edilen davranış biçimidir.

Lider durumundaki müdürlerden beklenen tutum etik ilkelere uyum gösterdiği takdirde kurum içerisinde sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı oluşacaktır.

Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili olan bu araştırma, okulda görev yapan öğretmen görüşleri çerçevesinde belirlenmeye çalışıldığından önem

taşımaktadır. Bu araştırmayla okul müdürü olma yolunda olan bireylere etik liderlik konusunda farklı bir düşünce açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

1.6.Sayıtlılar

1. Araştırma için seçilen çalışma grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu kabul edilmektedir.

2. Araştırmaya katılan yönetici, öğretmen ve velilerin sorulan soruları samimi ve içten bir şekilde cevaplandırıdıkları kabul edilmektedir.

3. İlgili literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin yeterli olduğu düşünülmektedir.

1.7.Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1)2013-2014 eğitim öğretim yılı içerisinde, KKTC’de bulunan devlet ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

2)Araştırma sorusu ışığında oluşturulan alt problemler ile sınırlıdır.

1.8.Tanımlar

Örgüt: Belirli amaçlar için bir arada bulunan insan topluluklarıdır.

Yönetici: İlköğretim okullarında görev yapan müdürleri tanımlamaktadır.

Etik (Ethics):Ahlaki temelleri ele alan bir felsefe dalıdır.

Liderlik: Hedeflerin başarıyla amacına ulaşması konusunda kişileri etkileme yeteneğidir.

Etik Liderlik: Lider kişinin örgüt çalışanlarına karşı göstermiş olduğu davranışları ahlaki bir tutum çerçevesinde ortaya koyduğu yaklaşımdır.

1.9.Kısaltmalar

KKTC Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

akt. Aktaran

vb. ve benzeri

BÖLÜM II

ALAN YAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Liderlik

Bilim adamları tarafından 3000'in üzerinde liderlik konusu üzerine çalışmalar yapılmış ve farklı tanımlar ortaya konmuştur (Çelik, 1999). İnsanlığın bir arada bulunduğu her toplulukta ve toplumsal değerlerin var olduğu her yerde liderlik olgusu bulunmaktadır (Dinar, 2001). Şimşek (2002)'e göre lider, *“insanları bir amacın peşinde tutum ve davranışlarına yön gösterme olgusudur”*. Liderin en göze çarpan özelliği ikna edebilme kabiliyetidir. İnsanlar grup olarak hedeflerine ulaşabilmede bu niteliklere sahip kişilere ihtiyaç duyarlar (Eren, 2004). Özel (1998)'in yapmış olduğu tanıma göre liderlik, *“insanları amaçları uğruna izledikleri yolda peşinden sürükleyebilmektir ”*. Davis (1988)' e göre liderlik, *“insan topluluklarını hedeflerine yöneltme ve harekete geçirme yeteneğidir ”*. Çakar ve Arbak (2003)'a göre liderlik olgusu, insanlığın en eski zamanlarından başlayıp bugüne dek tüm dönemleri etkileyen büyük bir yere sahiptir. Liderlik, kişi veya grup etkinliklerini etkileme, kontrol altına alma ve grupları bir arada tutabilme sürecidir (Özmen ve Aküzüm, 2010). Liderlik, toplumsal amaçların gerçekleşmesinde insanlara güç ve motivasyon sağlama sürecidir (Kantos, E., 2011). Bilir (2007)'in yapmış olduğu tanıma göre liderlik , *“örgüt olarak ulaşılmak istenen hedefleri gerçeğe dönüştürmek için insanları teşvik etme ve etki yaratma sürecidir”*. Karip (1998)'e göre liderlik, *“örgütün temel amaç ve ileriye dönük hedeflerini belirlemek adına, takım olarak yönetim oluşturmaktır”*. Liderlik, değişen şartlara örgüt olarak uyum gösterme ve yenilikleri takip etmek için önemli bir unsurdur (Lievens, Geit, Coetsier, 1997). Liderlik, var olduğu gruba ve örgüte yarar sağlamak için bulunur. Hali hazırda kurallar uygulamak liderlik değildir (Hernez Broome ve Hughes, 2004). Kurtuluş (2007)'un tanımına göre liderlik , *“insanları bir arada organize ederek birbirleri arasındaki düzen ve nizam ile iş yaptırımını sağlamadır ”*. Liderlik; insanlık tarihinin başladığı andan itibaren vardı ve insanlar gelecek yıllarda da lidere ihtiyaç duyacaklardır (Gürsun, 2007). Liderlik; hedefler yönünde grupları etkileme süreci, insanların hedeflerine uyum sağlama ve kendi kişisel kaygılarından uzak grup

varlığı için ortak hedefe yönelmeye ikna etme olarak tanımlanabilir(Lunenberg ve Ornstein, 1996). Liderlik; kişisel özelliklere bağlı olunan güç ile grupla ortak amaçlar doğrultusunda karar alıp, karar verme ve mevcut yapıyı değiştirebilme yeteneğidir(Şişman, 2002). Şişman,(2012)'a göre liderlik; insanları belli amaçlar ve hedefler yönünden etkileme ve yaptırım gücü olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, bireylerin grup olarak var olduğu sosyal topluluklarda ortaya çıkan bir süreç olarak belirtilir (Hoy ve Miskel, 1991).

Robbins (1998)'in tanımına göre liderlik, *“hedeflerin başarıyla amacına ulaşması konusunda kişileri etkileme yeteneğidir”*. Liderlik; yeni bir yöntem ve yapı ile örgütü amaçlarına ulaştırma, bu amaçlarda değişiklik yaratma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2010).

Liderlik; ortak bir amaç için bir arada bulunan üyelerin çalışmalarını etkileme becerisidir(Bridge, 2003). Liderlik; başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Liderlik; bir örgütte amaca ulaşmada etkilemenin yanı sıra karşılaşabilecek sorunlara çözüm getirmektir(Koçak, 2006). Liderlik; grupları bir arada tutabilme ve amaçlara ulaşmada grup etkinliklerini yönlendirme ve etkileme sürecidir(Bayrak, 1997). Liderlik; kararlı, ikna edici, etkileyici, grup gücünden yararlanarak sorunlara karşı çözüm seçenekleri sunabilme becerisidir (Sungur, 1997). Liderlik; izleyenleri, grubun amaçları doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyici kavramı pasif bir anlamı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüz liderlik yaklaşımlarında lider ve izleyenler arasında çok yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Liderlik; amaç ve hedefleri etkileme süreci olarak görülmektedir(Çelik, 2004). Liderlik; örgüt hedefleri doğrultusunda amaçları gerçekleştirmeye götüren bir eylemdir (Kılınç, 2009). Liderlik; lider ile grupların karşılıklı etkileşimidir(Ateş, 2005).

2.2.Liderlik Kuramları

2.2.1.Özellikler Kuramı: Liderlik ile ilgili yapılan ilk araştırmalar o döneme damgasını vuran bürokratik ve askeri yöneticilerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderde bulunması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır(Çelik, 1999).

Liderlik $L=f$ (liderin özellikleri, izleyenler, ortam) şeklinde bir fonksiyonla öncelik olarak liderin özellikleri verilmektedir. Bu teoride lider kişinin kişisel ve fiziksel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır(Eren, 2004).

İnsanların, liderler ve izleyenler diye ikiye ayrıldığı görüşü ikinci dünya savaşı sonlarına kadar sürmüştür. Bu görüşü savunan kişiler liderlerin, izleyenlerden farklı onların sahip olmadıkları özelliklerinin olduğu görüşündeydi (Kaya, 1993). Kişisel özellikleri taşıma ile lider olunamayacağı “lider doğuştan gelir” düşüncesini son elli yılda yapılan araştırma sonuçlarıyla büyük ölçüde yanlış olduğu anlaşılmıştır(Kaya, 1993).

2.2.2.Davranışsal Kuram: Liderlik olgusunu özellik kuramlarının yapmış olduğu açıklamada yeterli olmaması, araştırmacıları liderin davranışlarını ele alan araştırmalar yapmaya yöneltmiştir(Can, 1991). Bu teorinin asıl amacı; liderin gösterdiği davranışlardır. Liderin davranışları ile ne yaptığını ve nasıl yaptığını incelemektir(Ilgar, 2005).

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderliği eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmaktadır(Göktepe, 2001).

2.2.3.Durumsallık Kuramı: Durumsallık kuramları, gerçekleştirmek istenen amaç, grup üyelerinin beklentileri, içinde bulunan durum ve koşullara uygun liderlik tarzını araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2001). Durumsallık teorisine göre tek bir lider tarzı yoktur. Bu teoriye göre en uygun sayılabilecek lider, davranış biçimini kişisel özelliklerine, gruba ve durumlara uyarlayabilen kişi olarak tanımlanmaktadır(Ilgar, 2005).

Birçok araştırmacı farklı durumsallık kuramı geliştirmiştir. Bunlardan Vroom ve Yetton'un geliştirdiği kurama göre savundukları her durum ve koşula uygun tek bir liderlik şeklinin olmadığıdır. Bu yaklaşım ile otokratik liderlikten demokratik liderliğe giden genişçe bir alan içerisinde uygun liderlik davranışı oluşturan beş liderlik biçimi ortaya koymuştur. Etkili liderlik, olayın şartına en uygun davranışın gösterilmesiyle gerçekleşebilir(Çelik, 1999).

Vroom ve Yetton, otokratik liderlikten demokratik liderliğe kadar uzanan geniş bir alan içinde yöneticilerin liderlik biçimini görmektedir. Yöneticilerin göstermekte olduğu liderlik rolü alınan kararın çalışanlar tarafından kabul görmesi ve uygulanmasını artırmaktır. Diğer bir araştırmacı olan House yol-amaç kuramını öne sürmüştür. Yol-amaç kuramında amaç izleyenlerin çalışma verimliliğini artırmak ve iş görenin işi ile ilgili memnuniyetini geliştirmektir. Lider, bulunduğu durumu başarıya götürme eğiliminde olan izleyenleri destekleyici bir liderlik davranışı göstermektedir(Çelik, 1999).

William J. Reddin Üç Boyutlu Liderlik(3D) Kuramını geliştirmiştir. Reddin kuramının anlamları şunlardır (Aydın, 2000): Görev-yönelimi (task-orientation): Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede liderin kendi ve çalışanlarının gayretini yöneltme derecesidir. İlişki-yönelimi (relationship-orientation): Liderin astlarıyla karşılıklı saygı ve güven çerçevesinde kişisel görüş ve düşüncelere sahip olma derecesidir. Etkilili: Liderin gerçekleştirmesi gereken amaçları gerçekleştirme derecesidir. Reddin, duruma uygun lider davranışını etkili olarak belirtirken, durumlar karşısında uygun olmayan lider davranışını etkisiz lider olarak tanımlamıştır (Çelik, 1999).

Liderin davranışı onun içinde bulunduğu ortama bağlıdır. Etkin olma veya etkinsizlik bir uyarıcıya verilen tepki olduğundan liderin davranış biçiminin kullanıldığı duruma olan uygunluğu düşünüldüğünde bunu etkin veya etkinsiz olarak öne sürmek doğru olmayacaktır(Eren, 2004).

2.3.Yeni Liderlik Kuramları:

2.3.1. Kültürel Liderlik: 80'li yıllarda yönetim alanında örgütsel kültür kavramı önem kazanmasıyla birlikte bu konuda çok sayıda araştırmalar yapılmaya başlamıştır. Yapılan bu araştırmaların odak noktası örgütsel kültür olmuştur. Kültürel liderlikte esnek yapılı bir lider başarılı olabilir. Lider tutucu ve katı kuralları ile örgüt kültürünü astlarına zorla kabul ettirmeye çalışması yanlış bir yaklaşım olarak görülmektedir. Liderin kültürel etkililiğini, esnek ve demokratik olması sağlayabilecektir. Böylelikle güçlü bir örgüt kültürü oluşacaktır(Çelik, 1999). Kültürel liderlik, kurum içerisinde çalışanların ortak düşüncesi ve inanışları ile amaçlarını gerçekleştirebilmek için harekete geçme süreci olarak tanımlanabilir(Yıldırım, 2001).

2.3.2.Vizyoner Liderlik: 90'lı yıllarda liderlik konusunda yapılan araştırmalarda vizyoner liderlik konusu önem kazanmıştır. Örgütlerin gelecek kaygısı ve geleceğin belirsizliğini ortadan kaldıracak bir lidere duyulan ihtiyaç ile vizyoner liderliğin önemi belirtilmiştir. Örgütler içerisinde hızlıca değişimler olmaktadır. Geleceğe yönelik karar almada örgütleri içerisindeki bu değişimler etkilemektedir. Bu noktada örgütü geleceğe taşıyacak olan vizyoner lider geleceğin lideri olarak görülmektedir(Çelik, 1999:159). Vizyoner liderlik geleceğe dönük örgütsel amaçlar doğrultusunda insanları topluca harekete geçirebilme davranışlarını içinde bulunduran liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik ile dönüşümcü liderlik eş anlamlı olarak görülmektedir. Fakat bazı yönetim bilimciler göre vizyoner liderlik örgütsel kültürde vizyonu açıklama ve değiştirme yönünde diğer liderlik biçimlerinden ayrılmaktadır. Vizyoner liderlik, kurumun gelecekteki amaçlarını ve kurumsal değişimini sağlamaya yönelik becerileri açıklar(Erdoğan, 2002).

2.3.3.Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik, değişim sürecini başlatma ve izleyenlerinin ihtiyaçları doğrultusunda onlara rehberlik yapabilme yeteneğine sahip olunması durumudur (Keçecioğlu, 1998). Yabancı literatürlerde dönüşümcü liderliği "trasformasyonel" olarak adlandırmaktadır. Trasformasyonel liderler

izleyicilerinde güven artırımı yaparak ve motivasyonu sağlayarak yeteneklerini ortaya çıkarıp beklenilenden daha çoğunu almayı hedeflerler. Transformasyonel liderlikte asıl önemli olan çalışanlara yenilik ve değişimi aşlamak onlara vizyon kazandırmaktır (Eren, 2004).

2.3.4.Öğretimsel Liderlik: Öğretimsel liderlik, okul yönetimine ve eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderlikteki amaç öğretimin geliştirilmesidir. Öğretimsel liderlik yalnızca öğretim üzerine yoğunlaşan ve üstün bireysel özelliklere sahip olmayı gerektirmeyen bir liderlik şeklidir. Bu liderlik kuramına göre öğretimsel liderlik davranışı eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmaktadır(Çelik, 1999).

2.3.5.Süper Liderlik: Süper liderlik kuramı 90'lı yılların başında ortaya çıkmıştır. Fakat aynı yıllar içinde gelişen diğer kuramlardan farkı lideri, izleyenleri etkileyen kişi olarak tanımlanırken, süper liderlik bu yaklaşıma karşı bir ortaya çıkmıştır. Süper liderlik kuramında herkes kendinden sorumlu ve herkes kendisinin lideridir. Süper liderlik “beni izle” şeklinde diğer liderlik kuramlarındaki anlayış yoktur. Örgütsel ortam içerisinde herkes süper lider olabilir. Okul yöneticisi olan liderin öğretmenlerden farklı bir ayrıcalığı bulunmamaktadır. Süper liderlikte yöneticiye düşen görev öğretmenleri süper lider olmaya teşvik etmektir(Çelik, 1999).

2.3.6.Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderlikte izleyen kişiler liderlerin görevine büyük derecede bağlılık gösterir. Bu liderler büyük beklentileri olan, yüksek inandırma gücüne sahip, tartışmacı ve teknik açıdan uzmanlığa sahip kişilerdir. Karizmatik liderler astlarının ve izleyenlerinin duygusal ve davranışsal tutumlarına yön verip değişiklik yaparlar(Can, 1997:204).

Karizmatik liderin en önemli özelliği, insanları etkileme gücüne sahip olmasıdır. Bu liderlerin özgüvenleri ve ikna edici özelliklerikleri son derece

yüksektir. İnançlarına ve özgüvenine sahip bir lider izleyicilerinde güven oluşturacaktır. Böylesi bir yapıya sahip olmayan bir liderin başarılı olma durumu çok düşüktür (Başar, 2009).

2.4.Etik Kavramı

Etik sözcüğü, “karakter”, “adet”, “usul”, “gelenek” anlamları taşıyan Yunanca da “ethos” kelimesinden ortaya çıkmıştır. İnsanın gerçekleştirdiği davranışların altında etiğin var oluşu araştırılmalıdır (Mengüşoğlu, 1965).

Etik, ahlaki temelleri ele alan bir felsefe dalıdır. İnsanların bireysel ve toplum içerisindeki yaşantılarındaki sorunlarını ahlaki açıdan ele alıp inceler (Akarsu, 1998).

Etik, sözcük anlamı bakımından yunanca kökenli “ethos” sözcüğünden geliştirilmiştir. “Ahlak Yasasına” uygun ilkeler alışkanlık, töre, gelenek anlamları taşımaktadır (Şimşek ve Altinkurt, 2009).

Türkçede “ethic” sözcüğüne, Arapçada “huy”, “mizaç”, “karakter” kelimeleri karşılık gelmektedir. Bunlar ahlak anlamı taşıyan “hulk” sözcüğünden türetilerek kullanılmıştır (Cevizci, 2002).

Etik, insanların gösterdikleri eylem ve davranışları inceleyen bir felsefedir. Toplumsal ahlak kurallarından daha özeldir (Aydıncı, 2002).

Etik ve ahlak sözcükleri birbirleriyle anlam bakımından benzerlikler gösterip karıştırılmaktadır (Kuçuradi, 2003; Aydın,2006).

Etik, felsefe ve bilimin üzerinde çalıştığı önemli bir konudur. Etik, ahlaki konu alan bir felsefe dalıdır. İyi kötü, doğru yanlış, erdem ve kusur gibi ahlak terimlerini inceler ve arkasında olabilecek farklı durumları ele alır (Akt. Gültekin, 2008).

Etik, insanlar için neyin doğru neyin yanlış olduğuyla alakalıdır. Doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ahlaki terimlerin kime ve neye göre algılandığını ortaya koymak için cevap arar (Akt. Yılmaz, 2006).

Etik, bireyleri ne yapması ne yapmaması gerektiğini bildiren önerilerdir. Etik değerler olarak ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumun çıkarları bir bütün olarak ele alındığında etik davranışın sınırlarını ortaya koyar (Akt. Özdemir, 2008).

Toplumsal bir düzen içerisinde insan, ahlak değerlerini kendi içinde ve kendine uygun şekilde yaşar. İnsan ahlak kavramlarının ne olduğu ne ifade ettikleri üzerine düşünmeye, araştırmaya ve tartışmaya başladığında ahlaki konular ve buna benzer konularda düşüncelerini dile getirip başka insanlara hissettiklerini aktarmaya başladığında etiğe geçmiş olur(Cevizci, 2002).

Etik, ahlaki diye tanımlanabilecek eylemlere karşı tek tek iyi, herkese göre uygun ve ulaşılmaya değer amaçlar olduğunu ortaya koymaz. Etik bir şeyin iyi olarak kabul edilmesi hükmüne nasıl varıldığını söyler. Etikte asıl önemli olan bir şeyi nasıl bildiğimidir (Pieper, 1999).

İnsanlar etik sorumluluk içindedir.Başkalarının duygu ve düşünceleri insanların gerçekleştirecekleri eylemleri seçmesine neden olmaktadır(Özakpınar, 1999).

2.5.Yönetimde Etik İlkeler

2.5.1.Adalet

Adalet kavramı olarak ikiye ayrılır. Bunlar; hak dağıtıcı adalet ve düzeltici adalettir. Yöneticiler örgüt içerisindeki çalışanlara verilen görevlerde, sorumluluklarda ve yararlar da eşit şekilde dağıtılmasından sorumludur. Yönetici bu şekildeki tavrı ile hak dağıtıcı adaleti gerçekleştirir. Düzeltici adalet, hak dağıtıcı adaletin bozulduğu anda ortaya çıkar. Verilen kararlar iş görenler tarafından haklı veya haksız bulunabilir. İş gören yönetsel kararlarda zarara uğradığını görürse burada dağıtıcı adaletin kusurlu olarak çalıştığı düşüncesine varır. Böyle bir durumda düzeltici adalet devreye girerek adaletsizliğin ortadan kaldırılması için telafi, yoksun bırakma ve cezalandırma ile kusurları düzeltmek için uğraşır(Aydın, 2002).

2.5.2.Eşitlik

Eşitlik ilkesi örgüt içerisindeki çalışanlara din, dil, ırk ayrımı yapmaması anlamına gelmektedir. Örgüt içerisinde yönetici yetkisini her bireye adil şekilde kullanmalı, keyfilikten uzak durmalı, elinde bulunan yaptırım yetkisini kötüye kullanmamalıdır (Tuncay, 1982).

2.5.3.Dürüstlük ve Doğruluk

Kamu görevlileri; tüm eylem ve işlemlerinde yasallık, adalet, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket ederler, görevlerini yerine getirirken ve hizmetlerden yararlandırmada dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, cinsiyet ve benzeri sebeplerle ayırım yapamazlar, insan hak ve özgürlüklerine aykırı veya kısıtlayıcı muamelede ve fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalarda bulunamazlar. Kamu görevlileri, takdir yetkilerini, kamu yararı ve hizmet gerekleri doğrultusunda, her türlü keyfilikten uzak, tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine uygun olarak kullanırlar. Kamu görevlileri, gerçek veya tüzel kişilere öncelikli, ayrıcalıklı, taraflı ve eşitlik ilkesine aykırı muamele ve uygulama yapamazlar, herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef alan bir davranışta bulunamazlar, kamu makamlarının mevzuata uygun politikalarını, kararlarını ve eylemlerini engelleyemezler (Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Yönetmeliği, Madde 9, R.G.Tar.13.04.2014, R.G.Sayı 25785).

Çalışanların örgütsel bağlılığının artması liderin etik açıdan doğru olduğuna inanılmasıyla gerçekleşmektedir. Liderin verdiği kararlarda doğruluğu, kurum içerisinde doğruyu yanlış birbirinden ayırt edebilmesiyle örgütte güven ortamı oluşur. Dürüstlük, doğruluk, sadakat gibi sosyal değerler gelişir (Turhan, 2007).

2.5.4.Tarafsızlık

İnsan kaynakları yönetiminde çalışmalar yürütülürken insanları, tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi zorunludur. Örgüt ve insanlar arası

iletişimde tarafsızlık ve adalet kavramları güvenin temelini oluşturmaktadır (İnce, 2002).

Tarafsızlık (nesnellik) konusunda bireyler kendi istek, ilgi, korku ve duygularından sıyrılıp, aklını kullanması gerekmektedir. Yönetici iş görenlere karşı her zaman yansız olarak davranmak zorundadır. Aksi bir durumda yönetici, örgüt içerisinde iş görenlerin adalet ve güven duygularının zedelenmesine sebep olur. Yöneticiler çalışanların din ve inanç özgürlüğüne zarar verici bir davranışa girmemelidir. Bireylerin kişisel inanışlarına karışmamalıdır(Aydın, 2002).

2.5.5.Sorumluluk

Bakanlık merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatının her kademesindeki yöneticiler,görevlerini mevzuata, plan, program ve emirlere uygun olarak düzenlemek ve yürütmekten üst kademe yöneticilerine karşı sorumludur. Bakan, müsteşar ve her kademedeki Bakanlık ve kuruluş yöneticileri, sınırlarını yazılı olarak açıkça belirlemek şartıyla yetkilerinden bir kısmını astlarına devredebilir. Yetki devri, yetki devreden amirin sorumluluğunu kaldırmaz (Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde 56-60).

Başaran (1993), sorumluluk kavramını sorumlu olma ve sorumluluk alma olarak iki şekilde ifade etmiştir. Sorumluluğun bu iki koşulda oluşacağını belirtmiştir.

2.5.6.İnsan Hakları

İnsan hakları, insan onurunu esas alan, devlet yükümlülüğünde bireyleri toplumdaki diğer bireylere ve devlete karşı koruyan, hukuk güvencesine alan temel hak ve özgürlüklerdir.Erişim Tarihi:16.04.2014
(<http://www.tekirdag.gov.tr/insanhak.asp>).

1- İnsan haklarının bir özelliği, insan olarak doğmakla kazanılmasıdır. İnsan doğar doğmaz hukukun kendisine tanıdığı tüm hakları elde etme konusunda eşit değere sahiptir. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 1. maddesine göre, "Bütün insanlar özgür ve onurda ve haklarda eşit olarak doğarlar". İnsanın doğar doğmaz bütün hakları elde edebilmesine "hak ehliyeti" denir. Dolayısıyla hiç kimse doğuştan ırkı, rengi, dili, dini, cinsiyeti gibi makul ve objektif olmayan nedenlerle, hukukun tanıdığı haklardan mahrum edilemez. Ancak insanın doğuştan bütün haklara sahip olabilmek açısından esit olması, doğar doğmaz tüm haklardan yararlanabileceği anlamına gelmez. Hukukun tanıdığı haklardan yararlanabilmek için hukuk düzeni bazı koşullar arayabilir. Haklardan yararlanabilme yetkisine "fiil ehliyeti" denir. Bu nedenle insan olarak tüm haklara sahip olmak açısından eşit olmakla birlikte, bir haktan yararlanabilmek için öncelikle o hakkı elde etmiş olmamız ve o hakkı kullanabilecek koşulları sağlamamız gerekmektedir. Bir örnek vermek gerekirse, herkes doğuştan evlenme hakkına sahiptir. Ancak evlenme hakkından yararlanabilmek için hukukun öngördüğü yasa gelmek gerekmektedir. Yine herkes mülkiyet hakkına sahiptir. Ancak bu haktan yararlanabilmek için hukukun öngördüğü şekilde hakkı kullanabilecek bir mal elde etmiş olmak gerekmektedir.

2- İnsan haklarına ilişkin bir diğer özellik, hakların "insan onuru"na dayanmasıdır. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin başlangıç bölümünün ilk cümlesinde, "İnsanlık ailesinin bütün üyelerinde bulunan onurun ve bunların eşit ve devredilmez haklarının tanınması" ifadesine yer verilmiştir. Dolayısıyla insan olmak başlı başına bir değerdir. Bu değerın korunması insan haklarının temel işlevidir. İnsan maddi ve manevi yönüyle bir bütündür. Bu nedenle insan hakları kişinin hem

maddi hem de manevi yönünü korur. İnsan onurunu küçültücü, aşağılayıcı muameleler insan haklarının ihlali anlamına gelir.

3- İnsan haklarının bir özelliği de, “esit, devredilmez ve vazgeçilmez” haklar olduğudur. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nin 1. maddesi “onurda ve haklarda eşitlik” kenar başlığı ile, “Bütün insanların onurları ve hakları bakımından eşit ve özgür” dogduklarına işaret edilmektedir. Eşitlik ilkesinin diğer bir ifadesi ayrımcılık yasagıdır. Bildirgenin 2. maddesinde “Ayrımsız olarak haklara sahip olma” kenar başlığı ile, “Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya diğer bir görüş, ulusal veya toplumsal köken, mülkiyet, dogum veya diğer bir statü gibi herhangi bir nedenle ayrım gözetilmeksizin, herkes bu bildiride yer alan bütün haklara ve özgürlüklere sahiptir” denilmektedir. Ancak hukukta eşitlik fiili eşitlik anlamına gelmez. Hukukta esitlik kanun önünde eşitlik demektir. Kanun önünde eşitlik ise hukuken aynı durumda olan kişiler arasındaki eşitlik demektir. Dolayısıyla toplumsal yasamın bir gereği olarak, haklı nedenlerle kişiler arasında farklı muamele yapılabilir. Önemli olan bu farklılıkların oluşmasında, ırk, renk, cinsiyet, dil, din gibi makul ve objektif olmayan nedenlerin kullanılmamasıdır. Yoksa kamu düzeni, kamu yararı, genel ahlak, genel sağlık gibi haklı nedenlerle farklı muameleler yapılması ayrımcılık olmayacağı gibi eşitliğe de aykırı olmaz. Bir örnek vermek gerekirse, devlet kamu personeli alırken, kamu yararını gözeterek ihtiyaç duyduğu kadar personel için ilan vermektedir. Basvuranlar arasında, makul ve objektif bir ölçü koyarak bir sınav yapmaktadır. Bu sınavı kazananlar kamu personeli olmaktadır. Dolayısıyla kamu personeli olanlarla olmayanlar arasında bir farklılık yaratılmış olmakla birlikte, bu farklılık ayrımcılık anlamına gelmediği gibi eşitlik ilkesine de aykırı olmaz. Ancak devlet iş başvurusunda ırk, renk, cinsiyet, din gibi makul ve objektif olmayan nedenler ileri sürerse bu eşitliğe aykırı olmuş olur.

4- İnsan haklarının evrensel olma niteliği, Birleşmiş Milletlerce hazırlanan ilk insan hakları belgesinin adına da yansımıştır. 10 Aralık 1948 tarihinde kabul edilen “İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi” de adı ile insan haklarının evrensel olduğunu hatırlatmaktadır. Bildirgenin içinde “evrenselliğe” ilişkin ilk vurgunun “herkesin” bu haklara doğustan sahip olduğudur. Bildirgenin başlangıcının ilk cümlesi, “İnsanlık ailesinin bütün üyelerinin doğustan sahip oldukları” haklar şeklinde başlamaktadır.

Dolayısıyla insan hakları insanlık ailesinin bütün üyelerine ait haklar olarak evrenseldir. İnsan hakları bölgelere, ülkelere, etnik kimliklere, farklı din mensuplarına göre değişmez. Sadece insan olmak dolayısıyla sahip olunan haklar olduğu için dünyanın her yerinde ve herkes için geçerlidir. Bu gün özellikle uluslararası insan hakları belgeleri ile, insan hakları dünyanın her yerinde geçerli kılınmaktadır. Bu belgelerle oluşturulan ortak standartlar, taraf ülkelerin hepsinde aynı şekilde uygulanmaktadır.

İnsan haklarına saygılı olmak, bir yöneticide etik değerlerce bulunması gereken en önemli unsurdur (Aydın, 2002).

2.5.7.İnsancılık

İnsancılık ya da bir başka deyişle hümanizm, insanı insan yapan değerleriyle, erdemleriyle, hür iradesiyle benliği göz önünde bulundurularak daha yaratıcı, özgür, yetkin insan soyu oluşmasına yönelik bir çabanın toplamıdır (Çalışlar, 1983).

2.5.8.Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireylerin bulunduğu örgüte değişik yönlerden bağlılık derecesini yansıtır. Bağlılık konusunda üç ögeden söz edilebilir. Bunlar; kişinin örgütteki göstermiş olduğu çabanın beklenilenden fazla olması, örgütsel amaçlar yönündeki kabulü ve bu amaçlara duyduğu inancı, örgüt içerisindeki varlığını devam ettirme arzusudur (Balay, 2000).

2.5.9.Hukukun Üstünlüğü

Hukukun üstünlüğü ilkesi toplumsal düzeni oluşturmada büyük rol oynar. Kişilere göre çifte standartlı uygulama olmadan, politik baskıdan uzak, suçluların yakalanıp cezalandırılmasını, yetkili kişilerin yasalara ve hukuk sistemine saygılı olmasını ve düzenli çalışmasını sağlar(Köknel, 1996).

Kamu yönetimi içerisindeki kamu görevlilerinin dürüstlük, tarafsızlık, hukukilik ilkelerine hesap verme sorumluluğu ve şeffaflık ilkelerine uygun davranıp bu ilkelere sahip çıkması gerekmektedir(Öztürk, 2002).

2.5.10.Sevgi

Çalışma yaşantısında insanlar iç içe bulunmaktadır. Bu da birlikte çalışmanın gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler sürekli olarak insanlarla bir arada olmalarından ötürü onlara karşı sevgi göstermeleri de gerekmektedir. Yöneticilik yoğun stres ve zorlukları olan bir meslektir. Aynı zamanda yöneticilerle iş görenlerin birlikte bir takım olarak kurumun istenilen amaçlarına ulaşmasında da haz verici bir süreçtir. Bu açıdan yöneticilerin mesleğini sevmesi ve kendini geliştirmesi gerekmektedir(Aydın, 2002).

İnsanlar kimilerine karşı sevgi, hoşgörü gibi duygular beslerken, kimilerine de kin, nefret beslerler. İnsanlar birbirlerine karşı olumlu davranışlar sergilemesi ve hissetmesi için sevgi, hoşgörü, anlayış gibi duyguların desteklenmesi gerekmektedir. İş ortamında da bunu sağlayabilme sevgi merkezli olabilme yetisiyle gerçekleştirilebilir (Bozdağ, 2006)

2.5.11.Hoşgörü

Kurum içerisinde yöneticilerin ve bireylerin değişen örgüt koşullarına uyum sağlayabilmeleri, içinde bulunduğu ortamdan memnuniyet duyma, işine karşı duygusal bir bağlılık hissetme ve işinde doyum sağlayabilmeleri için duygularını davranışa dökmeye kendini nasıl yönlendirebileceği konularında daha fazla bilgi donanımlı olmaları zorunlu hale gelmektedir(Töremen ve Çankaya, 2008:34).

Köknal'e göre hoşgörü, insanları farklı düşünce, tutum, duygu ve eylem şekilleriyle oldukları gibi kabul etmektir(Köknal, 1996).

2.5.12.Yasadışı Emirlerle Karşı Direnme

Yasa uygulayan görevliler, yasanın kendilerine verdiği görevi her durumda mesleklerinin gerektirdiği en yüksek sorumluluk uyarınca topluma hizmet ederek ve herkesi yasadışı eylemlere karşı koruyarak yerine getirir.Erişim tarihi:17.04.2014 (<http://www.anayasa.gov.tr/eskisite/anyarg19/atasoy.pdf>).

Tutum (1979)'a göre kamu kurumlarında çalışma ortamları için belirlenen yasalar bulunsa da, kimi zaman suç teşkil eden yasa dışı davranışlar yapılmaktadır. Çoğu zaman bu durum üstler tarafından yaptırılmaktadır. Yöneticiler böylesi bir yasa dışı konu karşısında kararlı ve karşı gelen bir tutum sergilemelidir. Çalışanlar kurum içerisinde yöneticiden aldığı bir emri yönetmelik, yasa ve anayasaya göre aykırı bir durum oluşturacağını görürse bu emri yerine getirmez ve bu aykırılığı emri aldığı yöneticisine bildirir. Ancak yönetici bu emrini yazılı şekilde yeniden verirse, emri yerine getirecek olan kişi sorumlu olmaz. Yasalara aykırı bulunan emirlerin üstlere bildirilmesi hukukun üstünlüğünün önemini ortaya koyar ve böylelikle yöneticiler astlarına verdikleri emirlerin hukuksal yönünü düşünerek daha duyarlı olmalarını sağlayacaktır(Aydın, 2002).

2.5.13.Saygı

Saygı konusunda Anayasanın ikinci maddesinde “İnsan Haklarına Saygı” ilkesine, Milli Eğitim Temel Kanununda da “İnsan Haklarına Saygı” ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Okullarda da karşılıklı bir saygı ortamı oluşursa örgüt içerisinde bireyler arası çatışmalar önlenir ve örgütün havasında olumlu değişimler görülür (Kepenekçi, 2000).

İnsan düşünen, akıl yürüten, iletişim kurabilen en gelişmiş varlıktır. İnsanlar yalnız bu özellikleriyle bile sonsuz derecede saygı değerdir(Aydın, 2002).

2.5.14.Tutumluluk

Okul müdürleri kamuya ait malları ekonomik ve amacına uygun olacak şekilde kullanmaya zen göstermelidir. Örgüt içerisinde savurganlık yapılmaması, etik değerlere sahip müdürlerden beklenen davranış biçimidir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

2.5.15.Demokrasi

Kurum içerisinde demokratik bir ortam oluşturulmasında yöneticiye büyük rol düşmektedir. Okullar demokratik olma davranışının kazanılacağı en temel kurumların başında gelmektedir. Öğrencilere bu tutumu kazandırmada yönetici ve öğretmenler rol model olmalıdır. Okulun etkililiğini artırmada demokratik yaklaşım gereklidir (Aydın, 2002).

2.5.16.Olumlu İnsan İlişkileri

Örgüt lideri diğer örgüt çalışanlarına karşı motive edici,güdüleyici bir tavır sergilemelidir. alışanlarla olumlu ilişkiler kuran lider rgt başarıya taşıyacak adımlar atmış olacaktır. Bu da örgüt amaçlarının hedefine ulaşmasını sağlayacaktır (Keskinılın, 2007).

2.5.17.Açıklık

Yönetimde en önemli tutum yapılan işin herkes tarafından bilinmesi ve örgüt içerisinde gizli saklı hiçbir durumun olmamasıdır. Yönetimde açıklık kavramı şeffaf, saydam, gün ışığında ve demokratik yönetim gibi ifadelerle açıklanmaktadır (Fındıklı, 1996).

Örgüt lideri aldığı kararlarda ve bu kararların uygulamaya konmasında açık olması gerekmektedir. Yürütülen işlerin gizli saklı yapılması, çalışanları merak ve kuşkuya düşürüp güven sorunu yaşanmasına neden olmaktadır. Okul müdürlerinin etik değerlere uygun davranışlar gösterebilmesi açısından örgüt üyelerine karşı dürüst ve açık olmaları gerekmektedir (Uğurlu, 2009).

2.5.18.Hak ve Özgürlük

Hak; adaletin hukukun getirdiği veya birine ayırdığı sey, kazanç anlamına, Özgürlük ise kişinin, başkasına zarar vermeden istediği gibi düşünüp davranması anlamına gelmektedir. Temel Haklar; kişinin insana yarasır biçimde yaşayabilmesi için gerekli olan haklarıdır.

Temel Hakların Nitelikleri (T.C. Anayasası, 1982).

- 1- Temel haklar herkese esit olarak tanınmıştır.
- 2- Temel hakların devlet tarafından yasal olarak tanınması ve korunması zorunludur.
- 3- Temel haklar başkasına devredilemez.
- 4- Kimsenin temel haklarına dokunulamaz.
- 5- Hiç kimse haklarından vazgeçemez.
- 6- Temel haklar kişilere sorumluluk ve görev yükler.

Temel Hakların Sınırı (T.C. Anayasası, 1982).

Temel hak ve özgürlükler

1. Ülke ve millet bütünlüğünü bozamaz.
2. Cumhuriyeti tehlikeye düşüremez.
3. Devlet yönetiminin işleyişini engelleyemez.
4. Toplumun güvenliğini bozamaz.
5. Toplum ahlâkını bozacak şekilde kullanılamaz.
6. Başkalarının hak ve özgürlüklerini yok edemez.
7. Belli zümreleri yönetime zorla getirmek için kullanılamaz.

8. Dil, din, ırk, mezhep ve diğer ayrılıkları yaratmak için kullanılamaz.
9. Devlet düzenini din kurallarına dayandırmak amacıyla kullanılamaz.

Kurumlar içerisinde çalışanların birçok özgürlük hakkı bulunmaktadır. Bu hakları yasalarda açık bir şekilde gösterilmiştir. Çalışanların yasalara dayanan hakları bulunsada yöneticiler bazı hakları kullanmada zorluk çıkarmaktadırlar(Aydın, 2002).

2.5.19.Emeğin Hakkını Verme

Örgütü amaçlarına ulaştırma yolunda örgüt üyelerine iş tatminini sağlamak ve onlarda motive edici olumlu duygular uyandırmak adına emeğine denk ya da bazı başarılı durumlarından dolayı ödemeler yapılması, görevinde yükselme gibi olanaklar sağlandığı sürece çalışanların iş memnuniyeti artacaktır (Kandemir, 2012).

2.6.Etik Dışı Davranışlar

Yönetim sürecinde kurum içerisinde gerçekleşen bir takım etik dışı davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar kurum sağlığını olumsuz yönden ciddi şekilde etkilemektedir. Bu davranışlar kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.6.1.Ayrımcılık

Ayrımcılık, ön yargılı olma durumudur. Olumlu ve ya olumsuz şekilde olabilmektedir. Bir kişiye, bir gruba farklı özelliklerinden dolayı ayrımcılık oluşabilir. Dil, din, inanç, siyasi görüş, cinsiyet, yaş vb. farklılıkların bulunduğu durumlarda ayrımcılık yapılabilir. Ayrımcılık eğitim kurumlarında da kendini göstermektedir. Okul yöneticisi hiç bir durumda ayrımcılık yapmamalıdır ve bunu bir etik sorun olarak görmelidir (Kılınç, 2010).

2.6.2.Kayıрма

Kayıрма, görevlilerin bir takım yakınlık bağından dolayı yakın çevresindeki kişilere ayrıcalık göstermesidir. Lider kişi etik ilkelere uygun davranış sergiliyorsa hiç bir nedenle kendisi ve diğer insanların lehine kayırma yapmazlar (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

2.6.3.Rüşvet

Rüşvet en yaygın şekilde yapılan bir yolsuzluk türüdür. Az gelişmiş ülkelerde kamu kuruluşlarında çalışan bireylerin gelir düzeylerinin düşük olması nedeniyle bu durumla daha fazla karşılaşmaktadır (Özdemir, 2008 ; Sayer ve Barutçu, 2010).

2.6.4.Yıldırma-Korkutma

Kurum lideri diğer çalışanlara karşı güç gösterisinde bulunarak meydan okuma şeklinde kabaca davranışlar sergilemesidir. Bu şekildeki yıldırma ve korkutma durumu etik dışı bir davranış olup, lider kişinin gerçekleştirmemesi gereken bir davranıştır (Gül, 2006).

2.6.5.İhmal

Örgüt yöneticisinin sorumluluklarını, görevlerini ertelemesi, geciktirmesi, önem vermemesi durumudur. Liderin ihmal ettiği görevleri etik ilkelerce suç olarak görülmektedir (Aydın, 2003).

2.6.6.Hakaret ve Küfür

Lider, diğer örgüt üyelerine karşı keyfi davranışlar sergileyemez. Okul müdürü hizmet üreten kişilere karşı tehdit içeren hakaret, baskı, küfür gibi sözlerden kaçınmalıdırlar(Büte, 2011 ; Yılmaz ve Altinkurt, 2011).

2.6.7.Bencillik

Örgüt liderinin sergilediği davranışlarda kendi çıkarını gözeterek diğer bireylere göz ardı etmesi durumudur. Liderin bu davranışı etik ilkelere ters düşmektedir. Erişim Tarihi: 17.04.2014 ([http: //tdkterim.gov.tr](http://tdkterim.gov.tr)).

2.6.8.Yolsuzluk

İş yaşantısında sıkça karşılaşılan bir konu olmasından ötürü bu durum etik ilkeleri daha gerekli bir konuma taşımaktadır. Okul müdürleri kurum içerisinde yaşanabilecek her türlü yolsuzluktan kendini koruması gerekmektedir. Aksi takdir de eğitim ortamında büyük bir güven sorunu ortaya çıkacaktır (Kantarıcı, 2007; Özdemir, 2008).

2.6.9.İşkence (Eziyet)

Örgüt içerisinde çalışanların fikir çatışmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durum psikolojik ve ya fiziksel olabilmektedir. Bir liderin böylesi bir tutum sergilemesi kabul edilir bir durum değildir (Gül, 2006).

2.6.10.Zimmet

Bulunulan görev sorumluluğunda, muhafaza ve denetlenmesi gereken para ve ya yerine geçebilen diğer evrakları kişinin kendi üstüne almasıdır.Erişim Tarihi:17.04.2014 (www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/zimmet_irtikap).

2.6.11.Şiddet-Baskı-Saldırganlık

Nefret ve düşmanlık gibi duyguların ortaya çıkardığı durumlardır. Örgüt lideri bir kişiye ya da gruba karşı, çıkabilecek herhangi bir sorun karşısında çözüm olarak hiçbir şekilde şiddete başvurmamalıdır. Çalışanlara karşı baskı, saldırganlık gibi gerek fiziki gerekse manevi şekilde bir davranıştan uzak durmalıdır (Karagöz, 2008).

2.6.12.İş İlişkilerine Politika Karıştırma

Kurum lideri, kendisinin ve diğer çalışanların siyasi görüşü ne olursa olsun her bireye karşı tarafsız şekilde davranması gerekmektedir. İş ortamından politikayı uzak tutmalıdırlar (Oruç ve Tonus, 2011).

2.6.13.Bedensel ve Cinsel Taciz

Çalışma ortamında en rahatsız edici durumların başında gelmektedir. Okul müdürleri, kendi yönetimindeki çalışanlara karşı rahatsız edici hislere yol açan her türlü taciz ve davranışlardan örgüt sağlığı açısından kaçınmalıdırlar (Kocaoğlu, 2007).

2.6.14.Kötü Alışkanlıklar

Okul müdürleri bulundukları konumdan dolayı özel yaşantılarındaki davranışları iş ortamından uzak tutmalıdırlar. Bunların başında varsa; içki, sigara,

kumar gibi alışkanlıklarını kuruma ve kurum çalışanlarına yansıtmamalıdır (Obuz, 2009).

2.6.15.Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanılması

Örgüt lideri, kedisine verilen yetkiyi örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda, çalışanlara eşit şekilde davranarak yapması gerekmektedir. Kendi kişisel çıkarlarını gözetmeden işlerini yürütmesi beklenmektedir (Yılmaz, 2005).

2.6.16.Dedikodu

Kişilerin, başkalarının yüzüne söyleyemedikleri gerçekliği belli olmayan konular hakkında konuşması olarak tanımlanabilir. Kurum içi sağlığa zarar veren bir durum olup, en başta okul liderlerinin ve bu davranışı sıklıkla yapan diğer kişilerin uzak durması gerek bir davranıştır(Gültekin, 2008).

2.6.17.Dalkavukluk-Yaranma

Yaranma toplumsal olarak ters bir tavır şeklinde algılansa da bazı şartlarda gereklilik haline gelmiş bir durum olmuştur. İyi niyetli bir yaklaşım şeklinde görülse de bireyler arasında ileriki aşamalarda güven sorunu ve tedirginlik ortaya çıkabilmektedir (Gül, 2006).

2.6.18.Dogmatik Davranış

Dogmatik davranış, kesin ve değişmez bir karar ve tutumu simgelemektedir. Böylesi fikirlere sahip liderler bulundukları kurumda yenilik ve gelişime açık olmamaktadırlar. Kurum içerisindeki değişimlere karşı bir tutum içindedirler. Bu durum eğitim kurumunun ileriye dönük adım atmasını güçleştirecektir (Obuz, 2009).

2.6.19.Yobazlık-Bağnazlık

Gelişime kapalı bir örgüt oluşumu söz konusudur. Başta bulunan lider kişinin başkalarının inanç ve düşüncelerini reddederek kendi inandığı doğrularını diğer kişilere zorlayarak yaptırım isteği vardı (Büte, 2011).

2.6.20.Sömürü

Sömürü; toplum içerisinde kendilerinden daha güçsüz görülen bireylerin emeğini, hakkını ve kaynaklarını kendi çıkar amaçları için kullanılması durumudur. Örgüt yöneticisinin böylesi bir durumdan uzak durması gerekmektedir. Sömürü etik ilkelere aykırı bir tutumdur (Başbuğ,2009).

2.7.Etik Liderlik

Sergiovanni, etik liderliğin astlarını etkilemedeki güç kaynağının moral güç olduğunu belirtmiştir(Çelik, 1999).

Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve kavramsallaştırması ile başlar.Etik liderlik, örgütsel etik ve sosyal sorumluluk birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Etik liderlik, insan kaynağını bosa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanmalıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik bileşenlerine de sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekir. Bu bileşenlere bir bütün içinde önem verilmeli, sadece biri veya birkaçı üzerine yoğunlaşılması doğru değildir.Erişim Tarihi:18.04.2014

(www.muhammeterbas.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=31).

Etiksel yönelimli lider için yalnızca liderlik becerilerine sahip olması yetmez. Bu becerileri etiksel davranışlar ile bütünleştirerek göstermesi gerekmektedir.

Liderler örgüt içerisinde bir vizyon oluşturmaları ve bunu uygulamaya koymaları gerekmektedir. Liderler örgütte etiksel yönelim göstermelidir(Çelik, 1999).

Etik liderlikte, lider kişinin izleyenlerde güven duygusunu oluşturmada en önemli unsur alacağı kararların ahlaki açıdan doğruluğudur. Etik liderde bulunması gereken diğer güç kaynakları ise; etkili kişilik özellikleri ve hizmet ruhudur. Lider içinde bulundurduğu kişilik özelliklerini ve hizmet ruhunu çalışanlarına benimsetmeli ve onları etkilemelidir(Turhan, 2007).

Cherrington'a göre; işin etik önemine göre iki ana değer bulunmaktadır. Bunlardan ilki işin etik önemi; toplum için hizmet etme olan ve etik zorunluluğu olan kişisel duygulara, ikincisi ise; etik duygu (hünerli işten övünç duyma),yapılan işte daha iyi performans sergilemeye dayanır(Çelik, 1999).

Etik liderlik, üzerinde fazlaca tartışılan bir liderlik davranışıdır. Özellik kuramları ve durumsallık kuramları ile benzerlikleri bulunmaktadır. Etik liderlik konusunda pek çok araştırma yapılmış ve etik liderliği belli bir model içerisine alınmaya çalışılmıştır. Bili Grace 4V modelini geliştirmiştir. Bu modelin boyutların; değerler(values), vizyon(vision), ses(voice), erdem(virtue) olarak oluşturmaktadır (Çelik, 2000).

Örgüt içerisinde etik liderlik ilkelerine uymak her şeyden önce bir sorumluluktur. Lider ve diğer çalışanların bu ilke ve değerlere önemle uyması gerekmektedir. Bu durum ancak etik liderlikle gerçekleşebilecektir (Uğurlu, 2009).

Etik liderliğin en önemli özelliği izleyicilerini etkilemesidir. Bu süreçte etkilemeye yönelik gücü, moral güçten almaktadır (Doğan, 2010).

Etik liderlik, örgüt içerisinde paylaşımcı, sorumluluklarının farkında olan, ahlaki açıdan bağımlılığı sağlayan bir yaklaşımdır. Etik liderlik, örgüt üyelerine karşı koruyucu ve saygı duyan bir tutum gerektirmektedir (Kılınç, 2010; İskele, 2009).

2.8.Etik Liderlik Boyutları

2.8.1.Karar Vermede Etik

Hayatın birçok alanında insanlar karar verme durumuyla karşı karşıyadırlar. Karar verme özgür bilinci göstermektedir. Karar verme aşamasında sorumluluklar göz önünde bulundurularak, sonuçları ve birçok insanı düşünerek gerçekleştirilmek durumunda kalınabilir. Karar vermeyi etkileyen birçok değişken bulunmaktadır ve etik bunlardan en önemlisidir (Kıranlı ve İlğan, 2008).

Karar verme süreç olarak, durumu her açıdan düşünmeyi, olabilecek her türlü olasılığı ele almayı, karar alınırken bunun sonucunda etkilenebilecek bireylere karşı önemle dikkat edilmesini gerektirmektedir (Helvacı, 2010).

Yöneticiden karar alma sürecinde örgütü ve çalışanları açısından etik kararlar alması beklenmektedir. Bu aşamada yönetici güven duygusunu ön planda tutabilmeli, çalışanlara karşı açık ve eşit davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Uğurlu, 2009).

Alınacak kararların ahlaki açıdan doğruluk göstermesi, etik liderlik özelliğinin en önemli unsurudur. Yöneticinin vereceği kararlarda etik açıdan doğruluğuna inanılması örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Turhan, 2007).

2.8.2.İletişimsel Liderlik

Yönetici ve çalışanlar arasında güven düzeyinde artırmak için bir iletişim kurulması gerekmektedir. Yönetici çalışan bireylere karşı dürüst, zamanında paylaşım yapan, tutum ve davranışlarında tutarlı olmalıdır. Aksi durumda yöneticiye olan güven sarsılmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Okul müdürleri her durumda örgüt içerisindeki çalışanlara karşı yapıcı olmalıdır. Anlayış, hoşgörü, sabır ve adaletli davranmalı, eşitliği temel almalıdır. Arabozucu durumda hiçbir şekilde olmamalıdır (Baştuğ, 2009).

Okul yöneticisi davranışlarının tümünde etiği temel almalıdır. Bir lider olarak izleyenlerine karşı söz ve davranışlarında etik ilkelere bağlı kalmazsa, yöneticiye olan güven ve inanma duygusu zayıflar (Yılmaz, 2006).

2.8.3.İklimsel Etik

İklimsel etik bir bakıma iş iklimi olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde doğruyu yanlış, yapılan davranışlarda nelerin kabul gördüğü nelerin ise kabul edilemez olduğunu açıklamaya yardımcı olur. Kısacası etik iklim, işletme içerisindeki etik davranışları açıklamaktadır (Büte, 2011).

Etik iklim, kurum içerisinde çalışanları bir bütün olarak ele alıp ortak çıkarların gözetildiği bir tutum sergilemektedir. Karar almada tüm çalışanlara karşı tarafsız ve onların yararına olduğuna inanılmaktadır. Böylesi bir işletme ikliminde ulaşılmak istenen hedef doğrultusunda performans gösterilecektir (İskele, 2009).

Etik iklim, iş gücü ve çalışan bireylerin kendilerine bir model oluşturabilmelerinde ahlaki değerler içermektedir. Örgütler etik yapı içerisinde ahlaki iklimin oluşturulmasından sorumludur (Gül, 2006).

2.8.4.Davranışsal Etik

Okul yöneticisinden beklenen davranışlar her şeyden önce etik olmalıdır. Çalışanlara karşı her koşulda eşit şekilde davranmalıdır. Yönetici, saygı ve sevgi çerçevesinde hareket eden, mesleğine kendini adanmış, başkalarının fikirlerini önemseyen, dürüst ve güvenilir olmalıdır. Yöneticiler ödüllendirme ve ceza uygulamalarında da etik şekilde davranmak durumundadır (Kılınç, 2010).

Okul müdürleri kurum içerisindeki çalışanların haklarını korumaya özen göstermelidir. Çalışan bireylere karşı gerçekçi, doğru ve dürüst olmalıdır, içerisinde bulunduğu kurumun değerlerini korumalı ve saygı göstermelidir (Yılmaz, 2006).

2.9.Etik Liderlik Konusunda Yapılan Araştırmalar

Aydın (2002),yaptığı bir araştırmada; eğitim yöneticilerinin hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi, saygı gibi uyması gereken etik davranışları belirtmiştir. Bu ana başlıklar altında 79 etik ilke tanımı yapılmıştır. Eğitim yöneticilerinin okul yöneticiliğinde etik davranışlarına ilişkin yapmış olduğu bu araştırmada, lise müdürlerinin bu ilkelere bazılarında uygun, bazılarında ise ters davranışlarda bulunduğunu belirtmiştir.

Moorhouse (2002), tarafından “Doğu Tennessee” de gerçekleştirilen bir Delphi Araştırması yapılmıştır. Bu çalışmada; iş, eğitimsel, politik ve dini örgütlerde görev alan liderlerden beklenen etik liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bu araştırma sonucu olarak 12 etik ve liderlik özelliği belirlenmiştir.

Aronson (2003), tarafından etik liderlik ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada sağlık sektörü gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda bu iki durum arasında olumlu bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur.

Garcia (2003), etik liderlik özelliklerini geliştirmeyi amaçlayan bir program hazırlayarak yöneticileri bir eğitim süreci içine almıştır. Bu araştırma ve eğitim süreci sonucunda; etik ilke ve değerlerde bulunma davranışlarında artış ve gelişme gösterdiği gözlemlenmiştir.

DeGraffenreid (2004), yapmış olduğu araştırmada, okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi ile öğrencilerdeki etik liderlik becerilerinin gelişimi arasındaki bağı incelemiştir. Bu araştırma sonucunda; yöneticilerde etik liderlik davranışının gelişmesiyle öğrencilerde de önemli derecede geliştiğini tespit etmiştir.

Khuntia ve Suar (2004), tarafından etik liderlik biçimlerini belirlemek için bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Araştırmada geliştirilen anket sonucunda “güçlendirme ve karakter” şeklinde iki boyut ortaya konmuştur.

Yılmaz (2005), yapmış olduğu bir ölçek çalışmasında, okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerinden alındığı sonuçlarda; cinsiyet farklılığına

göre değişmediği, kendi memleketlerinde çalışıp çalışmamalarına göre değiştiğini belirtmiştir.

Yılmaz (2006), yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada, örgütsel güvenin alt boyutları olan “yöneticiye güven, iletişim ortamı” etik liderlik tüm alt boyutlarıyla belirgin şekilde etkilemektedir. Bir diğer örgütsel güvenin alt boyutu olan “yeniliğe açıklık” etik liderlikte davranışsal etik boyutu dışındaki tüm alt boyutlarıyla anlamlı derecede etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Turhan (2007), genel ve mesleki liselerde görev yapan okul yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışları ile okuldaki sosyal adalet üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda; yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ne denli iyi gösterirlerse, öğretmenler tarafından sosyal adaletin algılanması da o derece yüksek ve olumlu olacaktır.

Karaköse (2007), yaptığı çalışmada, etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerince çeşitli değişkenler açısından farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda; iklimsel etik boyutunda cinsiyete göre, davranışsal etik boyutunda ise en son bitirilen eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Şimşek ve Altınkurt’un (2009) yaptığı çalışmada, endüstri meslek liselerinde çalışan müdürlerin etik liderlik davranışlarını uygulamaları öğretmen görüşleri ile belirlenmiştir. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin etik liderlik uygulamasında yüksek bir başarı göstermedikleri görülmüştür. Sorumluluk, dürüstlük, demokrasi boyutlarında genel olarak başarı gösterdiği, hoşgörü ve adalet boyutunda başarı düzeyleri düşük bulunmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli

Bu araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerini, öğretmen görüşlerine göre ele alınmaktadır.

Araştırmada Nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılacaktır. “Nitel araştırma, veri toplama sürecinin gözlem, görüşme, algı ve doküman analizi şeklinde, durum ve olayları doğal ortamında bir bütün olarak izlendiği nitel bir süreç olarak tanımlanabilir.” (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nitel araştırma, olayları bütünüyle ele alan doğal ortamda gerçekçi bir biçimde gözlem, görüşme, doküman analizi gibi tekniklerin kullanıldığı bir araştırma modeli olarak tanımlanabilir. Nitel araştırma, sosyal olguları içinde bulunduğu çevrede araştırmayı ve anlamayı önde tutan bir yaklaşımdır (Yıldırım, Şimşek, 2011). Nitel çalışmalarda bir ya da birkaç durum ele alınarak derinlemesine araştırılır. Ortam, olaylar, süreç, bireyler vb. durumlar karşısında nasıl etkilendiği üzerinde durulur. Durum çalışması, bulunduğu ortam ve zamanda araştırılan çalışmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Durum çalışması, gözlem, görüşme, doküman analizi şeklinde veri toplama yöntemleri ile verileri tek yada karşılaştırmalı olarak raporlaştırıldığı çalışmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011)

Durum çalışmasının diğer nitel araştırma desenlerinden farkı güncel olguları, belirtilen sınırlar içerisinde araştıran bir yöntemdir (Karataş, 2011).

Kuş (2009)’a göre; “Nitel araştırma, araştırma katılımcıların bakış açısı ve durumları onların gözüyle görme olarak tanımlamıştır.”

Nitel araştırma kavram bakımında birçok disiplinle ilişkili olmasından dolayı herkes tarafından kabul gören bir tanımı yapılması zordur (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu çalışmada Nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. “Nitel araştırma yöntemi olan görüşme tekniği, görüşme yapılacak olan bireylerin bakış açılarını ortaya koyması en belirgin özelliğidir.” (Kuş, 2009).

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde görüşme için önceden hazırlanmış sorular ışığında, bu sorulara yanıtlar olarak veriler toplanmaya çalışılır (Karasar, 1998).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırma sürecinde araştırmacıya sağladığı esneklik açısından tercih edilmiştir. Bu teknik tam yapılandırılmış görüşmeler gibi katı, yapılandırılmamış görüşmeler kadar da esnek olmadığından, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği iki tekniğin arasında yer almaktadır (Dağlı ve diğer., 2009).

3.2.Evren

KKTC’de 2013-2014 eğitim-öğretim yılında devlet ilkokullarında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

3.3.Çalışma Grubu

Araştırmaya 30 öğretmen ve 2 okul müdürü katılımcı olarak dahil edilmiştir. Çalışma grubu oluşturulurken amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemle araştırmacı ulaşılması kolay bir durum seçer. Araştırmacı bu yöntemle pratiklik ve hız kazanır. Bu yöntemin sonuçları daha az genellenebilir olmasına karşın yaygın olarak tercih edilmektedir. Maliyet açısından ise bu yöntem diğer yöntemlere göre daha azdır (Şimşek ve Yıldırım, 2005).

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri 20 Mayıs- 10 Haziran tarihleri arasında okul müdürleri ve öğretmenlerin uygun gördükleri saatlerde görüşme gerçekleştirilmiştir. Müdürlerle olan görüşmeler kendi odalarında, öğretmenlerle olan görüşme ise öğretmenler odasında ya da uygun gördükleri bir yerde gerçekleşmiştir. Araştırmacı ve katılımcılar arasında 20'şer dakikalık yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracı

Patton (Akt.Marshall ve Rossman, 1999), görüşmenin tanımını; sohbet şeklinde görüşme, açık uçlu görüşme ve görüşme formu yaklaşımı olarak yapmaktadır.

Araştırmada katılımcıların, okul müdürlerinin göstermiş olduğu etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerine ulaşmak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda öncelikle araştırmaya netlik kazandıracak uygun bir giriş hazırlanmıştır.

Görüşme formunda katılımcıların aklında soru işareti oluşturmamak adına her şey açık bir şekilde ifade edilmiştir. Formda katılımcıların güvenini sağlayıcı bilgiler verilmiştir.

Ardından araştırma amacına uygun olarak hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulara geçilmiştir. Sorular hazırlanma aşamasında iken tez danışmanım tarafından incelenip üzerinde bazı değişiklikler yapılarak son şeklini alıp görüşme formuna eklenmiştir. Bu işlemler sonrasında veri toplama sürecine başlanmıştır.

3.6.Verilerin Analizi

Bu araştırmada toplanılan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

İçerik analizinin amacı gözlem ve görüşmelerden elde edilen verilere açıklama getirecek kavramlara ulaştırmaktır (Yıldırım ve şimşek, 2008).

İçerik analizinde toplanan veriler dört aşamada analiz edilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2001).

1.Verilerin Kodlanması: İçerik analizinin bu ilk aşamasında, her bir katılımcıya numara verilerek görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra katılımcılardan elde edilen veriler araştırmanın erevesi içerisinde incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal olarak ifade ettiği anlam isimlendirilip kodlanmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine ve görüşme sorularına dayanılarak daha önce hazırlanmış olan kod listesine, tüm verilerin incelenmesinden sonra son şekli verilmiştir. Bu kod listesi verilerin düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür. Araştırma sorularının dışında kalan veriler kodlama dışında bırakılmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994), önerdiği güvenirlik formülü kullanılarak bu araştırmanın güvenirliği hesaplanmıştır. Miles ve Huberman' a göre araştırmaların güvenilir kabul edilebilmesi için güvenirlik hesaplamalarının %70 üzerinde çıkması gerekmektedir. Güvenirlik hesaplaması sonucu %87 oranı tespit edilmiş olup, araştırmanın güvenirliği kabul edilmiştir.

2. Temaların Bulunması: Bu aşamada ise verilerin kodlanması aşamasında belirlenen kodlar her biri ayrı kategori olarak kabul edilmiş ve ayrı temalar olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmada okul müdürlerinin etik liderlik durumuna ilişkin ğretmen görüşlerini araştırmak amacıyla toplam on tane boyut oluşturulmuştur.

3.Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Organize Edilmesi ve Tanımlanması: Bu aşamada ise katılımcıların görüşleri okuyucunun anlayabileceği bir dilde açıklanmış ve görüşler ilk elden okuyucuya sunulmuştur. Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla dipnot kullanılmış ve görüşme notları tırnak işareti içinde verilmiştir. Daha sonra parantez içinde

görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamalarda kodlama sistemi verilmiştir:

ÖRNEK: “.....”(G:M(A(1)))

G: Görüşme

M:Müdür

Ö: Öğretmen

A: A Okulu

1: 1 Numaralı Katılımcı

4. Bulguların Yorumlanması: Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması ve bazı sonuçların açıklanması bu son aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan geçirilerek yorumlanmış ve bir takım sonuçlar çıkarılmıştır, sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatür ile desteklenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yanıt bulma amacı ile toplanan veriler çözümlenerek elde edilen bulgular ve bu bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır.

4.1.İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında hoşgörü durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile okul müdürünün etik davranış durumlarını öğretmenlerden alınan cevaplar yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1.Okul yöneticisinin hoşgörü durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde
Hoşgörü durumu yüksektir	2	-	2	%100	15	15	30	%50
Sorunlar karşısında gösterdiği hoşgörünün suistimal edilmesinden hoşlanmaz	2	-	2	%100	6	24	30	%20
Hoşgörü ve sabırlıdır	-	2	2	-	6	24	30	%20
Hoşgörü olduğundan herkes ona karşı içtendir	-	2	2	-	3	27	30	%10

Hoşgörü durumu yüksek: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %50’si hoşgörü durumu yüksek bulduklarını ifade etmişlerdir. A okul müdürü, “ Hoşgörü

durumumun en üst seviyede olduğunu düşünüyorum(G:M(A(1))).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulunun müdürü, *“Çalışanlarıma karşı hoşgörü durumum her daim yüksektir (G:M(B(2)))*.” olarak görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, *“Okul yöneticimizin etik davranışlar bağlamında hoşgörü durumum yüksektir (G:Ö(A(5)))*.” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *“Geçerli ve inandırıcı durumlar karşısında en yüksek şekilde hoşgörü gösterir (G:Ö(B(3)))*.” şeklinde görüşünü bildirmiştir. A okulu öğretmeni, *“Müdürümüz okul içerisinde görev yapan her bireye karşı hoşgörülüdür. Hoşgörü durumu yüksek bir yöneticidir(G:Ö(A(17)))*.” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *“Kurum içinde hoşgörü tutumu her daim yüksektir (G:Ö(B(8)))*.” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Müdürler hoşgörülü olma durumlarını yüksek bulurken, öğretmenlerin yarısının görüş belirtmemesinde okul müdürlerini bu konuda yetersiz buldukları düşünülebilir.

Sorunlar karşısında gösterdiği hoşgörünün suistimal edilmesinden hoşlanmaz: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %20’si hoşgörünün suistimal edilmesinden hoşlanmaz olarak ifade etmişlerdir. A okul müdürü, *“Kurum içerisinden çıkabilen sorunlara karşı hoşgörülüüyümdür. Fakat, zaman zaman tekrarı yapılan suistimallerde hoşgörümü daha sınırlı tutmaya çalışıyorum (G:M(A(1)))*.” Şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, *“Sorunlar karşısında iyi niyetimi ortaya koyar hoşgörülü davranırım, suistimallerden asla hoşlanmam öyle bir durumda karşımdakine karşı ölçülü davranırım(G:M(B(2)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *“Müdürümüz kurum içindeki çıkan sorunlara karşı hoşgörü durumunun yüksek olmasının yanında bu tutumunun suistimal edilmesinden hiç hoşlanmaz(G:Ö(A(7)))*.” şeklinde görüş belirtmiştir. B okulu öğretmeni, *“Müdürümüz okulda çıkan ters durumlara bile hoşgörüyle yaklaşır, tekrarının yaşanmasından asla hoşlanmaz (G:Ö(B(4)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *“Okul yöneticimiz suistimal edilmediği sürece hoşgörü gösterir (G:Ö(A(9)))*.” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *“Hoşgörü durumu son derece yüksektir ama bu tutumunun suistimal edilmesini hiçbir suretle kabul etmez(G:Ö(B(5)))*.” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Öğretmenlerden bu görüşü

yarısından azının belirtmesi, müdürlerin sorunlar karşısındaki tutumlarını yeterince öğretmenlere yansıtmamalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Hoşgörülü ve sabırlıdır: Öğretmenlerin %20'si bu görüşü belirtmiştir. A okulu öğretmeni *“Yöneticimiz hoşgörülü olduğu kadar sabırlıdır da (G:Ö(A(2)))”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, *“Okul müdürümüz çok sabırlı ve hoşgörülü bir insandır (G:Ö(B(1)))”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, *“Müdürümüz çok sabırlıdır o yüzden her durumda hoşgörü gösterir (G:Ö(A(10)))”* şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *“Müdürümüzün hoşgörü durumu çok yüksektir. Tüm çalışanlara karşı sabırlı bir şekilde yaklaşır hoşgörü gösterir (G:Ö(B(9)))”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Müdürlerin bu görüşte bir yorumu bulunmazken öğretmenlerin de çok azının bu görüşte olması, müdürlerin hoşgörü düzeyinde ve sabırlı olma konusunda yeterince başarılı olamadığı düşünülebilir.

Hoşgörülü olduğundan herkes ona karşı içtendir: Öğretmenlerin %10'u bu görüşü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *“Müdürümüzün hoşgörülü bir tavır göstermesi herkesin ona içten ve samimice yaklaşmasını sağlar (G:Ö(A(11)))”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni *“Okul müdürümüz herkese karşı hoşgörülüdür ve okul içerisinde de tüm çalışanlar ona karşı içten davranmaktadır (G:Ö(B(6)))”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *“Okul müdürümüz o kadar hoşgörülüdür ki öğretmenler ona karşı içtenlikleriyle davranıyor (G:Ö(A(12)))”* şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *“Hoşgörü düzeyi yüksek bir müdüre sahibiz bu da tüm çalışanların ona karşı içtenlikle yaklaşmasını sağlıyor (G:Ö(B(2)))”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Okul müdürlerinin hoşgörü düzeyini belirlemede, hoşgörülü olduğundan herkes ona karşı içten davranır görüşü için müdürlerin tamamı görüş belirtmezken, öğretmenlerin yarısından çok azı görüş belirtmiştir. Alınan bu görüşler sonucunda müdürlerin hoşgörü gösterme durumunun yeterli olmadığı ve öğretmenler müdürlerine karşı yeterince içten davranamadıkları söylenebilir.

4.2. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında sorumluluk durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 2. Okul yöneticisinin sorumluluk durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde
Sorumluluk bilinci son derece yüksektir	2	-	2	%100	21	9	30	%70
Sorumluluk konusundaki hassasiyeti karşısındakinden de bekler	1	1	2	%50	6	24	30	%20
Sorumluluk durumu yaşam tarzı halini almıştır	1	1	2	%50	3	27	30	%10

Sorumluluk bilinci son derece yüksektir: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %70’i bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, “*Aşırı bir sorumluluk taşıyorum, sorumluluk bilincim son derece yüksektir(G:M(B(1)))*.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, “*Sorumluluklarımın son derece bilincindeyim, görevlerimi aksatmadan yerine getiririm(G:M(B(2)))*.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, “*Müdürümüzün sorumluluk bilinci çok yüksektir. İşlerini asla ertelemez(G:Ö(A(8)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, “*Müdürümüzün kurumuna ve alt çalışanlarına karşı sorumluluk bilinci son derece yüksektir(G:Ö(B(2)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “*Müdürümüz eşittir sorumluluk. Sorumluluk durumu kesinlikle çok yüksektir (G:Ö(A(4)))*.” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, “*Yöneticimizin en hassas olduğu konuların başında gelmektedir. Sorumluluk tutumu çok yüksektir*

(G:Ö(B(6))).” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Katılımcıların belirttiği görüşler ile müdürlerin sorumluluk durumlarında başarı gösterdiği söylenebilir.

Sorumluluk konusundaki hassasiyeti karşısındakinden de bekler: Müdürlerin %50’si, öğretmenlerin %20’si bu görüşü ifade etmiştir. B okulu müdürü, “Kurumuma karşı göstermekte olduğum sorumluluğu diğer çalışanlardan da görmek isterim(G:M(B(1))).” şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, “Müdürümüz son derece sorumluluk sahibi bir insandır. Bu konudaki hassasiyetini karşısındakinden de bekler(G:Ö(A(13))).”. B okulu öğretmeni, “Kurum içi ve kurum dışı tüm sorumluluklarını zamanında yerine getirir. Öğretmenlerden de aynı şekilde olmalarını bekler(G:Ö(B(5))).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “Sorumluluğunun yüksek olmasının yanında bu davranışının karşılıklı olmasını ister(G:Ö(A(14))).” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, “Müdürümüzün sorumluluk anlayışı yüksek durumdadır. Tüm çalışanlardan aynı şekilde sorumluluklarını aksatmadan yerine getirmelerini bekler (G:Ö(B(1))).” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu konuda müdürler, öğretmenlerin aldıkları sorumlulukları yerine getirip getirmemeleriyle yeterince ilgilenmediği söylenebilir. Müdürlerin kendi sorumluluklarına karşı olan tutumlarını öğretmenlere yeterince yansıtmadıkları da düşünülebilir.

Sorumluluk durumu yaşam tarzı halini almıştır: Müdürlerin %50’si, öğretmenlerin %10’u bu görüşü belirtmişlerdir. A okulu müdürü, “Sorumluluk duygusu yaşam tarzım olmuştur(G:M(A(1))).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “Müdürümüzün sorumluluğu onun yaşam şekli halindedir(G:Ö(A(1))).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, “Okul yöneticimiz için sorumluluk onun yaşam tarzı olmuştur. Kurum dışında da aynı şekilde sorumluluk sahibidir(G:Ö(B(8))).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “Müdürümüz hayatının her anında sorumluluk sahibidir. Sadece görevi için değil yaşam şekli bu yöndedir (G:Ö(A(21))).” şeklinde görüş bildirmiştir. Okul

müdürlerinin tamamının sorumluluk durumunu yaşam tarzı haline alması, öğretmenler açısından sorumluluk bilincini yükseltebilir.

4.3. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında tarafsızlık durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticisinin tarafsızlık durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde
Hiçbir durumda taraf tutmaz	2	-	2	%100	24	6	30	%80
Sorunlar karşısında bilgi sahibi olur ve tarafsızca çözümler getirir	-	2	2	-	6	24	30	%20

Hiçbir durumda taraf tutmaz: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %80’i bu görüşü belirtmiştir. A okulu müdürü, “Yüksek derecede tarafsız olduğumu düşünüyorum, hiçbir durumda taraf tutmam($G:M(A(1))$).” şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, “Her bireye karşı tarafsızca yaklaşırım, durum ne olursa olsun taraf tutmam($G:M(B(1))$).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “Yöneticimiz hiçbir durumda taraf tutmaz($G:Ö(A(3))$).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, “Müdürümüz konu ne olursa olsun bugüne kadar kimsenin yanında olup taraf tutmamıştır($G:Ö(B(9))$).” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “Okul müdürümüz tarafsızlık konusunda çok hassas davranır kimsenin tarafını tutmaz($G:Ö(A(10))$).” şeklinde görüş

bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *“Müdürümüz kurum içerisinde bulunan herkese karşı tarafsızdır. Bugüne kadar kimsenin tarafını tutmamıştır (G:Ö(B(5))).”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu görüşlerle müdürlerin kurum içerisindeki bireylere karşı tarafsızca yaklaşma konusunda başarılı olduğu söylenebilir.

Sorunlar karşısında bilgi sahibi olur ve tarafsızca çözümler getirir: Öğretmenlerin %20si bu görüşü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, *“Yöneticimiz kurum içinde bir sorun varsa bunu her açıdan öğrenir ve tarafsızca hareket eder(G:Ö(A(2))).”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, *“Kurum içerisinde öğretmenler arasında bir sorun varsa bunu en iyi şekilde öğrenir ve tarafsız bir şekilde çözmeye çalışır(G:Ö(B(2))).”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *“Kurum içinde yaşanan bir durum olduğunda müdürümüz ilgili olan herkesi dinler ve tarafsızca hareket ederek çözüm yolu arar(G:Ö(A(16))).”* şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *“Çalışanlar arasında bir problem varsa bunları tarafsız olarak ele alır, kimsenin tarafını tutmaz(G:Ö(B(4))).”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu konuda okul müdürlerinin kurum içindeki durumlar karşısında yeterince bilgi edinmeden hareket ettikleri düşünülebilir.

4.4.İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi **“Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında eşitlik durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?”** şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticisinin eşitlik durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde
Kurum içerisindeki her bireye eşit davranır	2	-	2	%100	18	12	30	%60
Eşitlik yaşam biçimidir	1	1	2	%50	-	30	30	-
Kimseyi diğerinden üstün tutmaz	-	2	2	-	12	18	30	%40

Kurum içerisindeki her bireye eşit davranır: Müdürlerin % 100'ü, öğretmenlerin %60'ı bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, "*Kurum içerisindeki tüm çalışanlara karşı eşit şekilde davranırım(G:M(A(1)))*." şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, "*Okul içerisindeki her bireye eşit olarak davranırım(G:M(B(1)))*." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, "*Müdürümüz okul kadrosunda çalışan her bireye karşı eşit şekilde davranmaktadır (G:Ö(A(16)))*." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, "*Yöneticimiz kurum içerisindeki tüm öğretmenlere eşit olarak davranmaktadır(G:Ö(B(5)))*." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, "*Müdürümüz okul içerisindeki bütün bireylere eşit biçimde yaklaşır (G:Ö(A(19)))*." şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, "*Yöneticimiz kurum içerisinde görev yapan herkese eşit şekilde davranır(G:Ö(B(7)))*." şeklinde görüşünü bildirmiştir. Müdürler ve öğretmenlerden alınan bu konudaki görüşler, müdürlerin kurum içerisinde bulunan herkese karşı eşit davranma tutumunda başarı gösterdiği düşünülebilir.

Eşitlik yaşam biçimidir: Müdürlerin %50'si bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, "*Kurum içi ve kurum dışında eşitlik ilkesi benim yaşam biçimim olmuştur (G:M(A(1)))*." şeklinde görüşünü belirtmiştir. Müdürlerin kurum içi ve kurum dışında bireylere karşı eşit olmayı yaşam şekli haline getirmeleri ile öğretmenlerin bakış açısının değişebileceği düşünülebilir.

Kimseyi diğerinden üstün tutmaz: Öğretmenlerin %60'ı bu görüşü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *"Kurum içindeki her bireye eşit davranır, kimseyi diğerinden ayırmaz($G:\bar{O}(A(20))$)."* şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu öğretmeni, *"Müdürümüz göstermekte olduğu eşit davranışlarıyla kimseyi diğerinden üstün tutmaz($G:\bar{O}(B(6))$)."* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *"Müdürümüz okulda her bireyi eşit olarak görür ve eşit şekilde davranır. Onun gözünde kimse kimseden üstün değildir($G:\bar{O}(A(2))$)."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Genel olarak bakıldığında müdürlerin kurum içerisindeki her bireye eşit şekilde davrandığı söylenebilir. Temalar göz önünde bulundurulduğunda müdürler, etik liderlik uygulaması yönünden başarılı olduğu söylenebilir ancak geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

4.5.İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi *"Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında dürüstlük ve doğruluk durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?"* şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticisinin dürüstlük ve doğruluk durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Belirten	Görüş Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Belirten	Görüş Belirtmeyen	Toplam	Yüzde
Herkese karşı açık ve nettir	2	-	2	%100	30	-	30	%100
Gizlisi saklısı yoktur, yalanı sevmez	1	1	2	%50	-	30	30	-
İdarecide bulunması gereken erdemdir	1	1	2	%50	-	30	30	-

Herkese karşı açık ve nettir: Müdürlerin %100'ü, öğretmenlerin %100'ü bu görüşü ifade etmişlerdir. A okulu müdürü, *"Kurum içerisinde daima açık ve net davranışlar sergilerim ($G:M(A(1))$)."* şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu

müdürü, "Tüm çalışanlara karşı konuşmalarında açık olurum ve tavırlarım her zaman nettir($G:M(B(1))$)."

şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, "Okul içerisinde bütün öğretmenlere karşı her zaman açık sözlüdür, tavırları nettir ($G:Ö(A(21))$)."

şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, "Yöneticimiz bizlere karşı her zaman açık ve net olmuştur ($G:Ö(B(4))$)."

şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, "Yöneticimiz çalışanlarına her zaman dürüst olmuştur. Her konuda açık ve net davranır ($G:Ö(A(12))$)."

şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, "Müdürümüz kurum içerisinde tüm bireylere net ve açık olmuştur ($G:Ö(B(9))$)."

şeklinde görüşünü bildirmiştir. Buradan müdürlerin etik liderlik durumlarını uygulamada başarılı olduğu söylenebilir.

Gizlisi saklısı yoktur, yalanı sevmez: Müdürlerin %50'si bu görüşü ifade etmiştir. B okulu müdürü, "dürüstlük ve doğruluk konusunda asla yalanı kabul etmem, kurum içi ve kurum dışında da gizlim saklım yoktur($G:M(B(1))$)."

şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenlerden böyle bir görüş alınamamasında, müdürlerin dürüstlük ve doğruluk uygulamalarındaki tutumlarını öğretmenlere yeterince gösteremedikleri düşünülebilir.

İdarecide bulunması gereken erdemdir: Müdürlerin %50'si bu görüşü belirtmiştir. A okulu müdürü, "Dürüstlük ve doğruluk her idarecinin taşıması gereken erdemdir($G:M(A(1))$)."

şeklinde görüşünü belirtmiştir. Buradan müdürlerin etik liderlik düzeyini uygulamada başarılı olduğu söylenebilir. Bu boyutta alınan diğer bir görüş; gizlisi saklısı yoktur, yalanı sevmez için müdürlerin yarısı görüş belirtirken, öğretmenlerin tamamı görüş belirtmemiştir. Müdürlerin bu uygulamasında öğretmenlerin görüş belirtmemiş olmaları, müdürlerin kurum içi çalışanlarına karşı müdürlerde bulunması gereken vasıfları tam olarak aktaramadığından kaynaklandığı söylenebilir.

4.6.İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında kurumsal bağlılık durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 6. Okul yöneticisinin kurumsal bağlılık durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde
Kurumsal bağlılığı en yüksek durumdadır	2	-	2	%100	30	-	30	%100

Kurumsal bağlılığı en yüksek durumdadır: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %100’i bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, “*Kurumuma her şeyden çok değer veririm işime olan bağım en yüksek durumdadır (G:M(A(1)))*.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, “*Kurumuma olan bağımı en üst seviyede gerçekleştirdiğime inanıyorum (G:M(B(1)))*.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, “*Yöneticimizin kurumsal bağlılığı son derece yüksektir, kendini işine adanmış bir yöneticidir (G:Ö(A(17)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, “*Okul müdürümüz kurumuna son derece bağlıdır. Okulunu hem içinde hem de dışarıda sahiplenir ve geliştirmek için uğraşır (G:Ö(B(7)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “*Kurumsal bağlılık konusunda müdürümüzün durumu en yüksek seviyededir (G:Ö(A(14)))*.” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, “*Müdürümüzün kurumsal bağlılık durumunun çok yüksektir. Kurumunu daha da ileriye taşımak için sürekli uğraşır (G:Ö(B(1)))*.” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarında kurumsal bağlılık durumlarının müdürler ve öğretmenlerden alınan görüşler ile başarılı olduğu söylenebilir.

4.7.İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi “Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında insan ilişkileri durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 7. Okul yöneticisinin insan ilişkileri durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Bildiren	Görüş Bildirmeyen	Toplam	Yüzde
İnsanlarla olan iletişimi çok iyidir	2	-	2	%100	15	15	30	%50
Sadece öğretmenlere karşı değil öğrenci ve velilerle de çok iyi anlaşır	2	-	2	%100	12	18	30	%40
Herkese arkadaş gibi davranır	-	2	2	-	3	27	30	%10

İnsanlarla olan iletişimi çok iyidir: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %50’si bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, “*Kurum içerisindeki her bireyle iletişimimin çok iyi olduğunu düşünüyorum (G:M(A(1)))*.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, “*İnsanlarla olan iletişimim son derece iyidir (G:M(B(1)))*.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, “*Müdürümüzün okul içerisindeki tüm çalışanlarla çok iyi bir iletişimi vardır (G:Ö(A(12)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, “*Yöneticimiz hepimizle çok iyi anlaşır, çok iyi bir şekilde iletişim kurar (G:Ö(B(9)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “*Müdürümüzün insan ilişkileri çok iyidir. Kurum içerisinde bulunan herkese karşı iyi bir iletişim kurar (G:Ö(A(17)))*.” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, “*Müdürümüzün insan ilişkileri durumu çok yüksektir. Çalışanlar ile çok iyi iletişim kurar ve anlaşır (G:Ö(B(1)))*.” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu görüşle müdürlerin iletişim konusunda başarılı olduğu söylenebilir ancak geliştirilmesi düşünülmektedir. Müdürlerin bu görüşte insan ilişkilerini çok iyi görmesinin yanında öğretmenlerin yarısının bu görüşte olması,

müdürlerin iletişim konusunda tüm öğretmenlere aynı düzeyde ve yeterli şekilde davranmadığı düşünülebilir.

Sadece öğretmenlere karşı değil öğrenci ve velilerle de iyi anlaşır: Müdürlerin %100'ü, öğretmenlerin %40'ı bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, *"Öğrenci ve velilerimle de iyi derecede iletişim kurarım, kurum içerisinde yalnız öğretmenlere karşı bir tutum sergilemem (G:M(A(1)))"* şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, *"Kurum içerisinde yalnızca öğretmenlerle değil tüm öğrenci ve aileleriyle de çok iyi şekilde anlaştığımı düşünüyorum(G:M(B(1)))"* şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, *"Müdürümüz sadece bizlere karşı değil öğrencilerimiz ve velileriyle de iyi bir şekilde anlaşılmaktadır(G:Ö(A(13)))"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, *"Yöneticimiz kurum içerisinde tüm çalışanlarla olduğu kadar öğrenci ve velilerle de iyi bir şekilde iletişim kurup onlarla anlaşılmaktadır (G:Ö(B(2)))"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *"Okul müdürümüzün insan ilişkileri durumunun çok yüksek seviyede olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerle iletişimi dışında öğrenci ve velileriyle de ilişkileri oldukça iyidir (G:Ö(A(6)))"* şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *"Müdürümüz tüm öğretmenlerle iyi ilişkiler kurar. Yalnız bizlere karşı değil öğrenciler ve onların aileleriyle de sürekli iletişim halindedir (G:Ö(B(6)))"* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu temada öğretmenlerin az bir bölümünün görüş bildirmesinin sebebi olarak öğretmenlerin okul müdürlerini bu konuda yeterli görmedikleri, öğrenci ve velilerle ilişkilerini artırması gerektiği düşünülebilir.

Herkese arkadaş gibi davranır: Öğretmenlerin %10'u bu görüşü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *"Yöneticimizin kurum içerisinde bizlerle olan iletişimi arkadaşçadır (G:Ö(A(19)))"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, *"Okul müdürümüz tüm çalışanlara karşı arkadaş gibi yaklaşır (G:Ö(B(5)))"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *"Müdürümüzün bütün öğretmenlerle iletişimi, ilişkisi çok iyi durumdadır. Bunun yanında hepimize karşı çalışandan öte arkadaş gibi davranır(G:Ö(A(1)))"* şeklinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerden çok azının belirtmiş olması, okul müdürlerinin kendisine yakın hissettikleriyle arkadaşça bir iletişim kurarken, diğer öğretmenlerle olan iletişimde daha mesafeli olduğu düşünülebilir.

4.8. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında açıklık durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 8. Okul yöneticisinin açıklık durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Belirten	Görüş Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Belirten	Görüş Belirtmeyen	Toplam	Yüzde
Kurum içi her konuyu açıkça paylaşır	2	-	2	%100	27	3	30	%90
Gizlilikten hoşlanmaz	1	1	2	%50	-	30	30	-
Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade eder	-	2	2	-	3	27	30	%10

Kurum içi her konuyu açıkça paylaşır: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %90’ı bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, “*Kurum içinde her şeyi açık bir şekilde alt çalışanlarımla paylaşıyorum (G:M(A(1)))*.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, “*Okuldaki tüm bireylere karşı her konuda açık olduğumu düşünüyorum (G:M(B(1)))*.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, “*Müdürümüz kurum içerisinde olan her şeyi bizlerle açıkça konuşur ve paylaşır (G:Ö(A(11)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, “*Okul yöneticimiz tüm çalışanlara karşı okul içerisinde olup biten ne varsa açıkça paylaşır (G:Ö(B(9)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, “*Kurumumuzda gizli hiçbir şey olmaz çünkü müdürümüz her şeyi açıkça tüm çalışanlarla paylaşır (G:Ö(A(20)))*.” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, “*Müdürümüz açık olma durumunda oldukça iyidir. Her konuda açıktır, okulda her şeyi bizlere olduğu gibi aktarır (G:Ö(B(2)))*.” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Alınan bu görüşler ile müdürlerin kurum içerisindeki her durumda her konuyu çalışanlarla açık bir şekilde paylaştığı ve büyük derecede başarılı olduğu söylenebilir.

Gizlilikten hoşlanmaz: Müdürlerin %50'si bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, *"Gizlilikten hiçbir zaman hoşlanmam her şeyin açıkça konuşulması taraftarıyım (G:M(A(1)))"* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Öğretmenlerden bir görüş alınmamasının sebebi olarak; müdürlerin gizlilik konusunda bu denli hassas olduklarını, kurum içerisinde bir şeylerin saklanmasıyla hoşlanmadığını öğretmenlere yeterince belli etmemesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade eder: Öğretmenlerin %10'u bu görüşü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *"Yöneticimiz durumlar karşısında duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ortaya koyar (G:Ö(A(1)))"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, *"Müdürümüz düşüncelerini açıkça ifade eden bir insandır (G:Ö(B(1)))"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, *"Müdürümüz düşüncelerini açıkça ifade eden biridir (G:Ö(A(19)))"* şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, *"Müdürümüz her konuda açık bir insandır. Duygularını düşüncelerini açıkça ifade eder (G:Ö(B(3)))"* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu görüşlere bakıldığında müdürlerin kurum içerisinde her konuda öğretmenleri açıklıkla bilgilendirirken, kendi his ve fikirlerini açıkça yansıtmadığından kaynaklandığı düşünülebilir.

4.9.İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi **"Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında adalet durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?"** şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 9. Okul yöneticisinin adalet durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Belirten	Görüş Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Belirten	Görüş Belirtmeyen	Toplam	Yüzde
Her bireye karşı adaletlidir	2	-	2	%100	24	6	30	%80
Kurum içi sorunları önlemek için kimsenin hakkını yemez	-	2	2	-	6	24	30	%20

Her bireye karşı adaletlidir: Müdürlerin %100'ü, öğretmenlerin %80'i bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, "*kurum içinde çalışan her bireye karşı her zaman adaletli davranmaktayım(G:M(A(1)))*." şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, "*Okul içerisinde görev yapan her bireye karşı adaletli olduğumu düşünüyorum(G:M(B(1)))*." şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, "*Okul müdürümüz çalışanlara karşı her zaman adaletli olmuştur(G:Ö(A(18)))*." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, "*Yöneticimizin adalet durumu oldukça yüksektir. Kurum içindeki tüm çalışanlara karşı her zaman adaletli davranmaktadır (G:Ö(B(2)))*." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, "*Müdürümüz her zaman adaletli bir insandır herkese karşı olan bu yaklaşımı hiçbir zaman değişmedi (G:Ö(A(5)))*." şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, "*Müdürümüz tüm çalışanlara adil şekilde davranır adalet durumu yüksektir(G:Ö(B(8)))*." şeklinde görüşünü bildirmiştir. Burada katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında okul yöneticilerinin bireylere karşı adalet durumunda başarı gösterdiği söylenebilir.

Kurum içi sorunları önlemek için kimsenin hakkını yemez: Öğretmenlerin %20'si bu görüşü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, "*Müdürümüz tüm öğretmen ve diğer çalışanla karşı adaletli davranmaktadır. Bu güne kadar kimsenin hakkını yememiştir. Bu şekildeki tutumu sayesinde okul içerisinde oluşabilecek sorunlarında önüne geçmiş oluyor (G:Ö(A(21)))*." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, "*Okul müdürümüzün adalet durumu yüksek seviyededir, asla hak yemez böylece kurum içinde bireyler arasında yaşanabilecek sorunlarında önüne geçmektedir (G:Ö(B(4)))*." şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni,

“Okul müdürümüz adaletli olma konusunda çok hassas davranır bu sayede çalışanlar arasında çıkabilecek problemleri önüyor (G:Ö(A(17))).” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, “Yöneticimiz adaletlidir, herkese eşit şekilde hak ettiğini verir bu yüzden kurumumuzda sorun çıkmaz (G:Ö(B(7))).” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu görüşler ile müdürlerin kurum içi sorunlar karşısında adaletli tutumunu ortaya koyarak özellikle bireyler arasındaki sorunlarda bu tutumunu belirgin şekilde öğretmenlere yansıtması gerektiği düşünülebilir.

4.10. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın onuncu alt problemi “Okul yöneticinizin etik davranışlar bağlamında saygı ve sevgi durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 10. Okul yöneticisinin saygı ve sevgi durumu

TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ				ÖĞRETMEN			
	Görüş Belirten	Görüş Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş Belirten	Görüş Belirtmeyen	Toplam	Yüzde
Herkese karşı saygılıdır ve sevgisini gösterir	2	-	2	%100	24	6	30	%80
Saygı ve sevgisi yalnız öğretmenlere karşı değil öğrenci ve velilere de aynı şekildedir	2	-	2	%100	6	24	30	%20
Saygı en önem verdiği unsurdur	2	-	2	%100	-	30	30	-

Herkese karşı saygılıdır ve sevgisini gösterir: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %80’i bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, “Herkese karşı gerekli sevgi ve saygıyı gösterdiğime inanıyorum (G:M(A(1))).” şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, “Her bireye sevgi ve saygı göstermekteyim (G:M(B(1))).” şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, “Müdürümüz okul içerisinde bulunan herkese karşı saygılıdır ve sevgi göstermektedir

(G:Ö(A(20))).’’şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, ‘‘Okul yöneticimiz hepimize karşı son derece saygılı ve sevgi doludur (G:Ö(B(8))).’’şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, ‘‘Müdürümüz kurum içerisinde hepimize saygıyla ve sevgiyle yaklaşır (G:Ö(A(10))).’’ şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, ‘‘Saygı ve sevgi durumu çok yüksektir tüm çalışanlara saygı ve sevgi gösterir (G:Ö(B(3))).’’ şeklinde görüşünü bildirmiştir. Katılımcılardan alınan görüşler ile okul yöneticisinin saygı ve sevgi durumunda başarılı olduğu söylenebilir.

Saygı ve sevgisi yalnız öğretmenlere karşı değil öğrenci ve velilere de aynı şekildedir: Müdürlerin %100’ü, öğretmenlerin %20’si bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, ‘‘Öğrenci ve velilerime de aynı derecede sevgi ve saygı gösteririm (G:M(A(1))).’’şeklinde görüşünü belirtmiştir. B okulu müdürü, ‘‘Sevgi ve saygıyı sadece öğretmenlere karşı değil öğrenci ve velilere de göstermekteyim (G:M(B(1))).’’şeklinde görüşünü belirtmiştir. A okulu öğretmeni, ‘‘Müdürümüz her çalışanına olduğu gibi öğrencilerine ve ailelerine de aynı saygıyı sevgiyi göstermektedir(G:Ö(A(11))).’’şeklinde görüşünü ifade etmiştir. B okulu öğretmeni, ‘‘Yöneticimizin saygı ve sevgi durumu oldukça yüksektir. Yalnız bizlere karşı değil öğrenci ve velilerine karşı da saygı ve sevgisini gösterir(G:Ö(B(5))).’’ şeklinde görüşünü ifade etmiştir. A okulu öğretmeni, ‘‘Saygı ve sevgi konusunda müdürümüz tüm çalışanlarına olduğu gibi öğrenci ve onların ailelerine de aynı şekilde saygı ve sevgi göstermektedir(G:Ö(A(12))).’’ şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu öğretmeni, ‘‘Okul yöneticimiz kurum içinde saygıyı ve sevgiyi her zaman ön planda tutar. Bütün öğretmenlere göstermiş olduğu bu tavrı öğrenci ve velilere de aynı şekilde saygı ve sevgiyi gösterir(G:Ö(B(9))).’’ şeklinde görüşünü bildirmiştir. Katılımcıların bu görüşü sonucunda öğretmenler, müdürlerin öğrenci ve velilere olan yaklaşımını yeterli görmedikleri söylenebilir. Bir diğer açıdan müdürler öğrenci ve velilere karşı olan saygı ve sevgi tutumlarını yeteri kadar öğretmenlere yansıtamadıkları da düşünülebilir

Saygı en önem verdiği unsurdur: Müdürlerin %100'ü bu görüşü ifade etmiştir. A okulu müdürü, “*Saygı hayatımda en önem verdiğim unsurlardan olmuştur (G:M(A(1)))*.” ” şeklinde görüş bildirmiştir. B okulu müdürü, “*Bireylerin birbirlerine karşı olan davranışlarında göstermeleri gereken ve benim de en önem verdiğim unsur saygıdır(G:M(B(1)))*.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Katılımcılardan yalnızca müdürlerin bu görüşü bildirmesinin nedeni olarak, öğretmenlerin müdürleri hakkında önem verdiği unsurlardan yeterince haberdar olmamaları düşünülebilir.

BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya 2 yönetici, 30 öğretmen olmak üzere 32 kişi katılmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar bütün olarak bakıldığında olumlu olarak görünmesinin yanında, yüzdelik hesaplamaları sonucunda görüşler arasındaki farklar ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin etik liderlik durumlarını ortaya koyabilmek için katılımcılara 10 adet soru yöneltilmiş ve görüşleri alınmıştır. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları; kurumsal bağlılık boyutunda “başarılı” bulunmuştur. Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları; sorumluluk, tarafsızlık, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, insan ilişkileri, açıklık, adalet, saygı ve sevgi boyutlarında “başarılı ancak geliştirilmesi gereken”, hoşgörü boyutunda “az başarılı” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına ayrıntılı şekilde aşağıda yer verilmiştir:

Katılımcılara yöneltilen ilk soru okul yöneticilerinin hoşgörü durumudur. Katılımcılardan alınan görüşler ışığında dört tema oluşturulmuştur. Hoşgörü durumu yüksektir görüşü için, müdürlerin tamamı görüş belirtirken, öğretmenlerin yarısı görüş belirtmiştir. Müdürler hoşgörlü olma durumlarını yüksek derecede bulurken, öğretmenlerin yarısının görüş belirtmemesinde okul müdürlerini bu konuda yetersiz buldukları düşünülebilir. Sorunlar karşısında gösterdiği hoşgörünün suistimal edilmesinden hoşlanmaz görüşü için müdürlerin tamamı görüş belirtirken, öğretmenlerin yarısından azı görüş belirtmiştir. Öğretmenlerden bu görüşü yarısından azının belirtmesi, müdürlerin sorunlar karşısındaki tutumlarını yeterince öğretmenlere yansıtmamalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Hoşgörlü ve sabırlıdır görüşü için müdürlerin tamamı görüş belirtmezken, öğretmenlerin yarısından azı görüş belirtmiştir. Müdürlerin bu görüşte bir yorumu bulunmazken öğretmenlerin de çok azının bu görüşte olması, müdürlerin hoşgörü durumu ve sabırlı olma konusunda yeterince başarılı olamadığı düşünülebilir. Okul müdürlerinin hoşgörü durumunu belirlemede, hoşgörlü olduğundan herkes ona karşı içten davranır görüşü için müdürlerin tamamı görüş belirtmezken, öğretmenlerin yarısından çok azı görüş belirtmiştir. Alınan bu görüşler sonucunda müdürlerin

hoşgörü gösterme durumunun yeterli olmadığı söylenebilir. Araştırmanın ilk boyutu için çıkan sonuçlarda anlamlı derecede farklar bulunmuştur. Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinden hoşgörü durumunda yeterince başarılı olmadığı söylenebilir. Genel olarak okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının hoşgörü boyutunda durumunun az başarılı olduğu söylenebilir. Güleş ve Ardahan (1998), “ öğretmenler, hoşgörü düzeyinde müdürleri yetersiz buldukları araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Şimşek ve Altınkurt (2009)’ da yaptığı araştırmada okul müdürlerinin gösterdiği etik liderlik davranışı olan hoşgörü boyutunda düşük düzeyde yeterli bulmaları araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Okul müdürlerinin etik liderlik ilkelerini tam uygulayabilmeleri için etik kurullar oluşturulmalı ve müdürlerin takibi sağlanıp etik ilkelere yeterli şekilde uymamaları durumunda eğitim programlarına tabi tutulmalıdır. Okullarda sık sık rehberlik anketleri düzenlenmeli, bu şekilde müdürlerin eksik yönleri belirlenip düzeltilmeye çalışılmalıdır. Hoşgörü üzerine Milli Eğitim Müdürlükleri seminerler düzenlemeli aynı zamanda üniversitelerde hoşgörüyle temel alan konferanslar verilerek müdürlerin katılımı sağlanmalıdır.

İkinci boyut olan sorumluluk için katılımcılardan alınan sorumluluk bilinci son derece yüksektir görüşü için müdürlerin tamamı görüş belirtirken, öğretmenlerin yarısından fazlası görüş belirtmiştir. Katılımcıların belirttiği görüşler ile müdürlerinin sorumluluk durumunda başarı gösterdiği söylenebilir. Sorumluluk konusundaki hassasiyeti karşısındakinden de bekler görüşü için müdürlerin yarısı görüş belirtirken, öğretmenlerin yarıdan azı görüş belirtmiştir. Bu konuda müdürler, öğretmenlerin aldıkları sorumlulukları yerine getirip getirmemeleriyle yeterince ilgilenmediği söylenebilir. Müdürlerin kendi sorumluluklarına karşı olan tutumlarını öğretmenlere yeterince yansıtmadıkları da düşünülebilir. Müdürler bu durum karşısında öğretmenlerden beklentilerini daha açık bir şekilde konuşmalıdırlar. Müdürler kendi sorumluluklarını ne kadar ciddiye aldığını, aksatmadan titizlikle çalıştığını öğretmenlere gerektiği kadar yansıtmalıdırlar. Öğretmenlerin aldığı sorumlulukları yerine getirene kadar müdürler bunun sık sık takibini yaparak öğretmenlerin bu sorumluluk tutumundan etkilenmesi sağlanabilir. Sorumluluk durumu yaşam tarzı halini almıştır görüşü için müdürlerin yarısı görüş bildirirken, öğretmenlerin yarısından çok azı görüş bildirmiştir. Bu konuda okul müdürlerinin

tamamının sorumluluk durumunu yaşam tarzı haline alması, öğretmenler açısından sorumluluk bilincini yükseltebilir. Genel olarak bakıldığında müdürlerin sorumluluk durumlarının etik ilkelere uygun seviyede başarılı bulunduğu söylenebilir ancak geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay (2006), okul müdürlerinin sorumluluk düzeylerini etik ilkelere uygun bulmaları araştırma ile örtüşmektedir. Müdürlerin sorumluluk düzeyinin geliştirilmesi için görevde olan ve göreve yeni başlayacak olan müdürler için eğitim programları düzenlenmeli ve müdürlerin katılımı sağlanmalıdır.

Müdürlerin tarafsızlık boyutu ele alındığında hiçbir durumda taraf tutmaz görüşü için müdürlerin tamamı ile öğretmenlerin tamamından azı görüş belirtmiştir. Bu durum için müdürlerin başarı gösterdiği söylenebilir. Sorunlar karşısında bilgi sahibi olur ve tarafsızca çözümler getirir görüşü için müdürler görüş belirtmezken, öğretmenlerin yarısından azı görüş belirtmiştir. Burada müdürlerin hiçbir görüşünün bulunmaması ve öğretmenlerin az bir kısmının görüş belirtmesi; okul müdürlerinin kurum içindeki durumlar karşısında yeterince bilgi edinmeden hareket ettikleri düşünülebilir. Genel olarak öğretmen görüşleri müdürlerin tarafsız davrandığı yönünde olduğu söylenebilir. Fakat müdürlerin sorunlar karşısında öğretmenleri daha fazla dinleyip, bireyler arasındaki problemin tam olarak ne olduğunu anlayıp, olayları objektif gözle değerlendirip çözmesi gerektiği söylenebilir. Müdürler kurum içinde olan olaylara karşı kayıtsız kalmamalıdır. Müdürler öğretmenlerle sık sık kısa görüşmeler yaparak kurum içerisinde ya da öğretmenler arasında olup biten birçok durumdan haberdar olup olayları kendi bakış açılarıyla değerlendirebilirler. Okul müdürlerinin etik liderlik durumu tarafsızlık boyutunda müdürlerin genel olarak başarılı olduğu söylenebilir ancak geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Müdürlerin tarafsızlık durumunun geliştirilmesi için seminerler düzenlenebilir. Bu sayede yöneticilerin tarafsız olma tutumları geliştirilebilir.

Müdürlerin gösterdikleri etik liderlik özelliklerinden eşitlik durumuna bakıldığında, kurum içerisinde her bireye eşit davranır görüşü için müdürlerin tamamı ve öğretmenlerin yarısından fazlası görüş belirtmiştir. Katılımcılardan alınan eşitlik yaşam biçimidir görüşü için müdürlerin yarısı görüş bildirirken, öğretmenlerin tamamı görüş bildirmemiştir. Kimseyi diğerinden üstün tutmaz görüşü için

müdürlerin tamamı görüş bildirmezken, öğretmenlerin yarısından azı görüş bildirmiştir. Genel olarak bakıldığında müdürlerin kurum içerisindeki her bireye eşit şekilde davrandığı söylenebilir. Diğer temalar da göz önünde bulundurulduğunda müdürler, etik liderlik uygulaması yönünden başarılı olduğu söylenebilir ancak geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Okul müdürleri toplantılar düzenleyebilir böylece karşılıklı bir iletişim ortamı oluşur ve kurum içerisindeki her bireye karşı eşit bir tutum sergilediğini açıkça ifade edebilirler. Müdürler toplantı sırasında öğretmen görüşlerini alarak yanlış bir tutum sergilemişler ise bu davranışını öğrenip telafi edebilirler.

Okul müdürlerinin dürüstlük ve doğruluk durumu incelendiğinde herkese karşı açık ve nettir görüşü için müdürlerin ve öğretmenlerin tamamı görüş bildirmiştir. Buradan müdürlerin etik liderlik durumunu uygulamada başarılı olduğu söylenebilir. Bu boyutta alınan diğer bir görüş; gizlisi saklısı yoktur, yalanı sevmeyen için müdürlerin yarısı görüş belirtirken, öğretmenlerin tamamı görüş bildirmemiştir. Bu görüşlere bakıldığında, müdürlerin dürüstlük ve doğruluk uygulamalarındaki tutumlarını öğretmenlere yeterince gösteremedikleri düşünülebilir. Katılımcılardan alınan idareciye bulunması gereken erdemdir görüşü için müdürlerin yarısı görüş bildirirken, öğretmenlerin tamamı görüş bildirmemiştir. Müdürlerin bu uygulamasına öğretmenlerin görüş bildirmemiş olmaları, müdürlerin kurum içi çalışanlarına karşı müdürlerde bulunması gereken vasıfları tam olarak aktaramadığından kaynaklandığı söylenebilir. Sonuçlar açısından ilk görüş ele alındığında, okul müdürlerinin dürüstlük ve doğruluk boyutunda başarılı bulundukları söylenebilir. Diğer iki görüş için öğretmenlerin görüş bildirmemiş olması müdürlerin bu uygulamalarda başarısının düşük olduğu söylenebilir. Genel olarak müdürler etik liderlik uygulamalarında başarılı olduğu söylenebilir ancak geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay (2006), “Müdürlerin dürüstlük durumunun etik liderlik davranışlarına uygun şekilde davrandıkları” bulgusu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Okul müdürlerinin dürüstlük ve doğruluk durumlarını artırmak için konferanslar düzenlenerek müdürlerin katılımı sağlanabilir.

Okul yöneticisinin kurumsal bağıllık durumunun için katılımcıların tamamı kurumsal bağıllığı en yüksek durumdadır şeklinde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarında kurumsal bağıllık durumunun başarılı olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin kurumsal bağıllıklarını artırmak için çalıştığı kurumu içerisinde bulunduğumuz çağın gereksinimlerini karşılayacak biçimde yapılandırılabilir. Müdürler ve öğretmenler arasındaki ilişkiler artırılabilir, bir arada bulunabilecekleri sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenebilir. Zaman içerisinde kıdem durumuna göre maaş artırımını da yapılabilir.

Okul yöneticilerinin insan ilişkileri durumu belirlenirken en fazla alınan görüş insanlarla olan iletişimi çok iyidir için müdürlerin tamamı görüş bildirirken, öğretmenlerin yarısı bu görüşü bildirmiştir. Bu görüşle müdürlerin iletişim konusunda başarılı olduğu söylenebilir ancak geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Müdürlerin bu görüşte insan ilişkilerini çok iyi görmesinin yanında öğretmenlerin yarısının bu görüşte olması, müdürlerin iletişim konusunda tüm öğretmenlere aynı düzeyde ve yeterli şekilde davranmadığı düşünülebilir. Katılımcılardan alınan diğer bir görüş sadece öğretmenlere karşı değil, öğrenci ve velilerle de çok iyi anlaşır için müdürlerin tamamı görüş bildirirken, öğretmenlerin yarıdan azı görüş bildirmiştir. Bu temada öğretmenlerin az bir bölümünün görüş bildirmesinin sebebi olarak öğretmenlerin okul müdürlerini bu konuda yeterli görmedikleri düşünülebilir. Bu açıdan okul müdürleri öğrenci ve velileriyle iletişimlerini artırabilir, velilerle daha sık irtibat kurabilirler. Okul müdürlerinin insan ilişkileri durumu belirlemede katılımcılardan alınan herkese arkadaş gibi yaklaşır görüşü için müdürler görüş bildirmezken, öğretmenlerin yarıdan çok azı görüş bildirmiştir. Öğretmenlerden çok az kişinin görüş bildirmiş olması, okul müdürlerinin kendisine yakın hissettikleriyle arkadaşça bir iletişim kurarken, diğer öğretmenlerle olan iletişimde daha mesafeli olduğu düşünülebilir. Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarında insan ilişkileri durumunda başarılı olduğu ancak geliştirilmesi gerektiği düşünülebilir. Bu konuda okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci ve velileriyle ilişkilerini artırmak için kurum içi ve kurum dışında etkinlikler düzenlenebilir, daha sık bir arada bulunabilecekleri organizasyonlar yapılabilir. Müdürler konumlarından dolayı zamanlarının çoğunu odalarında masa başında

geçirmektedirler. Bu tutumlarını olabildiğince değiştirerek, kurum içerisinde daha aktif olarak çalışanlarla ilişkilerini geliştirebilirler. Okullarda rehberlik çalışmaları yapılabilir. Okul müdürlerin insan ilişkileri ile ilgili öğretmen görüşleri alınarak varsa eksik yönleri belirlenip bunların düzeltilmesi sağlanabilir. Aynı zamanda etik kurumları oluşturulmalı ve düşük düzeyde etik liderlik özellikleri sergileyen müdürler belirlenip eğitime tabi tutulabilir.

Okul yöneticisinin açıklık durumu için katılımcılardan alınan kurum içinde her konuyu açıkça paylaşır görüşü için müdürlerin tamamı görüş bildirirken, öğretmenlerin tamamından azı görüş bildirmiştir. Alınan bu görüşler ile müdürlerin kurum içerisindeki her durumda her konuyu çalışanlarla açık bir şekilde paylaştığı ve büyük derecede başarılı olduğu söylenebilir. Bir diğer görüş olan gizlilikten hoşlanmaz için müdürlerin yarısı görüş bildirirken, öğretmenlerden bu yönde görüş alınmamıştır. Öğretmenlerden bir görüş alınmamasının sebebi olarak; müdürlerin gizlilik konusunda bu denli hassas olduklarını, kurum içerisinde bir şeylerin saklanmasından hoşlanmadığını öğretmenlere yeterince belli etmemesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Müdürlerin kendileri hakkında öğretmenleri daha fazla bilgilendirmesi gerektiği düşünülebilir. Açıklık boyutunda katılımcılardan alınan son görüş duygu ve düşüncelerini açıkça ifade eder için müdürler görüş bildirmezken, öğretmenlerin yarısından çok azı görüş bildirmiştir. Bunun sebebi; müdürlerin kurum içerisinde her konuda öğretmenleri açıklıkla bilgilendirirken, kendi his ve fikirlerini açıkça yansıtmadığından kaynaklandığı düşünülebilir. Müdürlerin etik liderlik uygulamalarını geliştirmek için sık sık toplantılar düzenleyerek kurum içerisinde olan durumlar açık bir şekilde konuşulabilir, kendi duygu ve düşüncesini öğretmenlere açıkça aktarabilirler.

Okul müdürlerinin adalet durumunu belirlemeye yönelik müdürler ve öğretmenlerden alınan her bireye karşı adaletlidir görüşü için müdürlerin tamamı görüş bildirirken, öğretmenlerin tamamından azı görüş bildirmiştir. Bu görüşler göz önünde bulundurulduğunda, müdürlerin adalet durumunun yüksek olduğu söylenebilir. Müdürlerin adalet durumu belirlenirken alınan bir diğer görüş kurum içi sorunları önlemek için kimsenin hakkını yemez için müdürler görüş bildirmezken, öğretmenlerin yarısından azı görüş bildirmiştir. Müdürlerin kurum içi sorunlar

karşısında adaletli tutumunu ortaya koyarak özellikle bireyler arasındaki sorunlarda bu tutumunu belirgin şekilde öğretmenlere yansıtması gerektiği düşünülebilir. Pehlivan (1999), Çakır (1999), Kınay (2006), “okul müdürlerinin genel olarak adaletli davranışlar sergilediği” bulguları araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Güleş ve Ardahan (1998), “öğretmenler, müdürlerini adalet düzeyi boyutunda yetersiz buldukları” bulgusu araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Adalet konusunda göreve yeni başlayacak olan müdürler için eğitim programları düzenlenerek müdürlerin katılımları sağlanabilir. Bu sayede müdürler adalet düzeylerini geliştirmiş şekilde göreve başlayabilecekleri söylenebilir. Aynı zamanda Milli Eğitim Müdürlükleri ve üniversitelerde okul müdürlerinin etik liderlik boyutlarını ele alan seminerler, konferanslar düzenlenebilir.

Etik liderlik uygulamalarında okul müdürlerinin saygı ve sevgi durumunu belirlemek için yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin tamamı ve öğretmenlerin tamamından azı herkese karşı saygı ve sevgi gösterir şeklinde görüş bildirmiştir. Katılımcılardan alınan bu görüşlerle müdürlerin saygı ve sevgi durumunun yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcılardan alınan saygı ve sevgisi yalnız öğretmenlere karşı değil, öğrenci ve velilere de aynı şekildedir görüşü için müdürlerin tamamı görüş bildirirken, öğretmenlerin yarısından azı görüş bildirmiştir. Bu görüş sonucunda öğretmenler, müdürlerin öğrenci ve velilere olan yaklaşımını yeterli görmedikleri söylenebilir. Bir diğer açıdan müdürler öğrenci ve velilere karşı olan saygı ve sevgi tutumlarını yeteri kadar öğretmenlere yansıtmadıkları da düşünülebilir. Saygı ve sevgi durumundaki alınan son görüş saygı en önem verdiği unsurdur için müdürlerin tamamı görüş bildirirken, öğretmenlerin tamamı görüş bildirmemiştir. Bu görüşten çıkarılacak sonuç; öğretmenlerin müdürleri hakkında önem verdiği unsurlardan yeterince haberdar olmamaları düşünülebilir. Genel anlamda müdürlerin saygı ve sevgi durumunun başarılı olduğu söylenebilir. Müdürlerden alınan görüşlere öğretmenlerden görüş alınamaması telafi edilebilir bir durum olarak düşünülebilir. Bu konuda müdürlerin saygı ve sevgi durumunu arttırmak için öğretmenlerle iyi iletişim kuracağı kurum içi ve kurum dışı etkinlikler düzenlenebilir. Okul içerisinde rehberlik çalışmaları yapılarak müdürlerin saygı ve sevgi düzeyleri belirlenmeye

çalışılabilir, müdürler bu sayede eksik yönlerini görerek düzeltme imknı bulabilirler.

İleri Araştırmalara Yönelik neriler

Araştırma bulguları doğrultusunda ileri araştırmalara yönelik řu önerilerde bulunulabilir:

1.Çalışmanın daha genel sonuçlarını görebilmek için orta ğretim ve liselerde de yapılması,

2.Okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri konusunda yapılacak olan bundan sonraki araştırmalar, karşılaştırılmalı olarak sonuçların yorumlanabilmesi için hem devlet okullarında hem de özel okullarda yapılması,

3.Yapılacak olan diğer araştırmalarda okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini cinsiyet farkına göre karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmesi,

4.Yapılacak olan diğer araştırmalarda yöneticilerin yaş ve kıdem farklarına göre sergiledikleri etik liderlik özelliklerinin incelenebilir,

5.Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerini gösterme durumlarının belirlenebilmesi amacıyla ve daha fazla katılımcı sağlanabilmesi açısından nicel araştırma tekniğinde yararlanılması,

6.Bundan sonraki yapılacak olan araştırmalar velileri de kapsayacak şekilde yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akarsu, B., (1998), *Felsefe terimleri sözlüğü*, (7.bs). İstanbul: İnkılâp Yayınevi

Aronson, E., (2003), Ethics and leader in the health sector, submitted to the faculty to the graduate studies and research partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, mcgill university, canada.

Arslantaş, C. & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 111-128. Erişim Tarihi:07.03.2014https://www.google.com.cy/search?q=anadol+universitesi+sosyal+bilimler+dergisi+1&oq=anadol+universitesi+sosyal+bilimler+dergisi+1&aqs=chrome..69i57.22304j0j7&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8

Ateş, G. (2005). *Yöneticileri liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi hava kuvvetlerinde bir uygulama*.yüksek lisans tezi, Kütahya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya

Aydın, İ. P., (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*.(3.bs.). Ankara: Pegem A Yayınları

Aydın, İ., (2003). *Eğitim ve öğretimde etik* (2.bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aydın, M., (1994). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi

Balay, R., (2000), *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*,Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

Başar, D., (2009). *Çalışanların şirket politikası, liderlik davranışları ve etik iklimi algılamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Başaran, İ.E., (1993), *Yönetim*, Ankara:Gül Yayınevi.

Baştuğ, İ., (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Bayrak,S., (1997). *Değişen liderlik anlayışı ve türkiye gerçeği*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı(2.C.).

Besler, S., (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına gör ilköğretim okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumu ilişkisini İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi,Konya.

Bozdağ, M., (2006), *Sevgi zekâsı*, İstanbul:Yakamoz Yayınları.

Bridge, B., (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul:Beyaz Yayınları.

Büte, M., (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 2, 103-122. Erişim Tarihi:11.03.2014
<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=ataturk+universitesi+iktisadi+idari+bilimler+fak%C3%BCltesi+dergisi+cilt+2>

Can, H., (1981). "Önderlik davranışında iki model karşılaştırması", *Amme İdaresi Dergisi*, (C.14), 1,29-43. Erişim Tarihi: 05.03.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=amme+idaresi+dergisi+cilt+14>

- Can, H., (1997), *Organizasyon ve yönetim*, (4.bs.). Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Celep, C., (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayınları.
- Cevizci, A., (2002a), *Etige giriş*, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Cevizci, A., (2002b). *Etige giriş*. İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Çakar, U. ve Arbak, Y., (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 83-98. Erişim Tarihi:14.05.2014
- <https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=dokuz%20eyl%20%C3%BCl%20%C3%BCniversitesi%20iktisadi%20ve%20idari%20bilimler%20dergisi%2018.%20cilt>
- Çakır, R., (1999). “İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Erzurum.
- Çalışlar, A., (1983), *Ansiklopedik kültür sözlüğü*, İstanbul: Altın Kitaplar.
- Çelik, V., (1999), *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem Yayın.
- Çelik, V., (2000), *Okul kültürü ve yönetimi*, Ankara:PegemA Yayınevi.
- Çelik, V., (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara :Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V., (2003). *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları. “Liderlik”. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Editör: Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayınları
- Davis, K., (1988), *İşletmede insan davranışı*, (5.bs.) , (Çeviren. KemalT., Tomris S., Fulya A., Can B., Ömer S., Semra Y.), İstanbul:Yön Ajans.

DeGraffenreid, J. G., (2004), The relationship between character education implementation and the middle level administrators perceptions of character education, a project presented to the faculty of The graduate school of saint lois university in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education.

Dinar, A. M., (2001), *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama*, yayınlanmıs yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Doğan, S., (2010). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri. *İnönü üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 11, 101-123. Erişim Tarihi:17.05.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=inonu+universitesi+egitim+fakultesi+dergisi+cilt+11>

Eren, E., (2004), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (7.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Erdogan, İ., (2002), *Eğitimde değişim yönetimi*, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Erdoğan, İ., (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Ertan, K., Z., (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1 (1), 135-158. Erişim Tarihi:17.05.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=E%C4%9Fitim+Bilimleri+Ara%C5%9Ft%C4%B1rma+Dergisi+cilt+1>

Fındıklı, R., (1996), "Yönetimde açıklık-açık yönetim", *Türk İdare Dergisi*, Ankara:İçişleri Bakanlığı Yayınları, 412, 103-110. Erişim Tarihi:02.03.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=T%C3%BCrk+%C4%B0dare+Dergisi+412>

Garcia, V. C., (2003), A case study of a holistic model for the professional development of school administration, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education, the university of new mexico.

Göktepe, N., (2001), *Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gül, H., (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması. *Selçuk üniversitesi karaman İ.İ.B.F. dergisi*, 10, 60-79. Erişim Tarihi:09.04.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=Sel%C3%A7uk+%C3%BCniversitesi+karaman+%C4%B0.%C4%B0.B.F.+dergisi%2C+10>

Güleş, H. K., ve Ardahan, F., (1998). “Resmi liseler ve özel kolejlerde görev alan yöneticilerin eğitim liderliği ve etik davranış boyutları ile bu ilkelerin öğretmenler tarafından sorgulanması ve antalya ili örneği” *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*.(C.2),257-266.

Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Gürsun, Y., (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi*

kartal ilçesi orneği.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul .

Helvacı, M. A., (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die welt der türken der türken journal of world of turks*. 1, 391-410.

Hernez Broome, G., ve Hughes, R. L., (2004). Leadership development: past, present and future. *human resource planning*, 27, 24-32.

Hoy, W., K. and Miskel, C., G., (1991). *Educational administration. theory, research and practice*. (Fourth edition). New York: McGraw-Hill, Inc.

İlgar,L., (2005), *Eğitim yönetimi-okul yönetimi-sınıf yönetimi*, İstanbul:Beta Basım Yayım.

İnce, M., (2002), *İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerinde olan etkileri ve işletmelerde bir uygulama*,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

İskele, A., (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ile başvuru usul ve esasları yönetmeliği, R.G.Tar:13.04.2014, R.G.,Sayı 25785.

Kandemir, A. Ü. (2012). Etiğin kurumsallaşmasının iş tatminine ve örgütsel adalete olan etkisi. *Yönetim*, 71, 34-55.

Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları*

arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaköse, T., (2007). *Okul yöneticilerinin etik liderliği. Çağdaş Eğitim, (Say.338).*

Karip, E., (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi Dergisi, 16, 443-465. Erişim Tarihi:18.04.2014*

instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=.+Kuram+ve+Uygulamada+E%C4%9
Fitimi+Y%C3%B6netimi+Dergisi+cilt16

Kaya, Y.K., (1993), Eğitim yönetimi,kuram ve türkiye'deki uygulama,Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Keçecioglu, T., (1998), *Liderlik ve liderler*, İstanbul:Kalder Yayınları.

Kepenekçi, Y. K., (2000), *İnsan hakları eğitimi*, Ankara:Anı Yayıncılık.

Keskinkılınç,K.,Can,N.,Sarıtaş,M.,Keskinlınç,S.B.,Dilaver,H.H.,Helvacı,M.A.,Yüce,
F. H., (2007).*Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*.Ankara:PegemA
Yayıncılık.

Khuntia, R. and Suar, D., (2004), "A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers", journal of business ethics, Vol:49, No:1.

Kılınç, A. Ç., (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.*

Kılınç, K., (2009). *Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Kıranlı, S. & İlğan, A. (2008). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet akif ersoy üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, <http://efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/02012008dergi/dosyalar/150%20-20162.pdf> adresinden 21.03.2014 tarihinde alınmıştır.

KIREL, Ç., (2000)“Örgütlerde etik davranışlar yönetimi ve bir uygulama çalışması”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.

Kınay, S., (2006). “İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetsel etik ilkelere bağlılık düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kocaoğlu, M., (2007). *Mobbing (işyerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçak,T., (2006)”.Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği)”.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Koçel, T.,(2001), Yönetici ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar, “İşletme Yöneticiliği”, (8bs.), İstanbul: Beta Yayınevi

Köknel, Ö., (1996), *Bireysel ve toplumsal siddet*, İstanbul:Altın Kitaplar Yayınları.

Kurtuluş,İ., (2007).”Dönüşümcü liderlik-bir uygulama”.Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Lievens, F., Van G., P. ve Coetsier, P., (1997). Identification of transformational leadership qualities: an examinagtion of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), 415-430.

Lunenberg, F., C, A. C. Ornstein, (1996). Educational administration, concepts and practices. Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company.

Mengüsoglu,T., (1965),*Degismez degerler ve degisen davranislar*, İstanbul:İstanbul Matbaası.

Meyer, J.P., Allen J.N., (1997),*Commitment in the workplace – Theory, Research And Application*, Sage Publications, California.

Miles, M. B., & Huberman, A. M, (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). California: Sage.

Milli egitim bakanlığı teskilat ve görevleri hakkında kanun,kanun No:3795, Erişim Tarihi:30.04.2014, Sayı:21226 , Madde 56-60.

Moorhouse, J. R., (2002), Desired characteristics of ethical leaders in buiness, educational, political and religious organizations from east tennessee: a delphi investigation. East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis PhD Thesis, Tennessee.

Obuz, Ü., (2009). *Beden eğitimi öğretmenliği ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ilişkin görüşleri*.Yayınlanmamış yüksek lisan tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, Adana.

Oruç, İ. & Tonus Z., (2011). İnsan kaynakları yönetimi açısından etik dışı davranışlar ve yönetim. <http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/nationalpresantations/sitesinden> 25.05.2014 tarihinde alınmıştır.

Özakpınar, Y., (1999), *İnsan inanan bir varlık*, İstanbul:Ötüken Yayınları.

Özdemir, E., (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (C.22), (2), 151-168. Erişim Tarihi:04.04.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=.Uluda%C4%9F+%C3%9Cniversitesi+%C4%B0ktisadi+ve+%C4%B0dari+Bilimler+Fak%C3%BCltesi+Dergisi+Cilt+22>

Özdemir, M., (2008). Kamu yönetiminde etik. *ZKU Sosyal Bilimler Dergisi*, (C.4), (7), 179-195. Erişim Tarihi:22.03.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=.ZKU+Sosyal+Bilimler+Dergisi+Cilt+4+>

Özel, M., (1998), *Etkili yönetici*, İstanbul: İz Yayıncılık.

Özmen, F. ve Aküzüm, C., (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları.

Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2 (2), 65-75. Erişim Tarihi:12.04.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=Sosyal+ve+Be%C5%9Feri+Bilimler+Dergisi+cilt+2+>

Öztürk, N.K., (2002), "Liyakat sistemini korumanın farklı bir yolu: liyakat sistemini koruma kolu", *Türk İdare Dergisi*, (say.435), İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Erişim Tarihi:03.04.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=T%C3%BCrk+%C4%B0dare+Dergisi+435>

- Pehlivan, İ., (1999). "Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma (Ankara İli Örneği)". *IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*.(C.3),141-157. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pieper, A.,(1999),*Etige giris*, (Çev: Atayman,V. , Sezer, G.), İstanbul:Ayrıntı Yayınları,.
- Robbins,S.,P.(1998). *Organizational behavior. concepts, controversies, applications*. (Eighth edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sayer, A. & Barutçu, A. (2010). Kamu ihaleleri ve etik dışı uygulamalar.Dış Denetim.*Sayıstay Dergisi (91)*, 76-83. Erişim Tarihi:09.03.2014
- <https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Sayistay+Dergisi+cilt+91>
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D., (2007). "Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.(C.9),(1) Erişim Tarihi:10.03.2014.<http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/makale/c9s1m14.pdf>.
- Sungur, N., (1997). *Yaratıcı düşünce*. , İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Şimşek, S., (2002), *Yönetim ve organizasyon*, Konya :Günay Ofset.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). "Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri". *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*.1-3 mayıs 2009 Çanakkale /Türkiye.
- Şişman, M., (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayını.
- Şişman, M., (2012). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem Yayınevi.
- T.C. Anayasası,1982.

Töremen,F., Çankaya, İ., (2008), “Yönetimde etkili bir yaklaşım:Duygu Yönetimi”, *Kuramsal Egitim Bilim Dergisi,(1)*, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Erişim Tarihi:02.04.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=Kuramsal+Egitim+Bilim+Dergisi+cilt+1>

Tuncay,C.(1982), *İs hukukunda esit davranma ilkesi*, İstanbul:Fakülteler Matbaası.

Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış doktora tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Tutum, C., (1979), *Personel yönetimi*, (149),Ankara :T.O.D.A.I.E. Yayınları.

Türk Dil Kurumu (2000). *Türk dil kurumu okul sözlüğü. (2.bs.)*, Ankara:Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uğurlu, C. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*.Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Uzamaz, F., (2000). Ergenlerde sosyal beceriler Ve değerlendirme yöntemleri.

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (6), 49-58. Erişim Tarihi:23.04.2014

<https://www.google.com.cy/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=%C3%87ukurova+%C3%9Cniversitesi+Sosyal+Bilimler+Enstit%C3%BCs%C3%BC+Dergisi+cilt+6>

Yıldırım, B., (2001), “Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi” yayımlanmamış yüksek doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yılmaz, E., (2005). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. Denizli
XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.

Yılmaz, E., (2006). “Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik
liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi”,
Yayınlanmamış doktora tezi. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü.

Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. , (2011). Öğretmen adaylarının öğretmenlerin mesleki etik
dışı davranışları ile ilgili görüşleri. *Mehmet akif Ersoy üniversitesi eğitim
fakültesi dergisi*, 22, 113-128. Erişim Tarihi: 23.04.2014

https://www.google.com.cy/search?sclient=psy-ab&espvd=2&biw=1280&bih=675&q=Mehmet+akif+Ersay+%C3%BCniversitesi+e%C4%9Fitim+fak%C3%BCltesi+dergisi+cilt+22&oq=Mehmet+akif+Ersay+%C3%BCniversitesi+e%C4%9Fitim+fak%C3%BCltesi+dergisi+cilt+22&gs_l=hp.3.

www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/zimmet_irtikap Erişim Tarihi: 07.04.2014

<http://www.anayasa.gov.tr/eskisine/anyarg19/atasoy.pdf> Erişim Tarihi: 17.04.2014

<http://www.tekirdag.gov.tr/insanhak.asp> Erişim Tarihi: 16.04.2014

<http://tdkterim.gov.tr> Erişim Tarihi: 17.04.2014

www.muhammeterbas.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=31. Erişim Tarihi: 18.04.2014

EKLER

EK-1:Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Konusu:

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ**

GİRİŞ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı 20080581 numaralı Duygu Eray isimli yüksek lisans öğrencisiyim. Eğitim sürecimin tez aşamasında bulunmamdan dolayı, araştırmamı gerçekleştirebilmem için okulunuzu tercih etmekteyim. Bu araştırmaya başlayabilmek için öncelikle Milli Eğitim Bakanlığından onay alınmıştır. Araştırma konum; “İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi”. Bu araştırmamdaki amaç, okul yöneticilerinin etik açıdan gerçekleştirdikleri liderlik özelliklerinin düzeyini belirlemektir. Araştırma konum ve amacım ışığında tez danışmanım olan Doç. Dr. Gökmen DAĞLI ile birlikte belirlediğimiz 10 adet açık uçlu soruya yanıt aramaktayım. Araştırmaya okul müdürü ve öğretmenler katılacaktır. Katılımcılardan alınan cevaplar tez içerisinde kullanılması amaçlanmaktadır. Araştırma sorularının bulunduğu kağıda şahsi bilgiler yazılmayacaktır. Görüşmenin yaklaşık 20 dakika süreceğini düşünmekteyim. Toplanan veriler yalnızca ben ve tez danışmanım tarafından görülecektir. Araştırmamda bana yardımcı olduğunuz için sizlere sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Görüşme Soruları

Öğretmenlere Yönelik Sorular

- 1)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **hoşgörü** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 2)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **sorumluluk** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 3)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **tarafsızlık** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 4)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **eşitlik** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 5)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **dürüstlük ve doğruluk** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 6)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **kurumsal bağlılık** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 7)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **insan ilişkileri** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 8)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **açıklık** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 9)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **adalet** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?
- 10)Okul yöneticinizin etik davranışları bağlamında **saygı ve sevgi** durumu üzerine düşünceleriniz nelerdir?

Müdürlere Yönelik Sorular

- 1)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **hoşgörü** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 2))Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **sorumluluk** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 3)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **tarafsızlık** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 4)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **eşitlik** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 5)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **dürüstlük ve doğruluk** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 6)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **kurumsal bağlılık** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 7)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **insan ilişkileri** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 8)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **açıklık** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 9)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **adalet** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?
- 10)Okul yöneticisi olarak etik davranislar baglaminda **saygı ve sevgi** durumunuz uzerine dusunceleriniz nelerdir?



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2014/1B

Lefkoşa, 23 Mayıs 2014

Sayın Duygu ERAY,
Yakın Doğu Üniversitesi,
Lefkoşa.

Müdürlüğümüze bağlı 23 Nisan İlkokulu ve Gelibolu İlkokulu'nda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediğiniz **"İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Etik Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi"** konulu anket soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın uygulanması, gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilmesi kaydıyla uygun görülmüştür. Ancak anket sorularını uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve anket tamamlandıktan sonra da sonuçların **Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'**ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.

Ali NİZAM
Müdür

/AA



**KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2014/1B-1066

Lefkoşa, 11 Haziran 2014

**Sayın Duygu ERAY,
Yakın Doğu Üniversitesi,
Lefkoşa.**

Müdürlüğümüze bağlı ilkokullarda görev yapan okul müdürlerine uygulamak istediğiniz “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi” konulu anket soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın uygulanması, gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilmesi kaydıyla uygun görülmüştür. Ancak anket sorularını uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve anket tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.

Ali NİZAM
Müdür

/AA

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net