



**T.C.  
RECEP TAYYIP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**MESLEK LİSELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN  
GÖSTERDİĞİ ETİK LİDERLİK TİPİ İLE  
ÖĞRETMEN PERFORMANSI ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Asuman BİLGİN-YURDAÖZ**

**Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR  
Danışman**

**RİZE  
2018**

## KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Asuman BİLGİN YURDAÖZ tarafından hazırlanan *Meslek Liselerindeki Yöneticilerin Gösterdiği Etik Liderlik Tipi İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* başlıklı bu çalışma, 05/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR (Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı)



Üye :Doç. Dr. Cem TOPSAKAL (Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı)



Üye :Dr. Öğr. Üyesi Gizem UYUMAZ (Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

25/6/2018

Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR  
Müdür



## ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

05/06/2018



imza

Asuman BİLGİN YURDAÖZ

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışması meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen, çalışmanın başından sonuna kadar beni destekleyen, benim şansım, kıymetli danışmanım ve saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR'e sabrından, bana ayırdığı zamandan ve emeğinden dolayı çok teşekkür ederim.

Desteğinden dolayı Eğitim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Mehmet KÜÇÜK'e çok teşekkür ederim. Bana inanan ve desteğini esirgemeyen Peyzaj Planlama ve Tasarım Anabilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Banu Bekçi'ye teşekkür ederim.

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Cem TOPSAKAL'a ve emeği geçen tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Bu çalışma süresince desteklerini hiç bir zaman esirgemeyen sevgili eşim Emre YURDAÖZ'e ve her sıkıştığımda benden bilgisini ve yardımlarını esirgemeyen kardeşim Kamuran AKDOĞAN'a teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim ve tüm eğitim hayatım boyunca desteğini benden esirgemeyen, okumam için elinden gelen tüm imkanları esirgemedi sunan annem Hatice AKIN'a ve onunla geçirmem gereken zamanımın büyük bölümünü tezimi bitirmek için harcamama rağmen sabırla beni bekleyen canım kızım Yağmur YURDAÖZ'e çok teşekkür ederim.

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>Sayfa</b>
TEZ ONAY SAYFASI.....	2
ETİK BEYAN.....	3
ÖNSÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER.....	5
ÖZET.....	7
ABSTRACT.....	8
TABLO LİSTESİ.....	9
GİRİŞ.....	10
PROBLEM.....	10

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE</b>	13
1.1. LİDERLİK.....	13
1.1.1. Lider.....	14
1.1.2. Liderlikte Güç Kaynakları.....	14
1.1.3. Çağdaş Liderlik Tarzları.....	18
1.1.3.1. Öğretimsel Liderlik.....	18
1.1.3.2. Vizyoner Liderlik.....	19
1.1.3.3. Dönüşümcü Liderlik.....	20
1.1.3.4. Kültürel Liderlik.....	21
1.1.3.5. Süper Liderlik.....	22
1.1.3.6. Otokratik Liderlik.....	23
1.1.3.7. Etik Liderlik.....	23
1.1.3.7.1. Etik.....	23
1.1.3.7.2. Etik Liderlik.....	24
1.1.3.7.3. Etik Lider.....	25
1.1.3.7.4. Okul Yöneticisinin Etik Lider Olarak Davranışsal Becerileri.....	27
1.1.3.7.5. Okul Yöneticisinin Etik Lider Olarak Karar Vermede Sürecindeki Becerileri...	27
1.1.3.7.6. Okul Yöneticisinin Etik Lider Olarak	

İletişim Becerileri.....	28
1.1.3.7.7. Okul Yöneticisinin Etik Lider Olarak Örgüt İklimi Oluşturma Becerileri.....	28
1.2. PERFORMANS.....	28
1.3. AMAÇ.....	30
1.4. ÖNEM.....	31
1.5.VARSAYIMLAR.....	32
1.6. SINIRLILIK.....	33
1.7. TANIMLAR.....	33
1.8. KISALTMALAR.....	33
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
2.1. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	34
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>43</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	43
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	43
3.3. VERİLER VE TOPLANMASI.....	46
3.4.VERİLERİN ANALİZİ.....	48
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
4.1.BULGULAR ve YORUMLAR.....	51
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>68</b>
5.1.SONUÇ.....	68
5.2.ÖNERİLER.....	70
KAYNAKLAR.....	74
EKLER.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	104

**Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

**Tez Türü:** Yüksek Lisans Tezi

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR

**Hazırlayan:** Asuman BİLGİN YURDAÖZ

**Yıl:** 2018

**Sayfa Sayısı:** 104

## **ÖZET**

### **MESLEK LİSELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN GÖSTERDİĞİ ETİK LİDERLİK TİPİ İLE ÖĞRETMEN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Bu araştırmada meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma, tarama modelinde nicel ve nitel araştırma yöntemlerini bir arada kullanan karma yöntemli bir araştırmadır. Araştırmanın nicel örneklemini Rize Merkez’de yer alan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan 145 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Etik Liderlik Ölçeği ile yöneticiler tarafından öğretmenlere verilen Performans Değerleme sistemindeki notlar kullanılmıştır. Nitel anlamda yarı yapılandırılmış beş maddelik görüşme formu ile on yedi öğretmenin görüşleri alınmıştır.

Araştırma sonucunda, nicel olarak mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin etik liderlik toplam puanına göre diğer mesleki kıdem yılına sahip olan öğretmenlerden manidar bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticilerin toplam etik liderlik puanlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaştığı ancak öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Öğretmenlerin performans puanları ile yaşları arasında manidar bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Performans toplam puanlarının her bir alt toplam puanla uyum halinde olduğu ancak branş değişkenine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Nitel olarak yöneticilerinin etik özellikler taşıma durumları konusunda önemli bulgular elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, liderlik, etik liderlik, öğretmen performansı

**Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences**

**Department:** Training Management, Supervision, Planning and Economic

**Thesis Type:** Master Thesis

**Supervisor:** Dr. Lecturer Fazilet TAŞDEMİR

**Author:** Asuman BİLGİN YURDAÖZ

**Year:** 2018

**Pages:** 104

## **ABSTRACT**

### **EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE KIND OF ETHICAL LEADERSHIP SHOWN BY MANAGERS IN VOCATIONAL SCHOOL AND TEACHER PERFORMANCE**

The goal of this study was to determine the relationship between the kind of ethical leadership shown by managers in vocational school and teacher performance. This research is a mixed-method research that uses a combination of quantitative and qualitative research methods in the screening model. Data was collected from 145 teachers working at vocational and technical high schools in Rize city center. Data was collected by using an ethical leadership scale and a personal information form to determine demographic characteristics of teachers in sample. 17 teachers' opinion was taken by using qualitative semi-structured 5 items interview form.

As a result of the research, it was concluded that teachers with a career level of 11-20 years had a difference from the teachers who had other Professional seniority years of service in the line according to total value of ethical leadership. According to the result there was a difference between total ethical leadership scores of managers and gender of teachers but didn't show any significant difference according to the education status of teachers. It was determined that there was no meaningful relation between the performance scores of the teachers and their ages. The performance total scores were found to be in harmony with each subtotal score however it was found a significant difference according to the branch variable. It was found that there were qualitative findings about the ethical characteristics of the managers.

**Key Words:** Ethic, leadership, ethical leadership, teachers performance



## TABLO LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1:</b> Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	44
<b>Tablo 2:</b> Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Sayısal Dağılımı.....	45
<b>Tablo 3:</b> Öğretmenlerin Öğrenim Durumu.....	45
<b>Tablo 4:</b> Öğretmenlerin Sahip Oldukları Branşa Göre Dağılımı.....	45
<b>Tablo 5:</b> Kıdeme Göre Öğretmenlerin Sayısal Dağılımı.....	46
<b>Tablo 6:</b> ELÖ'ye Göre Yöneticinin Etik Liderlik Gösterme Düzeyi Puan Aralığı.....	47
<b>Tablo 7:</b> Yargıcılar Arası Güvenirlilik Katsayısı.....	48
<b>Tablo 8:</b> Dağılıma Ait Betimsel İstatistikler.....	49
<b>Tablo 9:</b> Performans Puanları Normallik Düzeyi.....	50
<b>Tablo 10:</b> Etik Liderlik Özellikleri Taşımaya İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	51
<b>Tablo 11:</b> Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Elde Edilen Bulgular...	53
<b>Tablo 12:</b> Etik Dışı Davranışa İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	53
<b>Tablo 13:</b> Etik İhlallere İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	55
<b>Tablo 14:</b> Mesleki Tükenmişlik Duygusuna İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	55
<b>Tablo 15:</b> Yöneticilerin Liderlik Ölçek Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mann Whitney U- Testi Sonucu....	58
<b>Tablo 16:</b> Mesleki Kıdem Liderlik Toplam Puanlarının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	60
<b>Tablo 17:</b> Yöneticilerin Liderlik Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonucu.....	61
<b>Tablo 18:</b> Performans Puanları İle Yaş Arasındaki Korelasyon Bulguları.....	62
<b>Tablo 19:</b> Ki-Kare Testi sonuçlar.....	64
<b>Tablo 20:</b> Öğretmenlerin Performans Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruksal Wallis H Testi Sonucu.....	66

## GİRİŞ

### PROBLEM

Eğitim kurumları kuruluş amaçlarına uygun olarak kendilerini sürekli olarak yapılandırma ve buna uygun olarak varlıklarını sonsuza kadar sürdürme gayretleri vardır. Kurumlar bu süreçte çevreleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak toplumun ihtiyaçlarına uygun hizmeti sunmaya çalışırlar. Sunmuş oldukları bu hizmetin yanında çeşitli araçlar kullanarak kültürel değer üretme ve bu değerleri yayma gibi bir işlevi de gerçekleştirmeye çalışırlar ( Akan, 2014).

Okullarda bireysel yeterliliğin ve örgütsel etkililiğin gerçekleşmesindeki en önemli noktalardan biri okul liderinin liderlik becerisidir. Okul yöneticileri sadece buldukları statünün gerekliliğini yerine getirmeyi amaç edinmemelidir. Liderlik vasfına sahip bir okul yöneticisi kurumun ve çalışanların gelişimi için önemlidir. Okul lideri; okulun insan kaynaklarının etkililiğini, bir işi yapmak, sonuçlandırmak için varılan ortak istek ve gücü kurumun amaçlarına yönlendirebildiği ölçüde örgütsel etkililiğin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Eğitim örgütlerinin amaçlarının başlıca öncelikleri arasında öğrencilere karşılaştıkları sorunları çözmeye becerisi kazandırmak, topluma bilinçli üretici ve tüketici yetiştirmek, iletişim becerisi kazandırmak, bireysel gelişimlerini sağlamanın yanında onları hayata hazırlamaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli rolün okul örgütünde buldukları konum nedeniyle okul yöneticilerine ait olduğu düşünülmektedir (Sağır, 2013).

Herhangi bir kurumda görevli olup, kurumun işleyişinin sağlanmasında iş görenin kuruma ve görevlerine bağlılıklarını ve gayretlerini kuruma ait amaçlara yöneltten liderler vardır. Bu liderler belli ve alışılmış otorite kaynakları ile hareket şekillerini değiştirebilen, kurumun işleyişine ilişkin özel bir bilinç ve vizyona sahip olan kişi olarak tanımlanır. Lider yönetici; söz konusu bilinç ve vizyonla, çalışanların yaratıcı güçlerini harekete geçirebilir (Aydın, 2014).

Okul yöneticiliği zor bir süreçtir. Öğretmenler, öğrenciler, çevresel faktörler, üst yönetim vb. yöneticinin sürekli uğraşması gereken birçok alan vardır. Bu alanlardaki sorunların hepsini müdürün tek başına çözmesi beklendik bir durum değildir. Eğitim örgütleri diğer bazı örgütler gibi sert hiyerarşik bir

yapıya sahip değillerdir. Dolayısıyla yumuşak, aynı zamanda sabit ve kararlı bir yönetim anlayışına sahip olma, iletişimi ve karar almayı tabana yayma, insanı merkeze alma gibi değerler, okul müdürünü sevilen ve desteklenen bir konuma getirebilir. Okul müdürünün anlayışlı olması, çalışanın bir insan olduğu gerçeğinden hareketle çoklu seçeneklerin sunulduğu bir yönetim tarzının benimsenmesi, insani ilişkilerin geliştirilmesi açısından önemlidir (Döş, 2013).

Öğretmenler kendilerini güvende hissettikleri, eşit, adaletli, hoşgörülü, ılımlı bir ortamda daha rahat çalışır ve var olan potansiyellerinin açığa çıkmasını sağlayabilirler. Bu amaçla bir yönetici çalışanlarını iyi tanımalı ve ahlaki kurallar çerçevesinde faaliyetlerini yürütmelidir. Öğretmenler görüşlerinin alındığı, kendilerine değer veren bir yönetici ile çalışmak istemektedirler. Bu bakımdan etik değerleri kendi bünyesinde barından bir yönetici her zaman tercih edilebilir. Okul yöneticilerinin çoğu eğitimde etik değerler ve ahlaki kurallara sahip olduğunu düşünürler. Ancak zaman içindeki değişimler sonucunda kabullendikleri değerler ve etik kurallar yıpranır ve doğru yoldan ayrılırlar. Doğru ilkelerden sapan bir okul yöneticisinin girdiği bu çıkmazdan kurtulması, ayrı bir gayret gerektirir. Etik kurallardan şaşma, okul yöneticisini yolundan döndürebilir. Hem kişisel ve hem okul düzeyindeki birden fazla problemin nedeni etik baş dönmesini içermektedir (Çelik, 2013).

Eğitimde verimi ve kaliteyi artırmak için var olan mevcut durumun değerlendirilerek eksikliklerin gözlenmesi ve bunların iyileştirilmesi için etkili çalışmalar yapılması gerekir. Bunun için de eğitim-öğretimi doğrudan etkileyen yöneticilerinin tutumu ve buna bağlı olarak öğretmenin performansının önemi büyüktür. Bir okulun işlevlerini dolayısıyla misyonunu yerine getirebilmesi, eğitim çalışanları içerisinde önemli bir rol oynayan öğretmenlerin kendilerinden beklenen performansı göstermelerine bağlıdır. Öğretmenlerin yüksek düzeyde performans sergilemeleri, buldukları kurumlarda performansları ile ilgili geri bildirim verme, eğitim ihtiyaçlarını ve potansiyellerini belirleme, destek sağlama, onları yönlendirme v.b. uygulamaların varlığı yöneticilerin sergiledikleri liderlik becerisi ile mümkündür (Bostancı ve Kayaalp, 2011). Büyüköztürk (2007) performansı başarı; bireyin bir görevin yerine getirilmesinde neleri yapıp neleri yapamadığının nicel ve nitel olarak ifadesi, bir işin gerçekleştirilmesi için yapılan

tüm çabalar ya da istenilen işin bitirilmesi olarak ifade etmiştir. Öğretmen performansının yöneticinin gösterdiği liderlik tipi ile arttırılabileceği konusu alan yazında merak edilmektedir.

Bu araştırmada yöneticilerin etik liderlik tipi ile öğretmenlerin performansları arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış, daha önce yapılmış yurt içi ve yurt dışı çalışmaların bulgularına da yer verilmiştir. Katılımcılara uygulanan ölçek ile yöneticilerin liderlik puanları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma ile eğitim hizmetlerinde görev yapan öğretmenlerin performanslarının yöneticilerin etik özellikler taşımasına göre değişip / değişmediği belirlenmeye çalışılmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, alan yazına dayalı olarak liderlik, lider, güç kaynakları, çağdaş liderlik tarzları ve öğretmen performansı ile ilgili kuramsal bilgiler yer almaktadır.

#### 1.1. LİDERLİK

İnsan doğası gereği yönetilmeye ihtiyaç duyar. Bu ihtiyacın bir sonucu olarak da liderlik kavramı ortaya çıkmış ve gün geçtikçe de önemli bir kavram olmuştur. Eğitim, sağlık ve sosyal alanlarda liderlik ile ilgili birçok araştırma vardır. Yapılan alan yazın taramalarında bu araştırmaların çoğunda liderlik davranışları, liderlik tipleri, liderlerin kullandığı güç kaynakları ile liderlik özellikleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Liderlik bireysel özellikleri, bireyin sahip olduğu niteliği ya da performansa dönüşen bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Can, 1991).

Başka bir tanımda liderlik belli durumlarda, bireysel ve topluluk hedeflerini ortaya koymak için, bir kişinin diğerlerinin etkinliklerini değiştirme ve yol gösterme becerisi şeklinde ifade edilmektedir (Tunçer, 2011). Liderlik, bir süreç olarak, belirlenmiş hedefler ile kişilerin davranış ve hareketlerine tesir etme durumu olarak da kabul edilmektedir (Gökçe ve Atabey, 2001). Tanımlardan da görüleceği üzere liderlik insan davranışlarını etkileme, yönlendirme özelliğidir. Geniş kapsamlı bir kavram olması nedeniyle liderlik bir topluluk içerisindeki başka kişilerin isteklerini ve yeterliliklerini yönlendirme yeteneği biçiminde de tanımlanabilir (Keklik, 2012).

Eğitim ve öğretim sürecinde liderlik ise eğitim kurumu yöneticisinin, öğretimde oluşturulan gelişmeleri takip eden ve kullanmaları konusunda öğretmenleri cesaretlendiren, öğretmenlerin niteliklerinin gelişmesini sağlayan, onların davranışlarının ulaşılmak istenilen hedef doğrultusunda değiştirilmesini amaç edinen liderdir. Eğitim kurumu yöneticilerinin bütün bunları gerçekleştirilmesi için yönetici oldukları kadar eğitim lideri de olmaları gerekir. Eğitim yönetimi açısından incelendiğinde okul yöneticisinin, eğitim kurumunda

amaçlanan sonuçlara erişebilmesi için bizzat yerine getirmesi gerektiği ve etrafındaki kişileri etkileyerek onların aracılığı ile ulaşılması gereken davranışları kapsamaktadır (Öztaş, 2010).

### **1.1.1. Lider**

Liderlik kavramı, içerisinde bir başka kavram olan lider kavramını da içermektedir. Liderlik önder olma durumunu ifade ederken lider önderlik yapan kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik bir olguyu belirtirken, lider gerçek bir bireyi ifade etmektedir. Bu nedenle liderlik tanımlarıyla iç içe geçmiş ve bir anlamda onun görev tanımını ortaya koyan pek çok lider tanımı yapılmaktadır (Sağır, 2013). Lider, bir kurumun üyelerini belirlenmiş hedefler doğrultusunda toplayabilen, bireyleri etkileme ve harekete geçirme kabiliyet ve bilgisine sahip olan bireydir (Ünal, 2012). Tanımdan anlaşılacağı üzere lider kişileri etkileyen dolayısıyla onları istenilen davranışa yönlendiren kişidir. Kişileri aydınlatır ve mücadele ruhu verir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için üyeleri etkileyen kişi olarak tanımlanmıştır (George ve Jones, 1995).

Lider, içinde bulunduğu kurum ve toplumu yönlendirme yeteneğine sahip, faaliyetleri ile kuruma ve topluma güç veren, böylelikle bulunduğu toplumun amaçlarının yerine getirilmesi ve geliştirilmesinde büyük katkısı olan kişidir (Kırmaz, 2010). Koçel'e (2001) göre liderin tanımı ise; "takipçiler, koşullar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu karmaşık bir işlevdir" şeklindedir. Hitap ettiği kitleyi etkilemesi, liderliği önemli hale getiren bir unsurdur.

Günümüzdeki değişim ve gelişimler, yöneticilerinin geçmişteki rollerinin ve sorumluluklarının değiştirilmesini ve buna bağlı olarak gelişmesini gerekli kılmıştır. Yaşadığımız çağ, liderlerden her daim duyarlı, çevresindeki olaylardan haberdar olan ve tüm bilgileri analiz ederek özümseyen nitelikler aramakta, yöneticilerin sadece yönetim ya da akademik liderlik yetilerine sahip olmasını yetersiz görmektedir (Yeşilyurt, 2007).

### **1.1.2. Liderlikte Güç Kaynakları**

Liderlik sürecinin temelini meydana getiren bireyleri etkileme, liderlerin kullandıkları güç kaynakları ile doğrudan bağlantılıdır. Bu güç kaynakları ne

kadar doğru ve yerinde kullanılırsa istenilen hedefe ulaşmak o derece kolay olur. Liderlikte kullanılan kaynaklar; yasal güç kaynağı, ödülünden doğan güç kaynağı, zorlayıcı güç kaynağı, uzmanlıkla oluşan güç kaynağı ve karizmatik güç kaynağı şeklinde sıralanmaktadır (Ertürk, 2009).

Yasal güç, örgütsel hiyerarşi içinde liderin sahip olduğu yetkiye ya da astların davranışlarını etkileme gücüne denir. Yasal güç, genellikle bireyin resmi pozisyonu veya derecesi ile alakalıdır. Kurum çalışanları, daha yüksek bir pozisyona sahip kişinin davranışlarını etkileme çabalarını kabul etme eylemi içerisindeyler. Yasal güçten söz edebilmek için, yöneticilerin kurumsal sorumluluklarını sergiledikleri alanda bu gücü kullanmaları gereklidir (Özkalp ve Kırel, 2003). Bu güç çeşidi, çalışanların, sahip oldukları davranışlarının belirlemesi konusunda müdürlerinin hak sahibi olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç aslında otoriteyi yani emretmeyi anlatan bir terimdir. Bu güçte, çalışanların, yöneticilerinden gelen istek ve buyruklara uyma konusunda kendilerini mecbur hissetmeleri durumu vardır. Yasal güç, seçilerek ya da atanarak belirli bir konum veya mevkiye getirilen bir kişiye verilen şekilsel (formal) yetkiyi anlatmaktadır (Şimşek, 2001). Okullarda müdürlerin sahip olduğu güç yasal bir güç olduğu için yöneticiler kurumun hiyerarşik düzeni içinde öğretmenlere karşı bu güçlerini kullanabilmektedir (Çelik, 2015).

Liderlerin kullandıkları güç kaynaklarından biri de ödül gücüdür. Bu gücü kullanarak kurumlarındaki çalışanların yeteneklerini değerlendirir ve kişilerin çalışma isteklerini arttırabilirler. Ödül gücü, liderin pozitif değerleri yönetme ve negatif değerleri kaldırma veya azaltma yeteneğine bağlıdır. Ödül gücü, ödül verebilme temeline dayanan güçtür. Bir başka ifade ile ödüllendirme yeteneği olan güç olarak da tanımlanabilir (French ve Raven, 1959: 263). Bir yöneticinin başka bireyleri idare etmede içsel ve dışsal ödülleri ne düzeyde kullandığı ile ilgilidir (Schermerhorn vd., 2000). Bunun yanında ödül gücünün kullanılmasının bazı olumsuz sonuçları da olabilir. Çalışanların ödülü elde etmesi veya edememesi sonucunda iş konsantrasyonları veya motivasyonları düşebilir. Bu bakımdan yöneticinin ödül gücünü kullanırken dikkatli ve yetenekli olması gerekir (Hitt vd., 2005). Lider ya da yönetici çalışanlarını daha çok çalışmalarını teşvik edebilmek için elinde önemli bir güç olan ödül gücünü bulundurmaktadır.

Fakat bu gücün nasıl kullanıldığı, ne kadar adil dağıtıldığı önemlidir (Meydan ve Polat, 2010).

Okul yöneticilerinin öğretmen ödüllendirme şekilleri arasında derece yükseltme, başarı belgesi verme ya da aylıkla ödüllendirme gibi konular yer almaktadır. Bazen yeri geldiğinde sadece bir teşekkür etmek de çok şey ifade edebilir. Bunları gerçekten hak eden öğretmenlere vermek hem adaletli bir yönetim hem de yöneticinin kendisine olan güvenin artırılması için gereklidir. Ödül gücü çalışanların örgüte katkısının ve bağlılığının artırılması için kullanılır. Ödülün ölçüsü doğru ayarlandığında her zaman etkili bir güçtür (Altınkurt vd., 2014). Aslında bir yöneticinin elindeki ödüller ne derece fazla ve bu ödüllerin çalışanlar için ehemmiyeti ne derece çoksa, yöneticinin ödüllendirmeye ait gücü de o derece çoktur (Arun, 2008).

Zorlayıcı güç ise, ödül gücünün zıttıdır. Zorlayıcı güç, bir liderin ödüllerden çalışanlarını ne derece mahrum bıraktığı veya diğer kişileri denetlemek amacıyla cezayı ne derece kullandığıdır (Schermerhorn vd., 2000). Zorlayıcı güç korkuya dayanır ve bu güçte ceza ana temadır. Ayrıca zorlayıcı güç, baskı gücü olarak da tanımlanabilir. Yöneticilerin elinde bulundurduğu gücü, çalışanlarını korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanma düzeyidir. Kurum çalışanlarını ürküten her durum zorlayıcı gücün bir kaynağı durumundadır. Bu gücün yönetici tarafından kullanılması kurum çalışanları arasında endişe duygusuna neden olur. Bu sebeple kurum yönetiminde fazla kullanılırsa etkili bir yönetsel güç kaynağı olmaktan çıkabilmektedir (Altınkurt vd., 2014).

Liderlerin çalışanlarını istedikleri davranışa yönlendirmek için kullandıkları maddi ve manevi zorlamalarını açıklayan güçtür. Zorlayıcı güç, liderlerin ya da yöneticilerin talimatlarına karşı çalışanların kurala uymaması durumlarında onları denetleme ve ceza verme gücünü yansıttığı için ödül gücünün de karşıtı olarak görülmektedir (Meydan ve Polat, 2010). Zorlayıcı güç geçici bir itaat oluşturabilir ancak düş kırıklığı, kaygı, öç alma isteği ya da yabancılaşma biçiminde yan etkileri de olabilir. Ayrıca motivasyonda ve performansta düşmeye ya da çalışan devrine neden olabilir (Çelik, 2015).

Uzmanlık gücü; bu güç kaynağında kişiler daha önce aldıkları eğitim ile işyerinde çalıştıkları süre boyunca elde ettikleri tecrübeleri neticesinde mesleki



anlamda kendilerini geliştirmiş olmaları gerekir. Böylece diğer kişilerin beğenisini ve güvenini kazanmalarını sağlamaktadır. Bu tür gücü elinde bulunduran kişiler, çözümlenmesi çok zor olan sorunlar ile karşılaştıklarında sahip oldukları bilgileri ile hızlı ve son derece mantıklı çözüm önerileri geliştirebilirler. Bu tarafı ile bakıldığında, uzmanlık gücünün aynı zamanda etkileyici bir kişilik gücüne de sahip olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Bağcı, 2009). Aslında yöneticilerin uzmanlık gücü, sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinin gününü temel alır (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002). Liderlerin bireylerin davranışlarını etkileyebilme gücü, bilgi ve yeteneklerini doğru ve yerinde kullanması sayesinde (Schermerhorn, 2005). Uzmanlık gücü; liderin sahip olduğu deneyim bilgi birikimi ile çalışanları etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Yukl ve Taber, 1983).

Okulların ve kurumların gelişebilmesi için sahip olunan formal ve informal bu güçlerin birleştirilerek kullanılması, gücün ve yetkinin gerekli görüldüğü takdirde devrinin yapılabilmesi önemlidir (Nartgün ve Arıcı, 2016). İşgörenler, liderin sahip olduğu uzmanlık gücüne inanırsa, ona karşı olan davranış ve tutumları daha olumlu olabilmektedir. Bu durum da çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını itaat etmeye daha yatkın olmaktadır (Buluç, 1998). İş görenler, yöneticilerinin uzmanlık gücüne ait bilgi, deneyim ya da yargıya, sahip olduğuna inanırlar. Yöneticiler çalışanları kontrol edebilme yeteneğine bu bilgi ve deneyimleri sayesinde sahip olurlar (Schermerhorn vd., 2000). Bir başka açıklamada uzmanlık gücü işlerin kendine özgü usullerle yapılmasını sağlamaktır. Uzman olan bireyin yaptığı iş ile ilgili olarak edindiği bilgi, beceri ve kabiliyetleri, insanları etkileme gücü sağlamaktadır (Açıkalın, 1993).

Karizmatik güç ise liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanmaktadır (Çelik, 2015). Karizma iş ortamında rahat olmayı, özgüveni, insanları etkileyebilecek bir güç ve hareketliliği içermektedir. Bu bağlamda karizma, kişinin diğerlerinin davranışlarına tepki vermeyi değil, diğer insanların kendisine tepki vermesini sağlama işidir (Karaman, 1999). Lider veya yöneticinin çalışanlara etkisi sahip olduğu güçten değil kişiliğinden kaynaklanmaktadır. Bunun sonucu olarak da çalışanların, liderlerinin kişiliğini örnek alması ve onlar gibi davranmasına neden olur (Peker ve Aytürk, 2000). Bu güç liderin çalışanlar

üstündeki etkileyciliğini, saygınlığını, çekiciliğini anlatır. Karizma gücüne sahip lider olağanüstü olduğunu ve kendisine doğaüstü ya da farklı güç ya da niteliklerin sunulduğunu düşünmekte, bu özellikleri kişiye has bir özellik olarak görmektedir (Adair, 2005).

Yöneticilerin sahip olduğu liderlik güçlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi şüphesiz göz ardı edilemez. Birçok kurumda yöneticilerin gösterdikleri liderlik tipleri de o kurumun başarısı ve verimliliği için önemlidir. Belirtilen güç stillerine bakıldığında zorlayıcı, yasal ve ödül gücünün formal yetkiden, uzmanlık ve karizma gücünün ise kişisel niteliklerden kaynaklandığı görülmektedir. Etkin bir okul liderinin formal otoriteden ya da bireysel niteliklerden kaynaklanan güçlerin farkında olması gerekmektedir. Böylece okul yönetiminde etkin olması gereken güç stillerini yerinde kullanabilme yeteneği göstermesi beklenmektedir (Koşar ve Çalık, 2011).

Lider, liderlik ve liderlik adı altında yer alan güçlerin yanı sıra alan yazında liderlik tarzlarının da önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Bu gerekçeyle liderlik tarzlarının da tanımlanmasının yararlı olacağı düşünülerek şu şekilde sıralama yapılmıştır:

### **1.1.3.Çağdaş Liderlik Tarzları**

Bu kısımda, öğretimsel liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik, karizmatik liderlik, otoriter liderlik ve etik liderlik konularına yer verilmektedir.

#### **1.1.3.1. Öğretimsel Liderlik**

Yöneticilerde görülen liderlik tipleri çeşitlilik göstermekle birlikte kuruma uygun liderlik özelliği göstermek çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yöneticiler sahip oldukları öğretimsel liderlik ile öğretmen, öğrenci, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir hava oluşturabilir. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine kendini adayan, okulun hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları edinme ve kullanma düzeyine sahip olan bir liderdir (Çelik, 2015).

Genellikle öğretim liderliği okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul hakkında kişi ve durumlara etki etmede belirledikleri davranışları ifade eder. Diğer liderlik teorilerinden ayrıldığı nokta öğretme ve öğrenme üzerine yoğunlaşmasıdır. Öğretim lideri daha fazla alan bilgisi ve öğrenme hırsına sahip, kurum çalışanı, öğrenci, öğretim- eğitim programı ve öğrenme- öğretme süreçleri ile direkt ilgilenilmesi gereken bir liderlik türüdür. Öğretim lideri olan bir kurum yöneticisi, okul için önem teşkil eden üç problemin yanıtını dikkatli ve zamanında verebilen liderdir. Bu üç soru: Bireyler nasıl öğrenir?, Konu nasıl aktarılmalıdır? ve bireye nasıl öğretmemiz gerekir? (Gümüseli, 1996). Öğretim liderliği bir anlamda okul müdürünün, okulun var olma nedenini öğrencinin en iyi şekilde yetişmesi, gelişmesi ve eğitilmesini sağlamak şeklinde ifade edilebilir. Öğretim liderliği, yöneticinin görev yerinin idari odasının dışında koridorlar, bahçe, tuvalet ve sınıflar olduğu düşüncesine dayanır (Özden, 1998).

İşini iyi yapan okul yöneticileri, öğretmenlerin öğretimsel yeteneklerinin geliştirilmesi için uğraşırlar. Öğretimsel liderler hem başarılı öğrenci yetiştirmek için didinir hem de öğretmenler için istenen öğrenme ortamları gerçekleştirirler. Öğretimsel liderlik mükemmeliyetçilik ve verimlilik fikri sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Bu bakımdan okul yöneticisi iyi bir yönetici ise ancak bu liderlikten söz edilebilir. Öğretimsel lider olan okul yöneticisi okula geldiğinde odasına çekilmemelidir. Öğrenci ve öğretmenlerle sürekli iletişim içinde olmalı, okul koridorlarında daha çok bulunmalıdır. Okul müdürü, bir okulda öğrenciler üzerinde en fazla etkili olan bireydir. Okul müdürünün sürekli kendileriyle etkileşim içinde olması ve öğrencilere olumlu ve olumsuz davranışlarını bizzat söylemesi öğretmenlerin öğrenci üzerinde yaratacağı etkiden çok daha fazla etki yaratmaktadır (Kaya, 2008). Okulların çağın değişen koşullarına ayak uydurması için gerekli koşullardan biri de okul müdürlerinin sahip olduğu öğretimsel liderlik davranışını yeteneğidir. Öğretimsel lider, belirli bir hedefi olan, eğitim süreçleri ve öğrenme teorilerine dair ayrıntılı bilgi sahibi olan kimsedir (McEwan, 1994).

### **1.1.3.2. Vizyoner Liderlik**

Hızla değişen ve geleceğin daha az tahmin edilebilir hale geldiği dünyada düşünce ve sezgi gücünü bir araya getirerek geleceği düşünen ve ona yön

veren, onun için emek harcayanlar mutlaka bunun karşılığını alacak, buldukları örgütlere de büyük yarar sağlayacaklardır. Bu türden davranışlar birer vizyoner liderlik davranışlarıdır ve özellikle çıktısı insan olan okullar için vizyoner liderler büyük önem arz etmektedir (Oğuz, 2015). Vizyoner lider, olayları başkalarından daha farklı algılarlar ve diğerlerinden farklı görüşlere sahiptir. Kendisini her zaman geliştiren ve kimsenin daha önce yapamadığı projeleri yapabileceğine inanan liderlerdir. Başarı odaklı olduklarından başarısızlığı düşünmez, kişisel, örgütsel ve çevreden gelen zorluklara karşı hep ileriye doğru hareket etmek ister (Ehtiyar ve Tekin, 2011). Vizyoner liderlik, insanları beraberce etkileyebilme ve harekete geçirebilecek vizyonlar ortaya koyma ve iletebilme hüneridir. Bireyler, başkalarının değil, vizyonların peşinden giderler. Vizyoner liderler, yaratıcı düşünme aşamalarını iletebilme özelliğindedir (Brenghelmann, 1995).

Vizyon bireysel bir ilgi değil, geleceğin sağlıklı bir şekilde tahminine dayanan hedefleri, idealleri, örgütü özel ve tek kılan duyguyu ortaya koyan ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir amaç olarak ifade edilmektedir. Vizyon, örgütü şuan bulunduğu yerden gelecekte amaçlanan yere götürebilir. Vizyon kavramı, örgütteki herkese yönelik, açık, geleceğe yönelik olmalı, örgütün hedeflerini yansıtmalı ve yol gösterici olmalıdır (Strange ve Mumford, 2002). Bir okul yönetici vizyoner lider olarak gelecek yönelimli olmalıdır. Eğitim sahasındaki değişimleri takip etmeli, geleceğe yönelik olarak kafasında tasarladığı amaç için vizyon oluşturmalıdır. Vizyoner okul yöneticisi, gelecekte kurguladığı amaçtan gücünü alır ve aksiyoner hareketler ortaya koyarlar (Çelik, 2015).

### **1.1.3.3.Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderler, yalnızca sorgulayan, düşünen ya da risk alan kişiler değil, bunun yanında davranışları ile bireylere belli düşünceler benimseten kimsedir. Bürokraside kendini geliştirmeye ve girişimciliğe elverişli bir ortam oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler. Dönüşümcü liderlik, kişinin belirlediği hedefleri dışında, grup hedefleri yönünde bir görüş açısı edinmelerini amaçlarlar. Bireylerin toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar (Çelik, 2015). Dönüşümcü liderler, karizmayı ilham ve

etik ile pekiştirmeye uğraşırlar ve takipçilerini sadece kendilerini izlemek için zorlamazlar. Dönüşümcü liderler her zaman esnek düşünürler. Ayrıca eleştiriye açık olmakla birlikte inandıkları fikirleri, bu fikirler reddedilse de büyük bir istekle müdafaa ederler (Genç, 2000). Dillard'a göre dönüşümcü liderlik davranışı, gücün kaynağı olmakla birlikte insan arzularına esin kaynağı olan, bu arzulara bağlı manalar geliştiren, takipçilerin farkında olarak duygularına ulaşmayı sağlayan bir yetenek şeklinde ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanlarına etik değerler ve daha yüksek idealler göstererek takipçilerini güdüleyen liderlerdir (Celep, 2004). Dönüşümcü liderlerin; örgütlerde önemli olmasının nedenlerinden biri, çalışana esin kaynağı olması ve çalışan üzerinde radikal değişim ve gelişimlere neden olan bir liderlik şekli olmasıdır. Dönüşümcü liderlerin çalışan üzerinde bıraktığı etki büyüktür ve onların lider olmaları konusunda katkı sağlar bir yanı vardır. (İşcan, 2006).

#### **1.1.3.4. Kültürel Liderlik**

Kültürel lider, kültürel değerlerin koruyuculuğunu yapar, önemli kültürel ifadeleri izah eder ve anahtar değerleri okul içinde canlı tutar. Kültürel liderlik okul yöneticisinin kurumun misyonunu gerçekleştirmek için kullandığı bir liderlik şeklidir (Sergiovanni ve Starratt, 1988). Kültürel lider olan bir okul yöneticisi kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin daha elverişli bir kurum kültüründe çalışmalarına imkân yaratır. Her okul değişik kültürel yapıya sahiptir. Aktif ve başarılı bir kurum yöneticisi oluşturduğu ve oluşmakta olan kültürü idare edebilen, geliştiren ve kontrol eden liderdir. Kültürel lider kurum kültürünü cazip bir hale getirebildiği oranda başarılı bir liderdir. Öğretmen zayıf da olsa güçlü de olsa bir okul kültürünün etkisi altında çalışmak durumundadır. Öğretmen ve öğrenciyi bu kültürden soyutlamak imkânsızdır. Okuldaki tüm üyeler kurum kültürünün etkisi altındadır. Öyleyse okul kültürünün gücünü doğru bir biçimde kullanan, bu kültürden yararlanan ve doğru yöneten okul yöneticileri, başarılı bir kültürel lider olarak görülebilir (Çelik, 2000).

Okulların sahip olduğu biçimsel yapı öğretmenlere zor gelebilir. Okulun bürokratik yapısını hafifletmek, örgütsel kültürünü doğru geliştirmekle mümkün olabilir. Kültürel lider, okul hayatının hareketli olmasını sağlayan ve okulu

kültürel olarak sürekli geliştiren liderdir. Okul içinde düzenlenen farklı törenler, kültürel ve sportif faaliyetler ve velileri okula çekebilmek için yapılan toplantılar, davetler, okulun rutin yaşamını daha hareketli hale getirebilir. Okul kültürünü güçlü hale getirerek, okulun çevresi için bir çekim merkezi haline gelmesini sağlayabilir (Çelik, 2000). Kültürel liderin hareketlerini gerek bulunduğu örgütün kültürü gerekse bulunduğu toplumun kültürü etkiler. Çünkü okullar kültür değişimini sağlayan kurumların başında gelmektedir. Bu bakımdan kültürel liderlik rolü bir okul yöneticisi için oldukça önemli olmaktadır (Tuhaoglu ve Gedikoğlu, 2009).

### **1.1.3.5. Süper Liderlik**

Süper liderlik yaklaşımı, transformasyonel liderlik, öğrenme liderliği ve vizyoner liderlik anlayışının geliştiği 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Süper liderlik yaklaşımında ana tema herkesin kendi kendinin lideri olmasıdır. Bu liderlik yaklaşımında, liderlik kişisel bir sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Süper liderlik, aslında öğrenme liderliği ile yakından ilgili olmakla beraber kurumsal öğrenmeyi gözden kaçırmaktadır (Akyüz, 2002). Süper liderlik, herkesin bireysel olarak lider olduğu görüşünü kabul eden, liderliğin kişisel sorumluluk olarak görüldüğü ve izleyenlerin öz disiplin anlayışı içinde yetiştirildiğinde süper lider olabileceklerini savunan bir liderlik anlayışıdır (Erdoğan, 2004). Süper liderlik, insanın yeteneğini ve algısını sürekli olarak geliştirebileceğini ve böylece kendi iç dinamiklerini yansıtan bir lideri olabileceğini savunan, kutsallaştırılmış liderlik düşüncesine karşı olan, kendini izleyenlere de süper lider olmayı öğreten liderlik tarzıdır (Çelik, 2007). Süper liderler yaşanılan yüzyılın şartlarına en uygun liderdir. Bu liderler çalışanların bir birey olarak liderlik yapmalarına rehberlik eden kişidir. Süper liderler, çalışanların içindeki lideri ödül ve ceza yoluyla ortaya çıkararak hem kendilerine yardım etmiş olacak hem de kurumun gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlayacaklardır. Bireyler, görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmek için gerek duydukları güdülemeyi alarak, kendi kendine liderlik özelliği kazanmış olurlar (Akt: Uğurluoğlu, 2010; Manz, 1986).

### **1.1.3.6. Otokratik Liderlik**

Yeni bir kavram olmamasına rağmen sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tipidir. Bu tip liderlikte grubun yönetim ve karar alma yetkisi yoktur. Bu yetki sadece liderin elindedir. Bu tip lider, otokratik ve bürokratik yapıdaki toplumlarda grup üyelerinin isteklerine uygun bir tarz olması, lidere özgür davranabilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme olanağı sağlaması gibi faydalarının yanında; liderin son derece bencil davranmasına, bu sebeple grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş doyumunun, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Türk toplumunda, otokratik liderlik anlayışının geçerli olduğu görülmektedir. Lider çalışanlar için her sorunun yanıtını bilen kişi konumundadır. Bu tarz liderin bilmemesi ya da sorunu çözemeyeceğini söylemesi hoş görülmemektedir (Sargut, 2001).

Bu araştırmada konu edinilen liderlik tipi olan etik liderlik detaylı olarak aşağıda açıklanmıştır.

### **1.1.3.7. Etik Liderlik**

#### **1.1.3.7.1. Etik**

Bilim adamları “Etik” kavramını tanımlarken bazıları sorumluluk, yükümlülük, bazıları insani davranış boyutunu, bazıları da tam olarak tanımlanamayan ve yorumlanamayan “insan” denen canlının kendisi ve kendi dışındaki insanların bireysel ve toplumsal ilişkilerinin temelini oluşturan değerleri olarak ifade etmişlerdir (Yatkın, 2008). Özlem’e (2014) göre ahlak, şahsi yahut sosyal zeminde gerçekten yaşantılanan bir olgu iken, etik, bu olgu üstüne kapsamlı bir felsefi düşünmenin gerçekleştirildiği zemindir. Bu tanımla etiğe ‘ahlak felsefesi’ de denilebilir. Etik, ahlaksal yargılar vermez; bu yargılarda ne söylemek istendiğini analiz eder. Bu yönüyle etik, bir ‘ahlak yargıları mantığı’ olarak da karşımıza çıkar. Bir gruba göre etik; bir kişinin takip etmesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar şeklinde tanımlanmıştır. Daha sonra ise etik, ‘bireylerin davranışlarının nasıl doğru olacağını açıklayan ve ifade eden ilkeler, değerler ve standartlar bütünü’ biçiminde belirtilmiştir (Yatkın, 2013).

Etik, insan davranışında doğru ve yanlışın neler olduğuyula ve davranışın kontrol edilmesi ile alakalıdır. Etik, bireyin ve kendi davranışının doğru, yanlış ya da iyi, kötü olduğuna muhakeme etmenin neye göre değiştiği ile ilgili sorulara yanıt bulmaktadır. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne kadar etkili olduğunu araştırır (Thiroux, 1998). Daha geniş anlamda etik; tüm etkinlik ile hedeflerin gerçekleştirilmesi, neyin yerine getirilip neyin yerine getirilemeyeceğinin belirlenmesi, neyin elinde bulundurulup neyi bulundurulamayacağını ifade edilmesidir (Aydın, 2013).

#### **1.1.3.7.2. Etik Liderlik**

Etik kavramını liderlik kavramı ile birleştirildiğinde, “Etik liderlik nedir?” sorusu ile karşılaşmaktadır. Tanımlarda verilen etik kavramı eğitim yönetiminde etik liderlik olarak ayrı bir başlık olarak alan yazında bahsedilmektedir. Bu tanımlamalar şu şekilde belirlenmiştir:

Bazı tanımlarda, etik ilkelerdir, doğru ve yanlış davranışların ne olduğunu tanımlayan değerler ve inançlardır. Liderlik, başkalarının hedeflere ulaşmalarını etkileme süreci olduğuna göre etik liderliği, insanları doğru davranış olarak tanımlanan ilkeleri, değerleri ve inançları aracılığıyla etkileme süreci olarak ifade edilebilir (Buren, 2015). Etik liderlik; son yıllarda iş hayatında yaşanan etik sorunlara dayanarak araştırmacıların önem verdiği, dikkat çektiği bir konudur. Ciulla, etik liderin etkili bir lider olduğunu ileri sürer (Mihelič, Lipičnik ve Tekavčič, 2010). Etik liderlerin, etik ilkelere uygun davranması; dürüst, adaletli, insan eğilimli, özverili, etik bilinçli, güç paylaşımcı olma gibi niteliklere sahip olmalarıyla örgütte etik davranış şuuru gelişecek ve etik iklim oluşması sağlanacaktır (Akpınar, 2016). Etik liderlik, bireyler arası ilişkilerde ve kişisel etkinliklerde uygun olan davranışı göstermektir. Etik liderlik düşünce tarzı ortaya çıkmadan önce örgütsel davranış alanında bu kavramı tam anlamıyla açıklayan belirli bir öge yoktur (Yang, 2014). Sadece davranışlarda etik olmak bir liderin etik olması için yeterli değildir. Ayrıca etik liderlik özelliklerini de (otorite, bilgi, amaç ve güven) taşıması, bunları özümseyip geliştirmesi ve bir bütün içinde önem vererek, bütünlüğünü müdafaa etmesi gerekmektedir (Şişman, 2002).



Bazı insanlar etik liderliğin sadece etik davranan bir lider olduğuna inanırlar. Bazıları ise, etik liderliğin, takipçilerin davranışlarında, liderin kendisinden daha fazla kendini gösterdiğine inanır. İnsanlar etik liderliği nasıl tanımlayacakları konusunda anlaştıklarında bile, kişileri nasıl etkiledikleri konusunda farklı düşünebilirler. Sadece etikle ilgili davranışları mı etkiler? Yoksa farklı bir dizi davranış üzerinde geniş bir etkisi var mı? Takipçiler etik liderliği tamamen göz ardı etme eğiliminde midir? Bütün bu sorular ışığında uygulamalı psikoloji alanındaki araştırmacılar, etik liderliği, kişisel eylemler ve ilişkiler yoluyla uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranışların astlarına iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla tanıtılması olarak tanımlamaktadır (Barnes ve Doty, 2010). Etik liderlikte liderin güç kaynağı etik kurallardır. Etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dâhil etme ve bu sistemi oluşturma yeteneğidir (Şentürk, 2011).

Etik liderliğin üç temel özelliği vardır (Bakan ve Doğan, 2013: 79). Liderlerin ahlaki karakterleri, liderlerin, vizyon, program ve uygulamalarında etik değerlere önem vermesi, etik konusunun önemi hakkında konuşması, liderin, toplumsal etik seçim ve eylem süreçlerine katılımıdır. Her ne kadar etik liderlik kuramı yeni liderlik uygulamaları arasında görülse de örgütlerde etik liderlik kavramı yeni bir kavram değildir. İnsanlar hayatlarının büyük bir çoğunluğunu çalışmakla geçirirler. Yapılan faaliyetlerde ise çok farklı etik boyutlar yer almaktadır. Dolayısıyla liderlerin verdiği çoğu karar etik bir boyuta sahiptir (Ryan, 2000).

### **1.1.3.7.3. Etik Lider**

Alan yazında etik liderlik kavramı ve özellikleri açıklanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda etik lider ise kurumun, ortak paydaşları ile etik ilke ve değerlerini oluşturan daha sonra oluşturulan bu ilke ve değerler doğrultusunda hareket ederek liderlik davranışları sergileyen bir liderdir. Etik liderler, insanlara karşı adil davranan, tarafsız, eşit, sorumlu, saygılı, hoşgörülü, olumlu, sevgi dolu, dürüst, samimi, insancıl kişilerdir (Şentürk, 2011). Etik lider, bir yandan liderliği öğrenmek ve uygulamak, sorumluluğunu yerine getirmek, diğer yandan da örgütsel olayları ahlaki bir süzgeçten geçirerek doğru karar vermektedir

(Özkeskin, 2013). Başkalarına saygılı olmak, başkaları için çalışmak ve başkalarına adaletli olmak bir etik liderin gösterebileceği en değerli harekettir. Nitekim bir kişinin aynı işi yapan iki çalışandan sadece birisini ödüllendirip, diğerine kayıtsız kalması, adalet, eşitlik sıfatına sahip bir etik lidere yakışmayan davranıştır (Gedikoğlu, 2015). Etik liderlik biçimini gerçekten benimseyen bir liderin takipçileri ile aynı değerlere ve ilkelere sahip olması gerekir. Bununla birlikte liderin etik açıdan örnek olacak bir kişi olması gerektiği de etik liderlik kapsamında önem ifade eden hususlar arasında yer alır. “Etik liderin öncelikle bir kısım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliğin özellik kuramıyla örtüşmektedir” (Teyfur vd., 2013). Bakan ve Doğan’na (2013) göre etik lider, özü ve sözü doğru olan kişidir ve bu konuda çalışanlara da örnek teşkil eder. Yapılan her işte etik değerlere uygun davranır. Dürüst ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir. Kendi kişisel yaşamında da etik davranan, adil ve ilkeli karar veren bireylerdir. Etik liderler, en iyi insanları bulma ve geliştirmeye çok önem verirler. Etik liderler takipçilerine kimliği, ne oldukları ve neye dönüşebilecekleri, nasıl yaşadıkları ve nasıl daha iyi yaşayabilecekleri hakkında yardımcı olurlar (Freeman ve Stewart, 2006).

Bir kurum içinde yönetici ne kadar etik davranırsa, o kurumda birlikte yaşayan insanlar da karşılıksız ve sorumluluk duygusu içinde etik kurallara uygun ilişki içinde olmaktadır. Çalışanlar ortak etik değerleri paylaştıkları sürece, belli bir durum karşısında verecekleri tepkiler de birbirinin aynısı olacaktır. Bu durum da doğru ilişkilerin oluşmasına ve devam ettirilmesine imkân verecektir. Etik temelli oluşturulmuş bir iş ortamında çalışanlar etik değerlere bağlı kalacaklardır. Bu da güven ile örülmüş bir ortamın gelişmesine, karşılıklı davranışların belli olduğu ortamlarda mesuliyet hissinin oluşmasına, daha düzenli ve dikkatli işler yapılmasını sağlayabilir (Yılmaz, 2006). Etik liderler, geniş bir etik farkındalığa ve endişeye sahiptirler. Bu nedenle, liderler tüm çalışanlar için etik açıdan uygun bir çalışma ortamı oluşturur, etik sorunları iletir, rol model olarak görev yapar ve sorumlu çalışanların gelişimi için bir sistem oluşturur. Etik davranışı sergileyen liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarını ve haklarını dikkate alma ve adil davranma olasılıkları daha yüksektir. Her çalışan doğru ve sorumlu bir işveren için çalışmak

ister ve bu bakımdan, kurumsal liderler etik meseleler üzerindeki sorumluluklarını yerine getirmek zorundadır (Bello, 2012).

Yöneticilerin gösterdiği etik liderlik özellikleri çeşitli becerileri içerisinde barındırır. Yöneticiler bu becerilerin bazılarını diğer davranışlara göre daha çok sergileyebilirler. Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri aşağıdaki ölçütlere göre sıralanmaktadır:

#### **1.1.3.7.4. Okul Yöneticisinin Etik Lider Olarak Davranışsal Becerileri:**

Bir yöneticinin eylemlerini hesaplayarak davranmaları gerekmektedir. Davranışlarının karşındaki kişide bırakacağı izlenim, etik ilişki biçiminin oluşmasına etki eder. Yöneticinin sahip olduğu değer yargıları aynı zamanda onun kişilik özellikleridir. Doğruluk, dürüstlük, açık sözlülük, kibarlık, eli açıklık ya da fedakârlık gibi nitelikler yöneticilerin etik davranışlarının temelini oluşturur. Yöneticilerin liderlik davranışlarında etik değerlerin etkileri görülmektedir. Bu anlamda yöneticilerin dürüstlük ve açıklık davranışları onları güçlü kılan unsurlardır (Uğurlu, 2009)

#### **1.1.3.7.5. Okul Yöneticisinin Etik Lider Olarak Karar Verme Sürecindeki Becerileri:**

Okul idarecisi karar verirken; çözüm bulmada doğru yaklaşmalı, politik ve dini konularda kâr sağlamak amacıyla çalışmalarda bulunmamalıdır. Mali konularda kişisel kâr elde etmek için uğraşmamalıdır. Mesleki sorumluluğunu dürüstlük içinde yerine getirmeli, okulda ortak verilen kararları etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamalı, okul çalışmalarında ölçüyü tutturmalı ve davranışlarının sınırlarını bilmelidir (Yılmaz, 2005). Gedikoğlu'na (2015) göre tüm kararları öğretmenler ile almak, okul politikalarında alınacak kararlara öğretmenlerin iştirakini sağlamak için uğraşmak ve karar alma sürecinde öğretmenlerin takım halinde çalışmalarını sağlamak yöneticinin doğru karar aldırmadaki becerisini göstermektedir.

### **1.1.3.7.6. Okul Yöneticisinin Etik Lider Olarak İletişim Becerileri:**

Okul yöneticisinin “iletişim” yeterliliği, yöneticinin öğretmenlerle ve öğrencilerle güçlü iletişim kanalları oluşturma becerisini ifade eder. Bu sorumluluk da birbirleri ile yakın ilişkiler içinde çalışılan kurumlarda doğal olarak olması gereken bir durumdur. Okul yöneticisinin iletişim konusunda yetenekli olması tüm diğer sorumluluklarının etkili bir biçimde yerine getirilmesi için bir şarttır (Gedikoğlu, 2015). Yönetici bu konuda kendini geliştirmek için uğraşmalıdır. Kendini tanımalı, insanları iyi dinlemeli ve farklılıkları kabul etmelidir.

### **1.1.3.7.7. Okul Yöneticisinin Etik Lider Olarak Örgüt İklimi**

#### **Oluşturma Becerileri:**

Okul iklimi, öğretmenlerin okulun genel çalışma çevresini anlamalarını, formal ve informal örgüt üyelerinin özelliklerini ve bunu etkileyen örgütsel liderliğin kapsamını içine alan geniş bir kavramdır. Daha basit bir şekilde ifade edilirse, bir okulu diğerinden farklı kılan ve okulun her bir üyesinin davranışını etkileyen okul içi çevreyle ilgili nitelikler, okulun örgüt iklimidir. Özelleştirilecek olursa, okul iklimi, kısmen katılımcılar tarafından denenen, onların davranışlarını etkileyen, okul çevresini, okuldaki ortak davranışa dair algılamalara dayalı niteliklerdir. Okul iklimi, bir dizi özellik olarak okul içi kişilik tanımlamalarına bazı yönlerden benzemektedir. Bir okulun iklimi, okulun kişiliği şeklinde ifade edilebilir. Çünkü kişi için kişilik ne ise, okul için de iklim aynı anlama gelmektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Etik liderler, en iyi performans sergileyen çalışanları bulma ve geliştirmeye çok önem verirler. Etik lider çalışanların kimliği, ne olduğu ve neye dönüşebileceği, nasıl yaşadığı ve nasıl daha iyi yaşayabileceği hakkında yol gösterici olur.

## **1.2.PERFORMANS**

Bir örgütteki temel unsur insan faktörüdür. Kuruma çalışanlar, gerek bedensel gerekse kişisel ve zihinsel nitelikleri ile katkıda bulunurlar. Çalışanlar

kendi kişisel nitelikleri etrafında kurumlarında üstlendikleri sorumlulukları gerçekleştirmeye uğraşır (Ünver, 2005).

Bir kurumun yönetsel olarak temel amacı, belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Bu amaçla yöneticiler beşeri faktörleri kaliteli bir şekilde idare edebilmeleri, çalışanların yeteneklerini etkin olarak kullanmaları ile doğru orantılıdır. Çalışanların görev ve sorumluluklarında başarılı olma düzeyi ile iş yapabilme becerilerinin belirlenmesi performans değerlendirme sistemi ile olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1988). Performans; çalışanların ya da kurumun belirlenen hedeflere ne derecede ulaşıldığının nicel ve nitel olarak ortaya konması şeklinde ifade edilmiştir (Özkanlı, 1995). Başka bir deyişle hedeflenen amaçlara uygun bir şekilde, çalışanların gerçekleştirdikleri çabanın nesnel olarak ölçülmesidir.

Performans öğretmenler ve yöneticiler açısından önemli bir yer tutar. Bireysel anlamda, öğretmenin performansının güçlü ya da zayıf olmasından yönetim de etkilenmektedir. Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını en etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi kurumun başarısını da istenilen düzeye getirir. Performans değerlendirmesi neticesinde, bireysel başarının ne derecede gerçekleştiği ortaya çıkmış olur. Bir öğretmenin performansının yüksek olmasında yöneticinin rolü de vardır. (Uysal 2011). Bu amaçla yöneticiler öğretmenlerin performansına bağlı olarak güdülenmesinde etkili olan etmenleri bilmeli ve uygulamalıdır. Bu etmenler İyi ve adil davranış, iyi çalışma şartları, yükselme ve gelişme olanağı, başarının takdir edilmesi, kişisel sorunların anlayışla karşılanması, kurumun sorunlarına katkıda bulunma olanağının olması şeklinde sıralanabilir. Yöneticilerinin sergilediği liderlik becerisi öğretmen performansını artırıcı bir faktör olabilir. Nitekim okulun niteliğini artıran faktörlerin başında öğretmen performanslarının etkin kullanımı gelmektedir. Okulun hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanma görevine sahip yöneticiler, öğretmenin, performans düzeyinden de sorumludur. Okulun eğitsel niteliğinin yükselmesinde gerekli koşullardan biri, öğretmenlerin mesleki etkinliklerdeki performanslarının artırılmasıdır (Dilekmen 2005).

Öğretmenin psikolojik durumu, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme derecesi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde

etkiler. Bu nedenle, okulda öğretmenin performansının artırılması ve üst düzeyde öğretmenlerden verim alınması gerekir (Ergin, 2008).

Kavramsal ve kuramsal çerçevede verilen bilgiler doğrultusunda ve yurtiçi yurtdışında yapılan araştırmalara bakıldığında etik ve etiğin etkileri konusunda pek çok konuya rastlanmıştır. Yapılan araştırmalarda etiğin iş doyumuna, motivasyona, örgütsel adalete ve iç iletişime katkısı saptanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında etik liderlik düzeyinin örgütsel güven düzeyine etkisi araştırılmıştır. Ancak meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara rastlanmamıştır. Bu gerekçe ile araştırmanın problemini “Meslek Liselerindeki Yöneticilerin Gösterdiği Etik Liderlik Tipi İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” oluşturmaktadır.

### **1.3. AMAÇ**

Bu araştırmanın genel amacı meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1.Yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik tipine ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
- 2.Yöneticilerin liderlik ölçek toplam puanları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?
- 3.Mesleki kıdem liderlik toplam puanlarının manidar bir yordayıcı mıdır?
- 4.Okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?
- 5.Öğretmenlere verilen performans puanları ile yaşları arasında bir ilişki var mıdır?
- 6.Öğretmen performans puanları ile yöneticilerin etik liderlik düzeyleri arasında manidar bir farklılık var mıdır?
7. Öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar mıdır?

#### 1.4. ÖNEM

Öğretmenlerin işlerine ve okullarına dönük sadakatlerinde gittikçe düşen bir profil gözlenmektedir. Eğitimcilerin bağlılıklarındaki bu düşmenin nedeni, sistemin içindeki insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmemesi ve bağlılıklarını geliştirecek yöntemlerin yeteri düzeyde uygulanmamasıdır. Bu konu ile ilgili değerlendirme, eğitim sistemini geliştirme ve başarıya ulaştırmada insan etmenine gereken önemin verilmediği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Liderlik ve öğretmen performansı kavramları eğitim kurumlarındaki başarıyı etkilemesi açısından önemlidir. Gün geçtikçe okulların idaresindeki liderlik tiplerinin önemini vurgulayan araştırmalar da artmaktadır. Bir ülkenin kalkınması ve gelişmesi için gerekli koşulların başında eğitim kalitesinin yükselmesi gelmektedir. Bu da eğitim kurumları olan okullar sayesinde gerçekleşmektedir. Başarılı okullar için iyi yetişmiş, kendini geliştirmiş yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Avrupa'da birçok ülkede öğretmen olmak için bile en az lisansüstü eğitim şartı konulmuşken, okul yöneticisi olmak için sıkı bir eğitim almanız gerekmektedir. Ancak Türkiye'de okul yöneticisi olmak için herhangi bir üniversitenin lisans programından mezun olma şartı yoktur. Meslek lisesi müdürleri kendilerini geliştirmek için sık olmamakla birlikte genellikle hizmet içi eğitim almakta ya da seminerlere katılmaktadırlar. Böylece eksikliklerini tamamlamaya çalışmaktadırlar. Ancak heykeltıraş olmak isteyenler bile bir özel yetenek sınavına girerken, insana yol gösteren yöneticiler sadece mülakat ile mesleğe kabul edilmektedir.

Müdür ve yönetici kademesindeki bireylere yönelik yapılan araştırmaların eksikliğini ortadan kaldırmak için eğitim alanında yapılacak bu ve benzeri araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu nedenle liderin sergileyeceği liderlik rolleri öğretmenin ve dolayısıyla okulun başarısı açısından çok önemlidir. Eğitime yön verecek kişilerin başta yöneticiler olduğu düşünüldüğünde yöneticilerin sahip olmaları gereken liderlik tiplerinin sorgulanması gerekmektedir.

Son yıllarda okullarda artarak devam eden değerler eğitimi faaliyetleri yapılmaktadır. Bu faaliyetlerle kurumlarda bulunan yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerin ahlaki ve etik kurallara uymaları istenmekte, aynı zamanda bu

kaidelerin gelişmesi ve hatırlatılması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu eğitim ile kişilerin davranışlarını sorgulamaları istenmekte, olumlu davranışların artması hedeflenmektedir. Bu kadar üzerinde durulan bir konunun sadece panolara asılan birkaç güzel sıfat ile sınırlı kalmaması gerekmele beraber kurum yöneticisinin de bu tür davranışları sergileyip sergilemediği sorgulanmalıdır. İnsanlar kendilerine saygı gösterildiği, huzurlu, mutlu ve güvende hissettiği ortamlarda daha verimli çalışabilirler. Bu durum hem öğretmen performansını dolayısıyla kurum başarısını etkiler. Dürüstlüğünden ve adil davranışından şüphe edilen bir okul yönetici öğretmenlerin moralini düşürür. Dolayısıyla da öğretmen performansı düşme yönünde ivme kazanır.

Etkili bir okul idarecisi, okulla cemiyet arasında iyi bir iletişim kurmalıdır. Öğrenci, öğretmen ve veliler okul çekici bir yer haline geldiği zaman bu kurum tarafından istendiklerini hissedeceklerdir. Okul toplumunun, üyelerinin varlığını tanınması ve üyelerine saygı duyması hâlinde ayrımcılık, istismar ve saygısızlık ortadan kalkacaktır. İyi bir eğitim idarecisinin birincil amacı, ortak amaçlara ve değerlere dayalı bir okul çevresi oluşturma çabası olmalıdır.

Bu kapsamda alan yazın taraması yapıldığında Türkiye’de bu güne kadar “meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” üzerine yapılan bir araştırmaya rastlanmamış olması bu araştırmayı özgün değer bakımından da önemli kılmaktadır. Ayrıca çalışılan araştırma konusu araştırmacının kendi uzmanlık alanı olması sebebiyle de meslek grubuna yönelik farklı bir açıdan önerilerde bulunmasına da katkı sağlamaktadır. Bu araştırma ile; meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup, araştırma sonuçlarının yapılacak akademik çalışmalara örneklik teşkil etmesi beklenmektedir.

## **1.5. VARSAYIMLAR**

1. Katılımcıların anket ve görüşme formu sorularına içten ve samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Bu araştırmada yöneticilerin belirli bir düzeyde etik liderlik tipini taşıdıkları varsayılmıştır.



## **1.6. SINIRLILIK**

1.Araştırma tüm lise türlerinde yürütölmek istenmiş ancak zaman ve olanakların yetersizliği sebebiyle Rize ili meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur.

2. Birçok liderlik tipi olmakla birlikte daha önce etik liderlik çalışma alanı ile ilgili olarak meslek liselerine yer verilmemesi sebebiyle bu araştırma daha az çalışılmış etik liderlik tipi ile sınırlandırılmıştır.

## **1.7. TANIMLAR**

Yönetici: Meslek lisesinde görev yapan müdürlerdir.

Performans: Öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken sergiledikleri çabanın sayısal değeridir.

Meslek Lisesi: Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleridir.

## **1.8. KISALTMALAR**

Çev. : Çeviren

ELÖ: Etik Liderlik Ölçeği

N: Eleman Sayısı

$\bar{X}$ : Aritmetik ortalama

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda bu konu ile ilgili benzer Türkçe çalışmalara kronolojik sıra ile bakıldığında çeşitli sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Aşağıda bu çalışmalara yer verilmiştir;

Aykanat ve Yıldırım (2012) yılında yaptıkları araştırmada etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini Ardahan Üniversitesi'nde (ARÜ) çalışan idari personel oluşturmaktadır. Ardahan Üniversitesi Rektörlüğünde, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde, İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi'nde, Teknik ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda ve Mühendislik Fakültesi'nde (2011-2012) çalışan 70 idari personel bulunmaktadır. Veri toplama aracı olarak Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerine yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların etik liderlik davranışı sergilendiği ve etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin sağlanmasında önemli rol oynadığı saptanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet ile etik liderlik davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dağıtım adaleti ile etik liderliğin karar verme ve davranışsal boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamış, dağıtım adaleti ile iletişimsel etik arasında önemsenecek kadar ilişki bulunamamıştır. Davranışsal etik ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya (2013) yılında yaptıkları çalışmada ilköğretim okullarında bulunan yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini İzmir ilindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan yedi yüz on altı öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için "Etik Liderlik Ölçeği"

ve ilköğretim okullarındaki örgütsel güven düzeyini belirlemek için “Okulda Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda İzmir’de bulunan okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça okullarındaki örgütsel güven düzeyini yetersiz buldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerinin bir sendikaya üye olma durumları ile örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Büyükgökçe (2015) yılında yaptığı çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Mersin ili Silifke İlçesindeki kamuya bağlı okullarda çalışan 80 okul müdürü ve 400 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak nicel boyutta Etik Liderlik Ölçeği, nitel boyutunda ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderlik ölçeğinin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik alt boyutunda, okul müdürlerinin görüşlerinin ortalamasının, öğretmen görüşlerinin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Karar vermede etik alt boyutunda, müdürlerin görüşlerinin ortalamasının, öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından daha düşük olduğu görülmüştür.

Durmuş (2015) yılında yaptığı çalışmada kamu kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çalışan algısı yönüyle incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü birimlerindeki çalışan yüz on beş katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlara iki bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların yaşlarına, unvanlarına, kurumda çalıştıkları süreye ve eğitim seviyelerine göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Ancak katılımcıların çalıştıkları birimlere, maaşlarına göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda katılımcıların cinsiyetlerine göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katrancı, Sungu ve Sağlam (2015) yılında yaptıkları araştırmalarında Türk meslek liselerindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Liderliğin etik boyutunun öneminin

herkes tarafından kabul edilen bir gerçek olduğunu buna rağmen, liderlik alanında etik değerlerin önemini göz önünde bulundurarak, eğitim yönetimi alanında bu konuda çok az sayıda ampirik çalışma yapıldığını belirtmişlerdir. Araştırma, meslek lisesi öğretmenlerinin müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, Yozgat il merkezinde bulunan mesleki ve teknik okullarda görev yapan öğretmenlerin etik liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma yöntemi olarak kırk altı madde ve yedi alt ölçekten oluşan Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde çalışan iki yüz yedi öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenler okul müdürlerinin sıklıkla etik liderlik davranışları gerçekleştirdiklerini kabul etmişlerdir. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, konu alanları, mezun oldukları fakülte, kıdemlerinin müdürlerin etik liderlik davranışları hakkındaki algılarını etkilemediği tespit edilmiştir. İstatistiksel analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin algılarını etkileyen tek değişkenin okul tipi olduğu görünmektedir. Ayrıca diğer değişkenler arasında okul müdürlerinin bireysel liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin algılarını önemli ölçüde etkileyen en etkili faktörler olduğunu göstermiştir. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin bu konudaki algılarını etkileyen faktörleri daha iyi anlayabilmek için daha geniş çaplı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca, nitel bir çalışmanın tasarlanması bu konuda bilgilendirici olacağı belirtilmiştir.

Ünverdi (2016) yılında yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Gaziantep İlinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerini temsil edecek dört yüz dört öğretmenin görüşleri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için Etik Liderlik Ölçeği ve iş doyumunu düzeyini belirlemek için İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan t-testi sonucunda katılımcıların İş doyumunu tutumlarının cinsiyet, medeni durum ve branş değişkenine göre manidar bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Yapılan ANOVA testine göre İş doyumunu tutumlarının yaş değişkenine göre manidar bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Yapılan ANOVA testine göre İş doyumu tutumlarının mesleki kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Akpınar (2016) yılında yaptığı araştırmasında etik liderlik ve etik iklimin MOBBING (yıldırma davranışları) üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini kamu ve özel sektör olmak üzere toplam yedi firma üzerinden beş yüz altmış altı kişi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda anketi oluşturan Likert tipi yirmi dokuz soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en elverişli faktör yapısı Kaiser Normalizasyonu ile Varimax dönüşümü ile sağlanmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin Etik iklime etkisinin değerlendirildiği Regresyon analizi neticesinde model manidar bulunmuştur. Etik liderlik ve etik iklimin MOBBING üzerinde istatistiksel olarak manidar ve negatif bir etki ettiği görülmektedir.

Emirbey (2017) yılında yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile Öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Çivril ilçesinde ilkokullarda çalışan yüz seksen dokuz öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” ve “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermeleri hususunda “Katılıyorum” şeklinde ifade ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testi analizine göre ilkokullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenine göre manidar düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Kruskal-Wallis H testi analizine göre ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre manidar bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tutkun (2017) yılında yaptığı araştırmasında okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliliği arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2016–2017 eğitim öğretim yılında Tokat

il genelindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan üç yüz on üç öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak beşli likert tipinde hazırlanmış iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Mann-Whitney U testi yapılmış öğretmenlerin cinsiyetlerine ve yaş gruplarına göre, etik liderlik ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında manidar bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün ilkokul-ortaokul durumuna göre, etik liderlik ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak manidar farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark manidar bulunmuştur.

Yurt içinde yapılan çalışmalarda lise ve diğer kurumlarda çalışan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, etik liderlik davranışı ile öğretmen öz yeterliliği, motivasyonu, iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlendiği görülmüştür. Bunun yanı sıra yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisinin incelendiği, etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin saptanmaya çalışıldığı da araştırmalarda vardır. Konu ile ilgili yapılmış olan yabancı kaynaklı çalışmaların da incelenmesi gerekmektedir. Bu bakımdan etik liderlik konusunu içeren yabancı kaynaklar aşağıda kronolojik olarak sıralanmıştır:

Brown ve Treviño (2006) yılında yaptıkları “Etik liderlik: Bir inceleme ve gelecek yönler” adlı araştırmada etik liderlik ile ilgili gelecekte ele alınacak konuları ve soruları belirlemiş, araştırma ve uygulama için etkilerini tartışmayı amaçlamışlardır. Araştırma etik liderliğin büyük ölçüde keşfedilmemiş olduğunu ve araştırmacılar için etik liderlerin etkinliklerini iyileştirme fırsatları sunduğunu anlatmaktadır. Konu ile ilgili sosyal bilim alan yazın gözden geçirilmiştir. Etik liderlik ile liderliğin ahlaki boyutuyla diğer liderlik yapıları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmiştir.

Mihelič, Lipičnik ve Tekavčič (2010) yılında hazırladıkları makalede etik liderliği araştırmışlardır. Etik liderlik özelliklerinin neler olduğundan bahsetmişlerdir. Makale etik liderlik yapısını incelemiştir. Etik liderlerin aldıkları kararların sonuçlarından doğacak yarar ve zararların uzun vadede gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmak gerektiğini savunur. Etik liderin her birey için aynı derecede alçak gönüllü, iyi, adaletli, sorumluluk alan ve saygı gösteren liderler

olduğunu vurgulamışlardır. Etik liderlerin dürüst, güvenilir ve cesur kişiler olarak algılandığını ifade etmişlerdir. Etik liderlerin yüksek etik liderlik özelliklerine sahip bireyler olduğunu ve bunlara uygun davrandıklarını ortaya koymuşlardır.

Heres ve Lasthuizen (2010) yılında “Etik liderlik: farklı çeşitli yönleri olan evrensel bir kişidir” adlı araştırmalarında etik liderlik anlayışlarının kapsamını araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma farklı örgütsel bağlamlara hakim teorik ve ampirik bir çalışmadır. Hollanda’da çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan on sekiz yönetici bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılarak nitel bir çalışma yapılmıştır. Sonucunda etik liderliğin durumlar karşısında belli başlı unsurları kendinde barındırdığını göstermiştir. Aynı zamanda etik liderliğin somut planlamalarda ve olaylarda kamusal organizasyonlarla ilişkili gibi görünse de ince farklılıkları olduğu bulunmuştur. Bu bakımdan etik liderliğin ulusal çeşitliliği olan kişiliklerin sahip olması gereken bir kişilik özelliği olduğu saptanmıştır.

Bello (2012) yılında yaptığı araştırmada etik liderliğin çalışan iş performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma etik liderlik kavramını, etik liderlerin özelliklerini, etik liderliği ve çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini ve kurumların yalnızca karakter olarak değil, aynı zamanda hareket halinde olan liderleri nasıl geliştirebileceklerini araştırmaya çalışmaktadır. İki önemli değişken; etik liderliğin ve çalışanların iş performansının daha iyi anlaşılması için güven ve bağlılık konusu tartışılmıştır. Çalışma alan yazından bazı önerilerle sonuçlanmıştır. Bu önerilerden bazıları; 1.Yönetici, kuruluşunun baş ahlak sorumlusu olmalıdır. Bu, etik konularla ilgili rehberlik etme, kurumun etik kurallara uyumunu izleme, kuruluşun etik politikasını belirleme ve etik eğitim programlarını denetleme gibi etik kişisel özelliklere sahip olmalıdır. 2. İşyerinde güçlü bir etik kültürü (toplam kalite etik yönetimi) oluşturmalıdır. İşyerinin değerleri ve normları, etik kurallarına uygun olarak, toplam kalite etik yönetim sistematik yaklaşımı ile uyumlu olmalıdır. 3.Yöneticiler etik insanları işe almak için çabalamalıdır. İşe alım sürecinde teknik becerilerle birlikte etik becerilere odaklanılmalıdır.

Alof (2014) yılında hazırladığı araştırmasında “Etik liderlik her zaman faydalı mı?” sorusuna cevap aramıştır. Araştırma duygusal emeğe aracılık eden ve

kişilik özellikleri tarafından yönlendirilen etik liderliğin bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisi üzerine yapılan bir kesitsel çalışmadır. Araştırmanın örneklemini Almanya’da çeşitli kuruluşlarda çalışan yüz yirmi dört katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Etik liderlerin, etik ve etik örgütsel iklimlere karşı hareket eden ve davranan takipçilerin arzu edilen statüsü nedeniyle, bu çalışma da, yüksek ve düşük düzeylerde etik liderliğin duygusal emeğe, takipçinin iş performansına ve izleyicinin algıladığı strese yönelik istenmeyen olumsuz etkileri göstereceği varsayılmıştır. Yapılan ANOVA sonucunda etik liderlikte duygusal emeğin, çalışanların iş performansı ve algıladığı stres üzerindeki ilişkisini etkilemediği bulunmuştur. Etik liderliğin öncelikleri ve sonuçları araştırılmış ve bu ilişkileri test etmek için bir dizi öneri geliştirilmiştir.

Kar (2015) “Etik Liderlik: Başarı için En İyi Uygulama” adlı makalesinde etik kavramının kapsamlı gözden geçirilmesi amaçlanmıştır. Liderlik, etik liderlikte sorunlar, zorluklar ve endişeler ile birlikte başarılı bir etik liderlik ve iş performansına etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Alan yazının gözden geçirilmesi ile etik liderliğin büyük oranda araştırılmamış olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle bu makalede liderlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatların sunulduğu görülmektedir.

Men (2015) yılında yaptığı çalışmada etik liderliğin iç iletişime olan katkısını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Amerika Birleşik Devletleri’nde orta ve büyük ölçekli şirketlerde çalışan beş yüz altmış dört katılımcı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma katılımcıların liderlerinin ahlaki davranışlarına karşı olumlu bir tutum sergilemediğini göstermiştir. Örgütün simetrik iletişim sistemini beslemede önemli bir rol oynadığını ve bunun da çalışanlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Son olarak, çalışma bulguları simetrik iç iletişimin tamamen olduğunu gösterdi.

Downe, Cowell ve Morgan (2016) yaptıkları araştırmada kamu kurumlarında etik davranışı belirleyen unsurların liderlik mi yoksa kurallar mı olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Araştırmanın örneklemini üç yüz elli üç yerel konseyden oluşan İngiliz yerel yönetimi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Etik liderlik üzerine ağırlıklı olarak istatistiksel olarak



dayalı araştırmalara dayanan analiz yapılmış, etik liderliğin farklı unsurlarının davranış üzerinde etkili olduğu nedensel sũreçleri izlemek için ise ayrıntılı niteliksel analiz kullanmıştır. Araştırmada Liderlerin, iyi davranış standartlarını teşvik etmede ve pekiştirmede oynadıkları rollere dair kanıt bulunmuştur. Katılımcıların etik liderlik ȳzelliklerini sergiledikleri bulunmuştur. Kamu kurumlarında etik davranışı belirleyen unsurların liderlik olduğu tespit edilmiştir.

Viet (2016) yılında hazırladığı “Etik liderliğe bakış açısı: genel bakış” adlı Kamu ve Siyasi Liderlik Uluslararası Kongresi'ne sunulan makalesinde etik liderliğin akademik kavramlarını sınıflandırarak kapsamlı bir şekilde araştırmıştır. Bu makale, etik liderliğin kavramlarına ve bu kavramların varlıksal ve bilimsel varsayımlar olarak sınıflandırarak liderliğin bakış açısını, postmodernizm ve toplumsal açıdan çağdaş, sembolik ve eleştirel bakış açıları ile açıklayan geniş bir gȳrũř sunmaktadır. Çalışmada her kategori, kurumlar, iş ahlakı ve liderlik ahlakı açısından kayda değer gȳrũřler sunmaktadır. İnceleme akademik tartışmaları ȳzmek ve tartışmaya katılanların pozisyonlarını belirlemek için bir kılavuz niteliğindedir. Bununla birlikte çağdaş kurumların yȳneticilerinin liderlik ahlakı kavramlarını incelemek için çoklu bir bakış açısı sunmaktadır. Bu makalede yer alan genel fikir, etik liderlik tartışmalarındaki yaygın kavramların nasıl kullanılıp sınıflandırılacağına dair bir rehberlik hizmeti vermektedir.

Cheteni ve Shindika (2017) yılında yaptıkları bu çalışmada, yũksek dũzeydeki yolsuzluklar, ulusal ekonomilerin az gelişmesi ve etik yȳnetimin ȳnemli ȳlũde engellenmesi nedeniyle, Afrika kamu kurumlarındaki etik liderlik uygulamalarının kapsamını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı kamu sektȳrũnde etik liderlik ȳzelliklerini Botswana ve Gũney Afrika'dan analiz ederek kamu sektȳrũndeki etik liderlikten potansiyel faydalar sağlamaktır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmanın ȳrneklemini kamu kurumlarında çalışan yũz sekiz katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda yȳneticilerin ahlakı davranış algıları arasında ȳnemli farklılıklar olduğunu gȳstermektedir. Gũney Afrikalı liderler, Botswana'dakiler ile kıyaslandığında daha az ahlakı değerlere sahip yȳneticiler olduğu bulunmuştur.

Yurt dışında yapılmış olan araştırmalarda da etik liderlik ile ilgili soruların belirlendiği gȳrũlmũřtũr. Ayrıca kamu kurumlarında etik davranışı belirleyen

unsurların neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmalarda etik liderliğin çalışan iş performansı üzerindeki etkisi ile bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisi, iç iletişime olan katkısı ile etik davranışı belirleyen unsurların liderlik mi yoksa kurallar mı olduğu incelenmeye çalışılmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizlerinin nasıl yapıldığı ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada 2017-2018 eğitim-öğretim yılında meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerinin alınması amacı ile karma modelde tasarlanmıştır. Plano-Clark ve Ivankova (2016) karma yöntem tasarımlarının ileri uygulamalarını araştırmacıların temel karma yöntem tasarımlarını başka bir araştırma tasarımı, metodolojik yaklaşım veya teorik çerçeve ile kesiştirdiği melez yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır (Akt: Taşdemir, 2018). Keşfedici karma yöntem araştırmalarında olguyu, durumu araştırmak için önce nitel sonra nitel veriler arasındaki ilişkileri için nicel olarak belirlemek amacıyla veriler elde edilir (Creswell ve Plano-Clark, 2017). Bu araştırmada da önce yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile nitel veriler elde edilmiş sonrasında elde edilen bulgulara dayalı olarak nicel veriler üzerinden elde edilen verilerle gömülü araştırma desenine uygun olarak yorumlamalara gidilmiştir.

#### 3.2. EVREN-ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini meslek liseleri oluşturmaktadır. Evrenden örneklem belirlenirken seçkisiz örnekleme yöntemlerinden öncelikli olarak küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme olarak evren tam listesinden belirlenen Rize ilindeki meslek liseleri seçkisiz olarak çekilmiştir. Küme örnekleme yöntemi, kümelere ya da gruplara ayrılan bir evrenden, yansız olarak kümelerin seçilmesi biçiminde yapılan bir örnekleme biçimidir. Evrendeki birimlerin listelenmesinin zor olduğu, fakat küme listesinin oluşturulabildiği durumlarda tercih edilen bir örneklemedir. Kümelere göre örnekleme yönteminde, bireyler yerine grupların seçkisiz olarak seçilmesi söz konusudur. Seçilen grupların bütün üyeleri benzer

özelliklere sahiptir (Gay, Mills ve Airasian, 2006). Araştırmanın nicel verilerini 145 katılımcı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü normallik varsayımının analiz edilebilmesi için gerekli 30 sayısının üzerinde tutulmuştur. Tek değişkenli normallik varsayımı, örneklemdeki her bir sürekli değişkene ilişkin ölçümlerin normal dağılımdan geldiğini ifade etmektedir (Stevens, 2009; Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998).

Nitel veriler ise 17 öğretmen görüşünün irdelenmesini içermektedir. Bu öğretmenler gönüllülük ilkesine dayalı olarak evren tam listesinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Görüşmeler kayıt cihazından transkript edilerek raporlandırılmıştır.

### **Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri**

Örnekleme oluşturan 145 öğretmenin kişisel özellikleri, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, branşlarına ve mesleki kıdeme ilişkin dağılımları çizelgelerde sayı ve yüzde olarak verilmiştir.

#### **1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri**

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 145'dir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin % 50.3 'ü kadın ve % 49.7 'si erkektir.

Tablo 1. *Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	73	50.3
Erkek	72	49.7
Toplam	145	100

#### **2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumu**

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 145'dir. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin % 82.8 'i evli ve % 17.2'si bekârdır.

Tablo 2. *Medeni Durumu Göre Öğretmenlerin Sayısal Dağılımı*

<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evli	120	82.8
Bekar	25	17.2
Toplam	145	100

### **3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumu**

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 145’dir. Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin %83.2’si lisans, %15.8’i yüksek lisansdır.

Tablo 3. *Öğretmenlerin Öğrenim Durumu*

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lisans	122	83.2
Yüksek lisans	23	15.8
Toplam	145	100

### **4. Araştırmaya Katılan öğretmenlerin Branş Durumu**

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 145’dir. Branş değişkenine göre öğretmenlerin %43.4’ü sözel branş, %33.1’i sayısal branş ve %23.5’i yetenek branşıdır.

Tablo 4. *Öğretmenlerin Sahip Oldukları Branşa Göre Dağılımları*

<b>Branş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sözel Branş	63	43.4
Sayısal Branş	48	33.1
Yetenek Branşı	34	23.5
Toplam	145	100

### **5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Durumu**

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 145’dir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin %59.3’ü 1-10 yıl, %24.8’i 11-20 yıl ve %15.9’u 20 yıl ve üstüdür.

Tablo 5. *Kıdeme Göre Öğretmenlerin Sayısal Dağılımı*

<b>Kıdem Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-10 yıl	86	59.3
11-20 yıl	36	24.8
20 yıl ve Üstü	23	15.9
Toplam	145	100

### **3.3. VERİLER VE TOPLANMASI**

Araştırmada veri toplama aracı olarak Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), orta derecede katılıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacı tarafından Ankara ve Konya il merkezindeki ilköğretim kademesinde çalışan 408 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin yapısal geçerliğini test etmede faktör analizinden faydalanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine dayalı olarak dört alt boyut (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik ve davranışsal Etik) ortaya çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bulgular Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile tespit edilmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0.97’dir. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik 0.95; iklimsel etik 0.92; karar vermede etik 0.94; ve davranışsal etik alt boyutu ise 0.90 olarak ortaya çıkmıştır. Bulgular alt ölçeklerin iç tutarlılığına ilişkin güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcılara uygulanan ELÖ’nin yanı sıra öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, öğrenim durumu, yaş ve branş durumlarıyla ilgili bilgileri toplamak amacıyla bir kişisel bilgi formu da oluşturulmuştur. Öğretmen performans puanları için daha önce yöneticiler tarafından kendilerine verilen Öğretmen Performans Değerleme sistemindeki puanlar kullanılmıştır.

Tablo 6. ELÖ'ye Göre Yöneticinin Etik Liderlik Gösterme Düzeyi Puan Aralığı

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

İletişimsel Etik alt boyuttan elde edilen minimum ve maksimum puan 15-75 aralığındadır. Toplam puanın üst sınıra yakın olmasında okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasında ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır.

İklimsel Etik alt boyuttan elde edilen minimum ve maksimum puan 11-55 aralığındadır. Toplam puanın üst sınıra yakın olmasında okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasında ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır

Karar Vermede Etik alt boyuttan elde edilen minimum ve maksimum puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır.

Davranışsal Etik alt boyuttan elde edilen minimum ve maksimum puan 9-45 aralığındadır. Toplam puanın üst sınıra yakın olmasında okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasında ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır.

Tablo 6 incelendiğinde ELÖ'ye ait ölçek alt boyutları için birer kesme puanın da verildiği görülmektedir. Kesme puan belirlemesi olmayan ölçeklerden elde edilen sonuçların yorumlanması güç ve doğru değildir. Bu sebeple araştırmada kullanılan ölçeğin sonuçlarının doğru aralıklarda yorumlandığı da söylenebilir. Bu gerekçeler doğrultusunda araştırmada Etik Liderlik Ölçeği'nin kullanılması uygun görülmüştür.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun yargıcılararası güvenilirlik katsayısı Cohen Cappa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun ifadelerinin uygunluğu için yapılan yargıcılar arası güvenilirlik katsayısının hesaplanmasında üç ölçme ve değerlendirme uzmanından yararlanılmıştır. Yargıcı puanları sonucunda Cohen Cappa güvenilirlik katsayısı  $R=.92$  olarak bulunmuştur. Bu değer araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Katılımcılara ait bilgilerin savunulması ölçme aracının güvenilir bilgi vermesiyle orantılıdır. Yargıcılar arası güvenilirlik çoğu zaman ihmal edilen bir analizdir. Oysaki katılımcıların görüşlerinin alınmasında ölçme aracının farklı yargıcılar tarafından değerlendirilmesinin de benzer olması beklenmektedir. Araştırmada bu hipotez sağlanmıştır.

Tablo 7. *Yargıcılar Arası Güvenirlik Katsayısı*

Katsayılar	R	p
Cohen Kappa	.92	.000
Sınıfıçı	.92	

### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Bu başlık altında araştırmadaki alt amaçlar için veriler sırayla analiz edilmiştir.

**Birinci alt amaç “Yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik tipine ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”** sorusunun yanıtında araştırmacı tarafından geliştirilecek yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formundan elde edilecek veriler için yüzde (%) ve frekans tabloları oluşturulmuştur.

**İkinci alt amaç “Yöneticilerin liderlik ölçek toplam puanları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?”** sorusunun yanıtında liderlik toplam puanlarının normallik düzeylerine bakılmıştır.



Tablo 8. *Dağılıma Ait Betimsel İstatistikler*

	Liderlik Puanları		Liderlik Top. Puanları
	Kadın	Erkek	
N	145	145	145
$\bar{X}$	166.25	180.82	173.00
Medyan	171.00	187.50	177.00
Mod	220.00	220.00	220.00
Çarpıklık	-0.614	-1.203	-0.842
Basıklık	-0.036	0.892	0.117

Performans puanlarının mod, medyan, aritmetik ortalama, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak normal dağılım gösterip göstermediğine karar verilmiştir. Tablo 8’de görüldüğü üzere liderlik toplam puanları  $\bar{X}= 173$ , Mod= 220 ve Medyan= 177 olarak belirlenmiştir. Modun, medyan ve aritmetik ortalama puanlarından farklılık gösterdiği görülmüştür. Dağılımın Çarpıklık katsayısı= -0,842 ve Basıklık katsayısı= 0,117 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre dağılım normallik göstermemektedir. Ayrıca kadın ve erkek olarak liderlik puanlarının da normal dağılım göstermediği belirlenmiştir Normal çıkmadığı için Non-parametrik analizlerden Mann Whitney U testi ile devam edilmiştir.

**Üçüncü alt amaç “Mesleki kıdem, liderlik toplam puanlarının manidar bir yordayıcısı mıdır?”** sorusunun yanıtında ölçek puanları ile kıdem değişkeni arasındaki yordayıcılık için Dummy (hayali regresyon) analizi yapılmıştır.

**Dördüncü alt amaç “Okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmenlerin aldıkları eğitimin düzeylerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?”** sorusunun yanıtında liderlik toplam puanlarının normalliklerine ikinci alt amaçta bakılmıştır. Bu bakımdan tekrar bakılmayarak non-parametrik analizlerden Mann Whitney U testi yapılmıştır. Gruplar arasında farkı belirlemek için Post-Hoc yapılmıştır.

**Beşinci alt amaç “Öğretmenlere verilen performans puanları ile yaşları arasında bir ilişki var mıdır?”** sorusunun yanıtında performans puanlarının normallik düzeylerine bakılmıştır.

Tablo 9. Performans Puanları Normallik Düzeyi

	Performans Puanları	Yaş
N	145	145
$\bar{X}$	90,87	35,79
MOD	90,00	33,00
MEDYAN	91,00	35,00
ÇARPIKLIK	-1,909	-0,492
BASIKLIK	9,043	0.451

Performans puanlarının mod, medyan, aritmetik ortalama, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak normal dağılım gösterip göstermediğine karar verilmiştir. Tablo 9’da görüldüğü üzere  $\bar{X}$ = 90.87, Mod= 90 ve Medyan= 91 olarak belirlenmiştir. Birbirine oldukça yakın puanlar elde edilmiştir. Dağılımın Çarpıklık katsayısı= -1,909 ve Basıklık katsayısı= 9,043 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında ise  $\bar{X}$ = 35.79, Mod= 33 ve Medyan= 35 olarak belirlenmiştir. Dağılımın Çarpıklık katsayısı= -0.492 ve Basıklık katsayısı= 0.451 olarak görülmektedir. Bu sonuçlara göre dağılım normallik göstermiştir. Aradaki ilişkiyi belirlemek için parametrik analizlerden Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile devam edilmiştir.

**Altıncı alt amaç “Öğretmen performans puanları ile yöneticilerin etik liderlik düzeyleri arasında manidar bir ilişki var mıdır?”** sorusunun yanıtında Ki-Kare Uyum testi kullanılmıştır.

**Yedinci alt amaç “Öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar mıdır?”** sorusunun yanıtında öğretmen performans puanlarının normalliklerine beşinci alt amaçta bakılmıştır. Bu bakımdan tekrar bakılmayarak non-parametrik analizlerden Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. sorusunun yanıtında sorusunun yanıtında non- parametrik analizlerden Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Gruplar arasında farkı belirlemek için Post-Hoc yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜBÖLÜM

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

### 4.1.BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde amaçlar ve alt amaçlara dayalı bulgular yer almaktadır. Öncelikle nitel çözümleme içeren amaçlar için bulgulara, ardından da nicel amaçlara dayalı bulgulara yer verilmiştir.

#### **Birinci alt amaca ilişkin bulgular:**

**1.“Öğretmenlerin, yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik tipine ilişkin görüşleri nelerdir?”** alt amacına göre yapılan görüşmeler sonucunda katılımcılardan alınan yanıtlara ilişkin elde edilen bulgular aşağıda incelenmiştir.

**1)Kurumunuzdaki yöneticinin etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünüyor musunuz? Taşıyorsa bir örnek verebilir misiniz? Taşımıyorsa nasıl böyle bir kaniya vardınız?**

Tablo 10. *Etik Liderlik Özellikleri Taşımaya İlişkin Elde Edilen Bulgular*

	<b>f (Frekans)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
Etik Liderlik Özelliği Taşıyor	3	17.65
Etik Liderlik Özelliği Taşımıyor	14	82.35

Tablo10 incelendiğinde katılımcıların %82.35’i kurumdaki yöneticisinin etik liderlik özelliklerini taşımadığını, %17.65’i ise taşıdığını belirtmiştir. Verilen cevaplara göre Rize ilinde görev yapan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun etik liderlik özelliklerine sahip olmadığı görülmektedir. Verilen cevaplar incelendiğinde özellikle birçok öğretmen yöneticilerin adil olmadığını ve eşit davranmadığı görüşünü savunmaktadır. Aşağıdaki örnek bu durumu açıklar niteliktedir.

**K11:** *“Zaman zaman taşımadığını düşünüyorum. Müdürümüzün davranışları şartlara ve kişilere göre değişiyor. Bazen eşit ve adaletli olmadığını düşünüyorum.”*

Yöneticilerin davranışlarının kişilere göre değiştiğini savunan öğretmen görüşleri de mevcuttur. Ayrıca öğretmenlerin bir kısmı yöneticilerinin kişiler arası iletişimin zayıf olduğu düşünmektedir. Öğretmenlerin bazıları da görüşlerine ve kararlarına saygılı olunmadığı görüşündedir. Bunun yanı sıra yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini taşıdığına düşünen öğretmen görüşleri de mevcuttur. Aşağıdaki örnek bu durumu açıklar niteliktedir.

**K2:** *“Taşındığımı düşünüyorum. Yöneticimiz de ben de bu kurumda yeni göreve başladık. Şuan okulda yeni olduğum için tecrübesizim. Yeni olmanın vermiş olduğu garipseme durumunu yöneticim sayesinde üzerimden attım. Çünkü her konuda çok destek oldu. Alanıma ve bana diğer alanlara da yaptığı gibi adaletli davrandı.”*

Bu konuda yapılmış benzer araştırmalara bakıldığında Ahmed (2016) yılında yaptığı araştırmasında, etik ve sürdürülebilir liderliğin çok önemli olduğu gerçeğini ortaya koyduğu önemli bulgular elde etmiştir. Araştırma güven, karşılıklı işbirliği ve karşılıklı sorumluluk duygusu ile yürütülen işlerin eğitim kurumlarının ilerlemesi için önemli olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırma ile etik liderliğin eğitim kurumlarında verimi etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya konulmaktadır. Ayrıca araştırma Finlandiya eğitim sisteminin özelliklerini yansıtmakta ve uluslararası eğitimcilere de kendi eğitim sistemlerini ilerici ve sistematik hale getirmeleri konusunda rehberlik etmektedir. Gluchmanova (2014) yılında yaptığı çalışmasında ise eğitim kurumları ve okul politikalarının, programların desteğiyle, etik eğitim çalışmaları hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin üzerinde farkındalık oluşturmuştur. Katılımcıların kendi ve diğer kültürler hakkında derin bilgi ve farkındalık geliştirmelerine yardımcı olduğu da belirlenmiştir. Elde edilen sonuç etik eğitim çalışmalarının kurumlarda ne denli gerekli olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Yapılan görüşme sonucunda alınan yanıtlara bakıldığında öğretmenlerin yöneticilerinin etik özellikler taşımadıklarını belirtmişlerdir. Ancak yapılan araştırmalar eğitim kurumlarındaki yöneticilerin bu özelliklere sahip olmasının önemini vurgulamıştır. Bu araştırmaların sonuçları ile yapılan araştırma sonuçlarının örtüştüğü de görülmektedir.

**2)Yöneticilerin etik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiyor mu? Bu konuda bir gözleminiz var mı?**

Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Elde Edilen Bulgular

	f (Frekans)	% ( Yüzde)
Cinsiyete Göre Değişiyor	10	52.82
Cinsiyete Göre Değişmiyor	7	41.18

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların %52.82'si yöneticilerin etik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetlere göre değiştiğini, %41.18'i ise değişmediğini ifade etmiştir. Verilen cevaplara göre Rize ilinde görev yapan yöneticilerin etik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değiştiği görülmektedir. Görüşmeler doğrultusunda öğretmenlerin çoğu yöneticinin davranışlarının cinsiyete göre değişmediğini savunmaktadır. Kadın, erkek ayrımı yapılmadığı, herkese aynı davranıldığı görüşlerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünen öğretmen görüşleri de mevcuttur. Öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkılarak yöneticilerin üslup, görev dağılımı, ders programı ve kılık kıyafet gibi nedenlerle cinsiyet ayrımı yapıldığı savunulmuştur. Aşağıdaki örnek bu durumu açıklamaktadır.

**K13:** “Evet, değişiyor. Kadın öğretmenlere kılık kıyafet konusunda daha dikkat edildiğini düşünüyorum. Ders programı ya da görev dağılımında yer yer farklılık olduğunu düşünüyorum.”

**3)Yaşadığınız herhangi bir etik dışı davranış var mı? (Veli-Öğrenci olabilir). Çözümünde yöneticiniz müdahale etti mi?**

Tablo 12. Etik Dışı Davranışa İlişkin Elde Edilen Bulgular

	f (Frekans)	% (Yüzde)
Etik Dışı Davranış Yaşayanlar	14	82.35
Etik Dışı Davranış Yaşamayanlar	3	17.65

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların %82.35'i kurumlarında etik dışı davranış yaşadığını, %17.65'i ise yaşamadığını belirtmiştir. Verilen cevaplara göre öğretmenlerin çoğu kurumlarında etik dışı davranış yaşamıştır. Verilen cevaplar incelendiğinde etik dışı davranışın çözümünde yöneticinin müdahalesi

olduğu durumlar olduğu gibi yöneticinin müdahil olmadığı olaylar da vardır. Öğretmenlerin bir kısmı sorun yaşadıklarında yöneticilerinin olayın çözümüne müdahale etmesini isterken, bir kısmı çözüm bulmada yöneticisine ihtiyaç duymamaktadır. Yöneticisine çözüm bulmada güvenmeyen öğretmen görüşleri de vardır. Aşağıdaki örnek bu durumu açıklar niteliktedir.

**K13:** *“Zaman zaman benim başıma gelirse de etik dışı davranışlar olabiliyor okulumuzda. Başıma böyle bir şey gelse yöneticimin arkamda duracağı, beni koruyacağı konusunda tereddüt yaşıyorum. Yöneticime tam anlamıyla güvenmiyorum.”*

Bazı öğretmenler ise sorun yaşadıkları olaylarda yöneticilerinin orta yol bulduğunu hatta herhangi bir sorun yaşanır da arkasında duracağını belirtmiştir.

Özen (2017) yılında yaptıkları araştırmalarında kamu ilköğretim ve ortaokullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin gösterdiği demokratik, katılımcı, otokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu ilişki demokratik yönetici davranışları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı düzeydeyken, otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetici davranışları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma okul müdürlerinin demokratik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güvenlerini arttırmakta olduğunu ancak otokratik ve tam serbesti tanıyan davranışlarının öğretmenlerin kurumlarına karşı duyduğu örgütsel güveni azalttığı ifade edilebilir. Araştırma bulguları, demokratik yönetici davranışlarının öğretmenlerin müdürlerine güvenlerine pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Aynı zamanda, demokratik yönetici davranışlarının öğretmenlerin meslektaşlarına ve öğrenci ve velilere güvenini de pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin yöneticilerine güven duyması gerektiği konusunda önemli bulgular elde edilmiştir. Bu da nitel olarak elde edilen sonuçlarla örtüşmekte olup, öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin artması için yöneticinin tutumunun ne denli önemli olduğu göstermektedir.

**4) Kıdemin etik ihlallerde önemli bir faktör olduğunu düşünüyor musunuz?**

Tablo 13. *Etik İhlallere İlişkin Elde Edilen Bulgular*

	<b>f (Frekans)</b>	<b>%(Yüzde)</b>
Kıdem Etik İhlallerde Bir Faktördür	16	94.12
Kıdem Etik İhlallerde Bir Faktör değildir	1	5.88

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların %94.12'si kıdemin etik ihlallerde bir faktör olduğu, %5.88'i ise olmadığı görüşündedir. Verilen cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kıdemin etik ihlallerde önemli bir değişken olduğunu düşünmektedirler. Kıdemi fazla olan öğretmenlere daha az iş verildiği, ders programlarının istedikleri gibi yapıldığı, görüşlerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Yöneticinin bu konuda adaletli olmadığı görüşü hâkimdir. Yöneticinin kıdemli öğretmenlere görev dağılımı yaparken toleranslı davrandığı düşünülmektedir. Bazı öğretmenler görevini aksatan kıdemli öğretmenlere göz yumulduğunu da belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek bu durumu açıklar niteliktedir.

**K2:** *“Düşünüyorum. Görev dağılımında ve diğer şeylerde ben kaç yıllık öğretmenim lafı çok oluyor. Ben genç bir öğretmen olarak ikili ilişkilerde saygılıyım ancak okul işlerinde herkese adil davranılmalı ve görev paylaşımı eşit yapılmalıdır.*

Kıdem yılı fark etmeksizin bir öğretmen çalıştığı kurumda görevinin gerekliliğini yerine getirmelidir. İş yükü dağılımının eşit olmaması sadece bir grup öğretmene avantaj sağlarken, bir diğer grubunun daha çok yorulmasına neden olmaktadır.

**5) Yöneticiden adil davranış görmediğinizde mesleki bir tükenmişlik duygusu yaşar mısınız?**

Tablo 14. *Mesleki Tükenmişlik Duygusuna İlişkin Elde Edilen Bulgular*

	<b>f (Frekans)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
Mesleki Tükenmişlik Duygusu yaşarım	13	76.47
Mesleki Tükenmişlik Duygusu yaşamam	4	23.53

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin %76.47'si tükenmişlik duygusu yaşayabileceğini, %23.53'ü ise yaşamayacağını belirtmektedir. Verilen yanıtlara göre öğretmenlerin çoğu yöneticisinden adil bir davranış görmediğinde tükenmişlik duygusu yaşayabileceğini düşünmektedir. Bunlar, mutsuzluk, huzursuzluk, okula gitmek istememe, verim ve performans düşüklüğü şeklinde kendini göstereceği ifade edilmiştir. Hatta meslekten istifa etmek isteyebileceği belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek bu durumu açıklar niteliktedir.

**K2:** *“Evet öyle bir durum olduğunda tükenmişlik duygusu yaşarım. Her şeyden elimi çekerim. Hatta derslerde bile motivasyonum düşebilir. Böyle bir durumda meslekten istifa etmeyi düşündüğüm durumlar oldu. (Eski okulumda)”*

Bunun yanı sıra yöneticinin kendisini etkilemediğini savunan görüşler de mevcuttur. Bazı öğretmenlerce bütün sorunların sınıfa girildiğinde kapının arkasında bırakılacağı görüşü hâkimdir. Aşağıdaki örnek bu durumu açıklamaktadır.

**K4:** *“Yaşamam. Tam aksine bu durum beni tetikler. Daha çok motive olurum. Öğrencilerime de her zaman bir gün bir yerde yönetici olurlarsa etkin ve yetkin olamayacakları bir işi yapmamaları gerektiğini telkin ediyorum. Yöneticinin yaptığı olumsuz davranışlara takılmamak gerek. Gerekli ve yeterli bilgi ve donanımına sahip olmadığını düşündüğüm bir yöneticinin yaptığı davranış beni etkilemez.”*

Shamsafrouz ve Haghverdi (2015) yılında yaptıkları araştırmalarında, kurum öğretmenlerinin öğretim performansı ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiyi saptamaya amaçlamışlardır. Araştırmada istatistiksel olarak değişkenler arasında düşük ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar, tükenmişliğin hem erkek hem de kadın öğretmenlerin öğretim performansında düşüş olduğunu göstermiştir. Bu durum tükenmişliğin iş performansının önemli bir yordayıcısı olduğu anlamına gelmektedir. Tükenmişlik duygusu içinde olan öğretmenlerin performanslarındaki düşüş hem kişisel performanslarının ve kurum performansının düşmesine neden olmaktadır. Araştırmada bazı öğretmenler ise yöneticilerinin davranışlarının onları etkilemeyeceğini savunmuştur. Bu durum yapılan araştırma ile benzer sonuçlar göstermiştir.



Faskhodi ve Siyyari (2018) yılında yaptıkları araştırmalarında ise öğretmenlerin tükenmişlik duygusunun tüm eğitim sistemi üzerinde geri dönülemez etkilere sahip olduğunu bulmuşlardır. Çalışmanın amacı, çalışma katılımı ile öğretmenlerin tükenmişlik duygusu arasındaki ilişkiyi belirlemenin yanı sıra, işe bağlılık, tükenmişlik ve öğretmenlerin kıdemi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Yapılan Korelasyon analizi ile çalışma katılımı ve tükenmişlik arasında manidar ve negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin kıdemi arttıkça tükenmişlik düzeyi azalır sonucuna varılmıştır. Bu durum göreve yeni başlamış öğretmenlerin yöneticilerin davranışlarından daha çok etkilendikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Kırunda (2004) yılında yaptığı araştırmasında özel ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin performansa dayalı ödüllerin öğretmenlerin performansına etkilerini incelemiştir. Bu çalışmanın kuramsal temelleri, çalışanların ödüllendirilirken adalet belediklerine dayanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, performansa dayalı ödüllerin özel ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin performansına etkisini değerlendirmek; alt amaçları ise özel ortaöğretimde kullanılan performansa dayalı ödül türünü tanımlamak ve performans temelli ödüllerin bu okullardaki öğretmenlerin performansına etkisini belirlemektir. Bulgular, özel ortaöğretim okullarında en yaygın kullanılan performansa dayalı ödüllerin; kamu takdiri, terfi, plaketler / hediyeler, görev ödenekleri ve fazla mesai ödemeleri şeklinde olduğunu göstermiştir. Performansa dayalı ödüllerin öğretmenlerin performansını motive ederek ve verimliliklerini artırarak etkilediği; tükenmişlik duygularını azatlığı sonucuna ulaşılmıştır. Özel ortaöğretim okullarındaki ödüllendirme sistemindeki tutarsızlıklar nedeniyle, bu çalışma, faydalanıcı üzerindeki etkilerinin adil ve doğru bir şekilde yapılarak performans değerlendirmelerine dayalı olmasını önermektedir. Ayrıca, okullarda performansa dayalı ödül sistemlerinin doğasının, herhangi bir okulun başarısı yerine öğretmenlerin performansının artırılmasına dayanmalıdır. Yöneticiler ayrıca performansa dayalı ödül sistemlerinin değeri hakkında eğitilmeli ve objektif değerlendirmelere göre bilinçlendirilmelidir. Ayrıca verilen ödüllerin öğretmenleri en iyi şekilde kendilerini gerçekleştirmeleri için motive ettiği sonucuna da vurgu yapılmıştır. Ödül doğru ve yerinde kullanıldığında etkin bir

araçtır. Bu amaçla öğretmenlere adil bir ödüllendirme yapılmasının performanslarını artırıcı bir etken olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bu bölümünde kişisel bilgi formundan elde edilen meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine yer verilmiştir.

### **İkinci alt amaca ilişkin bulgular:**

**2. “Yöneticilerin liderlik ölçek toplam puanları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?”** sorusunun yanıtında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Alt amaç için hipotezler belirlenmiştir. Buna göre:

$H_0$  = Yöneticilerin liderlik ölçek toplam puanları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında manidar bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$  = Yöneticilerin liderlik ölçek toplam puanları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında manidar bir farklılık göstermektedir.

Tablo 15. *Yöneticilerin Liderlik Ölçek Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mann Whitney U- Testi Sonucu*

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Kadın	75	63.74	4780.50	1930.50	.006
Erkek	70	82.92	5804.50		

Analiz sonuçlarına bakıldığında  $p < 0.05$  olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak manidar bir fark olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin toplam etik liderlik puanları ile öğretmenlerin cinsiyet arasında bir farklılık saptanmıştır ( $U = 1930.50$ ,  $p < 0.05$ ).  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda sıra farkları incelendiğinde erkek öğretmenlerin (82.92); kadın öğretmenlere (63,74) göre yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini daha fazla taşıdığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Yapılan nitel görüşmelerde kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerini genel anlamda etik bulmadıkları ortaya çıkmış olsa da; ölçek puanlandırmasında genel anlamda sosyal kabul anlayışı çerçevesinde erkeklerin daha yüksek düzeyde tutum sergiledikleri görülmektedir. Kadınlar erkeklere göre

yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini daha az taşıdığını düşünmektedir. Bu bulgu nitel olarak yapılan görüşme sonuçları ile de örtüşmektedir.

Acar ve Kaya 'ya göre (2012) beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerini etik bir lider olarak gördükleri anlaşılmıştır. Benzer değişkenler kullanılarak elde edilen sonuç araştırma ile farklı bir sonuç ortaya koymaktadır. Avcı (2015) yılında yaptığı araştırmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik özelliklerine ilişkin algının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Elde edilen bulguya göre dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik algısı katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını belirlemiştir. Yukarıdaki araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine ilişkin algının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişip değişmemeye durumuna bakılırken, bu araştırmada etik liderlik özelliğinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermemeye durumuna bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar kıyaslandığında farklı liderlik tipleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında farklı sonuçlar çıkabileceği saptanmıştır.

### **Üçüncü alt amaca ilişkin bulgular:**

**3. “Mesleki kıdem liderlik toplam puanlarının manidar bir yordayıcı mıdır?”** sorusunun yanıtında Dummy (Hayali Regresyon) yapılmıştır. Alt amaç için hipotezler belirlenmiştir. Buna göre:

$H_0$  = Mesleki kıdem liderlik toplam puanlarının manidar bir yordayıcısı değildir.

$H_1$  = Mesleki kıdem liderlik toplam puanlarının manidar bir yordayıcısıdır.

Mesleki kıdem yıllarından 11-20 yıl dummy (0) olarak belirlenmiş ve bu değişkene göre diğer yıllarının yordayıcılığı incelenmiştir. Mesleki kıdemi 11-20 olan liderlerin diğer kıdem yılları ile arasında ( $r=.69$ ) pozitif yönlü, orta düzeyde manidar bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 16. *Mesleki Kıdem Liderlik Toplam Puanlarının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları*

<b>Bağımlı Değişken (Contant)</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>T</b>	<b>p</b>
Meslek 11-20	.610	.053	11.522	.000

$p < .05^*$

Analiz sonuçlarına göre mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin etik liderlik toplam puanlara göre diğer mesleki kıdem yılına sahip olan (1-10; 21 ve üstü) öğretmenlerden manidar bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdem bu belirlenen kategoriler içerisinde etik liderlik toplam puanı için manidar bir yordayıcılık ( $p < .05$ ) sergilemektedir.  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Görüşme formundan elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmenlerin çoğu kıdemi etik ihlallerde bir faktör olarak görmekte idi. Burada ise öğretmenlerin kıdemlerine göre yöneticilerine verdikleri liderlik toplam puanlarının farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Armstrong (2014) yılında yaptığı çalışmasında öğretmen özelliklerinin öğrenci performansı üzerindeki etkilerini araştırmak için hiyerarşik lineer modelleme kullanmıştır. Araştırma sonucunda genç öğretmenlerin, kendilerinden daha yaşlı olanlara göre daha iyi performans gösterdiklerini bulmuştur. Göksal (2017) yılında yaptığı araştırmasında öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme durumuna bakmış ve anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Bunun yanında Karagöz (2008) yılında yaptığı araştırmasında, bekâr öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik rollerine ilişkin algıları evli öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır.

#### **Dördüncü alt amaca ilişkin bulgular:**

**4. “Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında manidar bir farklılık var mıdır?”** sorusunun yanıtında non-parametrik analizlerden Mann Whitney U testi yapılmıştır. İlk olarak alt amaç için hipotezler belirlenmiştir. Buna göre:

$H_0$ = Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında manidar bir farklılık yoktur.

$H_1$ = Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında manidar bir farklılık vardır.

Liderlik davranışları toplam puanların normalliklerine ikinci alt amaçta bakılmıştır Bu bakımdan tekrar bakılmayarak non-parametrik analizlerden Mann Whitney U testi ile devam edilmiştir.

Tablo 17. *Yöneticilerin Liderlik Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonucu*

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Lisans	122	75.08	9235.00	1097.00	.158
Yüksek Lisans	23	61.36	1350.00		

Öğretmenlerin farklı öğrenim durumlarına göre yöneticilerin ELÖ 'den elde edilen liderlik toplam puanlarının Mann Whitney U sonuçları Tablo 17' de verilmiştir. Analiz sonuçları, yöneticilerin etik liderlik toplam puanlarının öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre manidar bir farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır ( $U=1097.00$ ,  $p>.05$ ).  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Bu sebeple araştırmada bu alt amaç için Post-Hoc analizi yapılmamıştır.

Bu bulgu, etik lidere bakış açısının öğretmenlerin öğrenim durumu ile değişiklik göstermediğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple etik liderlik ile ilgili başka değişkenlerinde işin içine katılarak araştırmanın yapılması tavsiye edilir. Bireylerin öğrenim durumları ile etik liderliğe bakış açılarının değiştiği gibi bir izlenim bu bulgu ile anlamsız kalmaktadır. Bu durum bize öğretmenin lisans ya da yüksek lisans bitirmesinin müdürüne yönelik etik liderlik ile ilgili bakış açısını değiştirmedini göstermektedir. Burada etik liderliği bir değer olarak sorgulamak gerekmektedir. Öğretmenlerin daha önceden etik liderliğe karşı bir değeri olursa yöneticinin etik lider olup olmadığını sorgulayabilmektedir. Araştırma ile bu değer öğrenim ile kazanılan bir durum olmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer çalışmalarda da sonucu doğrulayan aynı çalışmalar olmakla birlikte öğrenim durumu ile ilgili yapılan araştırmalarda farklılıklar olduğu da görülmektedir.

Yılmaz ve Kurşun (2015) yılında yaptıkları araştırmalarında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşma düzeylerini belirleyebilmek için Mann Whitney U analizi yapmışlardır. Sonuç olarak Öğretimsel Liderliğin hiçbir alt boyutunda manidar düzeyde bir farklılaşma bulunmamıştır. Benzer değişkenler ile yapılmış bir başka araştırmada ise Çelik ve Eryılmaz'a (2006) göre öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin değerlendirmeleri sonucu, gruplar arasında istatistiksel açıdan manidar farklılıklar bulunmadığı görülmektedir. Eğitim düzeyinin farklılaşması öğretmenlerin, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını belirlemede önemli bir değişken olarak yer almamıştır. Çalışma bu yönü ile araştırmanın sonuçlarını doğrular niteliktedir.

Akbaba ve Sarıkaya (2017) yılında yaptıkları araştırmalarında öğretmenlerin öğrenim düzeyleri arttıkça okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin yeterli seviyede olmadığını belirlemişlerdir. Bu çalışma araştırma ile farklı sonuç elde etmiştir.

#### **Beşinci alt amaca ilişkin bulgular:**

**5. “Öğretmenlere verilen performans puanları ile yaşları arasında bir ilişki var mıdır?”** sorusunun yanıtında basit korelasyon analizi (Pearson Momentler Çarpımı) yapılmıştır. Alt amaç için hipotezler belirlenmiştir. Buna göre:

$H_0$ = Öğretmenlere verilen performans puanları ile yaşları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Öğretmenlere verilen performans puanları ile yaşları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 18. *Performans Puanları İle Yaş Arasındaki Korelasyon Bulguları*

	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>p</b>
Yaş	145	35,79	8,326	,075	.370
Performans Puanı	145	90,87	6,505		

Tablo 18 incelendiğinde öğretmenlerin performans puanları ile yaşları arasında manidar bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $r=0,075$ ,  $p= 0,370$ );  $p$  değeri 0.05 değerinden büyüktür. Bu bakımdan  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Nitel olarak yapılan bulgular sonucunda öğretmenlerin çoğu kıdemi yüksek olan öğretmenlere toleranslı davranıldığını, görev dağılımı yapılırken adaletsiz davranıldığını belirtmişlerdir. Burada ise elde edilen bulgu ile yöneticilerin öğretmenlerin yaşlarına göre puan vermediği görülmektedir. Yöneticiler öğretmenlerin yaşına bu doğrultuda kıdemine bakmaksızın performans puanı verdiği belirlenmiştir.

Benzer araştırmalar incelendiğinde Durmuş (2015) yılında yaptığı çalışmada katılımcıların yaşlarına göre etik liderlik algılamaları arasında manidar bir farklılık olmadığını bulmuştur.

Tutkun (2017) yılında okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliliği arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırmasında öğretmenlerin yaş gruplarına göre, etik liderlik ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında manidar bir farklılık olmadığını belirlemiştir.

Concialdi (2014) yılında yaptığı araştırmasında Dublin'de bir Finans Merkezi çalışanı (N=70) arasında yaş, cinsiyet, mesleki konum ve iş performansının iş tatmini üzerindeki rolünü araştırmayı amaçlamıştır. Sonuçta; yaş, cinsiyet, meslek durumu ve iş performansının iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamadığını belirlemiştir.

Ordu'ya (2016) göre öğretmenlerin iş doyumu ve bireysel performanslarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir.

Yukarıdaki çalışmalarda katılımcıların yaş gruplarının iş doyumu tutumlarına, etik liderlik ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarına göre manidar bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca katılımcıların yaş grupları ile iş performansı arasında manidar bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmalar bu yönleriyle araştırmanın sonuçlarını doğrulamaktadır.

Konu ile ilgili farklı çalışmalara bakıldığında ise Ünverdi (2016) yılında yaptığı araştırmasında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu ile ilişkisini incelemiştir. Katılımcıların iş doyumu

tutumlarının yaş değişkenine göre manidar bir farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Çalışma araştırma sonucu ile farklılık göstermektedir.

Kotur ve Anbazhagan (2014) yılında yaptıkları araştırmalarında Güney Hindistan'ın Andhra Pradesh şehrinin Chittoor kasabasında bulunan Chittoor Şeker fabrikasında çalışanların performansına yaş ve cinsiyetin etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda yaş ve cinsiyetin çalışılan işçilerin performansı üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Yaş ve cinsiyet, işçilerin performansında bir değişiklik meydana getireceğini ifade etmektedirler. Araştırma artan yaşla birlikte, işçilerin 45 yaşına kadar daha iyi bir performans gösterdiklerini göstermiş, bu yaştan sonra ise performans düşüşleri olduğu belirlenmiştir. Çalışma bu yönü ile araştırmanın sonucu ile farklılık göstermektedir.

#### **Altıncı alt amaca ilişkin bulgular:**

**6. “Öğretmen performans puanları ile yöneticilerin etik liderlik düzeyleri arasında manidar bir farklılık var mıdır?”** sorusunun yanıtında Ki-Kare Uyum testi kullanılmıştır. Alt amaç için hipotezler belirlenmiştir. Buna göre:

$H_0$ = Öğretmen performans puanları ile yöneticilerin etik liderlik düzeyleri arasında manidar bir farklılık yoktur.

$H_1$ = Öğretmen performans puanları ile yöneticilerin etik liderlik düzeyleri arasında manidar bir farklılık vardır.

Daha önce performans puanlarının normalliklerine bakılmış ve normal bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan Ki- Kare uyum testi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 19. *Ki-Kare Testi Sonuçlar*

	<b>Performans Puanları</b>	<b>İklimsel Toplam</b>	<b>Davranışsal Toplam</b>	<b>İletişimsel Toplam</b>	<b>Karar Vermede Toplam</b>
$X^2$	128.276	76.117	98.931	134.621	81.200
sd	24	33	29	44	28
Asmp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000



Performans toplam puanları ile yöneticilerin dört etik liderlik düzeyi arasında manidar farklılıklar bulunmuştur. Her bir alt toplam puan  $p < .05$  düzeyinde manidar sonuçlar üretmiştir. Her bir alt toplam puan  $p = 0.000$  değerine sahiptir. Bu durum da her bir toplam puanının performans puanı ile Ki- Kare uyum testinde ilişki içerisinde olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Performans toplam puanları her bir alt toplam puanla uyum halindedir. Puanların sıralamadaki önceliklerine bakıldığında iletişim toplam puanının (134.621), davranış toplam puanına (98.931), karar vermede toplam puanına (81.200), iklimsel toplam puanına (76.117) göre daha yüksek uyum puanı ürettiği görülmektedir.  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Benzer çalışmalara bakıldığında Malik, Awais, Timsal ve Qureshi (2016) yılında yaptıkları araştırmalarında etik liderliğin çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemektedirler. Araştırma sonucunda örgütsel değerlerin etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini görebilmek için üç farklı değişken (örgütsel değerler, etik liderlik ve çalışan performansı) üzerine etkisine bakılmıştır. Etik liderliğin, çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel değerlerin etik liderin çalışanların performansı üzerindeki etkisini olumlu düzeyde arttırdığı bulunmuştur.

Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu 'na (2014 ) göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Uğurlu, Sincar ve Çınar (2013) yılında yaptıkları araştırmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varmışlardır. İğdelipınar (2013) yılında yaptığı araştırmasında etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Terzi ve Kurt (2005) yılında yaptıkları araştırmalarında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, öğretmenlerin moraline, güdülenmesine, örgüt iklimine, örgütsel bağlılığa, verime ve gösterecekleri performansa etkisi şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalar bu yönü ile araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

**Yedinci alt amaca ilişkin bulgular:**

7. “Öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun yanıtında non- parametrik analizlerden Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Gruplar arasında farkı belirlemek için Post-Hoc’a Friedman Analizi ile bakılmıştır. Alt amaç için hipotezler belirlenmiştir. Buna göre:

H<sub>0</sub>= Öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>= Öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar bir farklılık vardır.

Tablo 20. Öğretmenlerin Performans Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruksal Wallis H Testi Sonucu

Branş	N	Sıra		X <sup>2</sup>	p	Fark
		Ort.	sd			
Sözel Branş	63	69.96	2	10.220	.006	3-1
Sayısal Branş	48	63.38				3-2
Yetenek Branşı	34	92.41				
Toplam	145					

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar bir farklılık göstermektedir ( $X^2_{(2)} = 10.220, p < .05$ ). H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir. Yetenek branşının, sözel branş ile sayısal branşa göre oldukça farklı ortalama sıra puanları ürettiği belirlenmiştir. Bu durum yöneticilerin öğretmenlerin yetenek branşı algılarının diğer branşlara göre performans puanlarında manidar farklılıklar yarattığı görülmektedir. Elde edilen bulgu mesleki ve teknik liselerde çalışan yetenek branşı öğretmenlerinin performansa yönelik puanlarının diğer branş öğretmenlerine göre daha manidar olduğunu göstermektedir.

Manidar farklılık bulunması sebebiyle non-parametrik Post- Hoc olan Friedman Analizi yapılmış ancak sonucunda branşlar arasında manidar farklar elde edilmemiştir.

Erdoğdu, Umrkan ve Kuru'ya göre (2013) Etik Liderlik leği puanları öğretmenlerin branđına göre anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Çalışma araştırmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma örneklemini oluşturan meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ilgili alt problemlere ait bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır.

#### 5.1. SONUÇ

1.“*Öğretmenlerin, yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik tipine ilişkin görüşleri nelerdir?*” alt amacına göre yapılan görüşmeler sonucunda;

“**Kurumunuzdaki yöneticinin etik liderlik özelliklerini taşıdığı düşünüyor musunuz?**” sorusunun yanıtları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu kurumdaki yöneticisinin etik liderlik özelliklerini taşımadığını, küçük bir grup ise taşıdığını belirtmiştir.

“**Yöneticilerin etik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiyor mu?**” sorusunun yanıtları incelendiğinde yöneticilerin etik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişip değişmeme durumuna göre elde edilen sonuçlar birbirine oldukça yakındır.

“**Yaşadığınız herhangi bir etik dışı davranış var mı?**” sorusunun yanıtları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu kurumlarında etik dışı davranış yaşadığını, küçük bir grup ise yaşamadığını belirtmiştir.

“**Kıdemin etik ihlallerde önemli bir faktör olduğunu düşünüyor musunuz?**” sorusunun yanıtları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu kıdemin etik ihlallerde bir faktör olduğu, küçük bir grup ise olmadığı görüşündedir.

“**Yöneticiden adil davranış görmediğinizde mesleki bir tükenmişlik duygusu yaşar mısınız?**” sorusuna verilen görüşler incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu tükenmişlik duygusu yaşayabileceğini, küçük bir grup ise yaşamayacağını belirtmektedir.

**2. “Yöneticilerin liderlik ölçek toplam puanları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?”** alt amacına göre elde edilen bulgular sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak manidar bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticilerin toplam etik liderlik puanları ile öğretmenlerin cinsiyet arasında bir farklılık saptanmıştır. Elde edilen bulguya göre erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini daha fazla taşıdığını düşündükleri ortaya çıkarmaktadır.

**3. “Mesleki kıdem liderlik toplam puanlarının manidar bir yordayıcı mıdır?”** alt amacına göre elde edilen bulgular sonucunda mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin etik liderlik toplam puanlara göre diğer mesleki kıdem yılına sahip olan öğretmenlerden manidar bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdem bu belirlenen kategoriler içerisinde etik liderlik toplam puanı için manidar bir yordayıcılık sergilemektedir.

**4. “Okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?”** alt amacına göre elde edilen bulgular sonucunda etik liderlik toplam puanının öğretmenlerin öğrenim durumları göre manidar bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**5. “Öğretmenlere verilen performans puanları ile yaşları arasında bir ilişki var mıdır?”** alt amacına göre elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin performans puanları ile yaşları arasında manidar bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

**6. “Öğretmen performans puanları ile yöneticilerin etik liderlik düzeyleri arasında manidar bir farklılık var mıdır?”** alt amacına göre elde edilen bulgular sonucunda performans toplam puanları ile yöneticilerin dört etik liderlik düzeyi arasında manidar farklılıklar olduğu görülmektedir.

**7. “Öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar mıdır?”** alt amacına göre elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar bir farklılık göstermektedir. Yetenek branşının diğer branşlara göre daha yüksek puan elde ettiği belirlenmiştir.

## 5.2.ÖNERİLER

### 1.Öğretmenlerin, yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik tipine ilişkin görüşleri nelerdir?

“Kurumunuzdaki yöneticinin etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünüyor musunuz?” sorusunun bulguları sonucunda öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik özelliklerini taşımadığını vurgulamaktadır. Bunun sebeplerini de öğretmenler tarafından sıralamaktadır. Sebepler incelendiğinde yöneticilerin adil olmaları, öğretmen görüş ve kararlarına saygılı olmaları, davranışlarını kişilere göre değişmeden sergilemeleri önerilmektedir.

“Yöneticilerin etik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiyor mu?” Bu konuda bir gözleminiz var mı? sorusunun sonucunda öğretmenler çoğu yöneticinin davranışlarının cinsiyete göre değişmediğini düşünmektedir. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin okul içi ve dışı faaliyetler de cinsiyet ayrımı yapılmadan görev dağılımı yapmaları önerilir. Bu durum kadın erkek eşitliği için önem teşkil ettiği gibi öğretmen performansının artırılması de için önerilebilir.

“Yaşadığınız herhangi bir etik dışı davranış var mı? Çözümünde yöneticiniz müdahale etti mi?” sorusunun bulguları sonucunda öğretmenlerin birçoğunun etik dışı bir davranış yaşadığını ortaya koymuştur. Öğretmenler etik dışı bir davranış yaşadıklarında yöneticilerinin müdahale etmelerini istemekte ve çözüm bulma noktasında onlara ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda öğretmenlerin yöneticilerine güven duyma konusu önem kazanmakta, güven ilişkisinin geliştiği kurum kültürünün oluşturulması tavsiye edilmektedir.

“Kıdemin etik ihlallerde önemli bir faktör olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusunun bulguları sonucunda öğretmenler kıdemin etik ihlallerde bir faktör olduğunu düşünmektedir. Bu bakımdan kurum yöneticisinin kıdeme bakılmaksızın adaletli bir görev dağılımı yapması önerilir.

“Yöneticiden adil davranış görmediğinizde mesleki bir tükenmişlik duygusu yaşar mısınız?” sorusunun bulguları sonucunda öğretmenlerin çoğu yöneticilerinden adil davranış görmediğinde mesleki bir tükenmişlik duygusu yaşayabileceğini belirtmiştir. Öğretmenler tükenmişlik hissine rağmen performanslarını belirli bir seviyede tutabilmek için çeşitli etkinlik temelli

stratejileri öğrenme yoluna gidebilirler. Yüksek düzeyde bir iş performansı elde etmek için tükenmişlik belirtileriyle başa çıkmak amacıyla bu stratejileri kullanabilirler. Ayrıca mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin motive edilmesi ve gerektiğinden fazla iş yükü verilememesi tükenmişlik düzeyini azaltabilir. Yöneticilerin, öğretmenlerinin tükenmişliğini etkileyen faktörleri azaltmak için daha az stresli bir çalışma ortamı yaratmaları, adil davranmalı ve doğru ödüllendirme yapmaları kurumları daha etkin hale getirebilir.

**2. Yöneticilerin liderlik ölçek toplam puanları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?** alt amacına göre elde edilen bulgular sonucunda yöneticilerin etik liderlik toplam puanları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Bu sonuç doğrultusunda sıra farklarına bakıldığında erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini daha fazla taşıdığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan araştırmacılar farklı liderlik tiplerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre değişip değişmediğinin araştırıldığı çalışmalar yapabilir. Bu durum cinsiyete göre farklı liderlik tiplerinin nasıl algılandığı konusunda çeşitli araştırmalar yapılması konusunda alan yazın için önem teşkil etmektedir.

**3. Mesleki kıdem liderlik toplam puanlarının manidar bir yordayıcı mıdır?** sorusunun bulguları sonucunda mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin etik liderlik toplam puanlara göre diğer mesleki kıdem yılına sahip olan öğretmenlerden manidar bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucu öğretmenlerin mesleki kıdeminin yöneticilerine karşı olan etik liderlik algısını değiştirdiğini göstermektedir. Öğretmenlerin liderliğe yönelik algı, görüş ve tutumlarının onların kıdemlerine göre farklılaşması sebebiyle, araştırmacılara etik liderlik algısı ya da durumu ile ilgili olarak öğretmenlerin sahip olduğu farklı değişkenleri de içine alan araştırmalar yapmaları tavsiye edilebilir. Ayrıca bu farklılıkları tam olarak anlamak için daha fazla araştırma yapılması gerektiği araştırmacılara önerilmektedir.

**4. Okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?** sorusunun bulguları sonucunda yöneticilerin etik liderlik toplam puanlarının öğretmenlerin

öğrenim durumlarına göre manidar bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuç ile öğretmenlerin öğrenim durumlarının etik lidere bakış açısını değiştirmedeği, bu sebeple etik liderlik ile ilgili başka değişkenlerinde işin içine katılarak araştırmanın yapılması tavsiye edilir.

**5.Öğretmenlere verilen performans puanları ile yaşları arasında bir ilişki var mıdır?** sorusunun bulguları sonucunda öğretmenlerin performans puanları ile yaşları arasında manidar bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yaşları ile beraber performansın düştüğünü ya da yükseldiğini daha iyi anlayabilmek için nitel olarak çalışılması araştırmacılara tavsiye edilir.

**6.Öğretmen performans puanları ile yöneticilerin etik liderlik düzeyleri arasında manidar bir farklılık var mıdır?** sorusunun bulguları sonucunda performans toplam puanları ile yöneticilerin dört etik liderlik düzeyi arasında manidar farklılıklar ortaya çıkmıştır. Performans toplam puanları her bir alt toplam puanla uyum halindedir sonucuna varılmıştır.

Okullarını geliştirmek ve değiştirmek isteyen müdürler, öğretmenlerin performanslarının artırmak ve onları geliştirmek için etik liderlik davranışları göstermeli ve uygulamalarda bu tür davranışları her fırsatta sergileyerek rol model olmalıdır.

**7. Öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar mıdır?** sorusunun bulguları sonucunda öğretmenlerin performans puanları branş değişkenine göre manidar bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Yetenek branşının, sözel branşa göre ve sayısal branşa göre oldukça farklı ortalama sıra puanları ürettiği belirlenmiştir. Bu amaçla yöneticilerin performans değerlendirmesi yaparken, öğretmenlerin branşlarında neye dikkat ettiğinin belirlenmesi önemlidir. Bu doğrultuda öğretmenlerin branşlarının performanslarına etkisini ölçen araştırmalar yapılabilir.

Meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma daha da genişletilerek farklı evrenlerde ve diğer okul düzeylerinde; kurumlarda da çalışılabilir. Yöneticilerin gösterdiği etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna, okul kültürüne ya da öğrenci başarısına etkisini inceleyen araştırmalar yapılabilir. Yine benzer bir araştırma sosyo-kültürel seviyesi yüksek veya düşük bölgelerdeki meslek



liselerinde karşılaştırma yapılarak incelenebilir. Sadece yöneticilerin değil öğretmenlerin de etik değerlere uyma derecelerinin okul performansına etkisinin incelendiği araştırmalar yapılabilir.

Araştırma nitel sonuçlarına göre öğretmenler meslek liselerindeki yöneticilerin etik liderlik özelliklerini taşımadığını belirtmişlerdir. Bu amaçla meslek liselerindeki yöneticiler hizmet içi eğitime alınarak gelişmeleri sağlanabilir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilere yönelik etik liderlik anlayışının gelişmesi için onlara özgü etik ilkeler belirleyebilir ve öğretmenlere yöneticilerini bu konuda değerlendirecek memnuniyet anketi, ölçme aracı uygulanmasını sağlayabilir.

Bu araştırma ile meslek liselerindeki yöneticilerin etik değerlere uygun davranmaları konusunda bir farkındalık yaratılarak, eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecinin bu ölçütlere göre belirlenmesi açısından önem teşkil etmektedir. Eğitim kurumları, etik ve demokratik değerlerin, adaletin, sağduyunun, güvenin, işbirliğinin ve sosyal sorumlulukların geliştirildiği ortak bir yaşam alanına dönüştürülebilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14 (1), 95-102.
- Açıkalın, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(9), 183-192.
- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik* (Çev. P. Ozaner) Bursa: Alteo.
- Ahmed, Q. W. (2016). *Ethics as a major element of sustainability in educational leadership across finnish education* (Master thesis). Department of Education University of Jyvaskyla.
- Akan, D. (2014). Öğretmen Algılarına Göre İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Demokratik Tutumları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(2), 35-48.
- Akbaba, A. ve Sarıkaya, A. (2017). Lise yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (8), 285-314.
- Akpınar, F. (2016). *Etik liderlik ve etik iklimin MOBBING (yıldırma davranışları) üzerindeki etkisi: Ampirik bir çalışma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Alof, L. (2014). *Is ethical leadership always beneficial?, a cross-sectional study on the influence of ethical leadership on individual and organisational consequences mediated by emotional labour and moderated by personality traits* (Master's thesis). Master of Science Work & Organisational Psychology.
- Altınkurt, Y., Yılmaz K., Erol E. ve Salahlı E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.

- Armstrong, P. (2014). The impact of teacher characteristics on student performance: An analysis using hierarchical linear modelling. *Stellenbosch Economic Working Papers*, 25 (14),1-43.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2 (24), 161-189.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aykanat, Z., Yıldırım, A., Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Bağcı, Z. (2009). Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: bir araştırma (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Baki, A. ve Gökçe, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Barnes, C. M., & Doty, C. J. (2010). What does contemporary science say about ethical leadership? Ethical Leadership. U.S. Army [http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/English/MilitaryReview\\_20100930ER\\_art015.pdf](http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/English/MilitaryReview_20100930ER_art015.pdf).
- Bello,S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-234.
- Bostancı, B. A ve Kayaalp, D. (2011). İlköğretim Okullarında Öğretmen Performansının Geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 127-140.
- Brengelman, J. (1995). *Davranışçı psikoloji açısından vizyoncu ve karizmatik yönetim* (Çev. V. Karagöz). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions, *the leadership quarterly*, 17(1), 595–613.

- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205- 1213.
- Buren, J. A. V. (2015). Ethical leadership. noonmark nonprofit services, cultivating healthy communities, building capacity.  
[https://www.uvm.edu/sites/default/files/ethicaleadership\\_factsheet.pdf](https://www.uvm.edu/sites/default/files/ethicaleadership_factsheet.pdf).
- Büyükgökçe, S. (2015). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi, bir karma yöntem araştırması* (Yüksek Lisans tezi). .  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Performansa Dayalı Durum Belirleme Nedir?  
*İlköğretmen Dergisi*, 1(8), 28- 32.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cheten, P., & Shindika, E. S. (2017). Ethical leadership in South Africa and Botswana. *BAR, Rio de Janeiro*, 14 (2), 2-12.
- Creswell, J.W., & Clark P.V.L.(2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Understanding mixed methods research (3rd ed.) (Chapter 1). USA: Sage Publications, Inc.  
Available at: [http://www.sagepub.com/upm-data/10981\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/10981_Chapter_1.pdf)
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği).  
*Politeknik Dergisi*, 9 (4), 217.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. (7. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik* (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Concialdi, C. (2014). *The role of gender, age, occupational position and job performance on employees' job satisfaction*. Department of Psychology. DBS School of Arts. Dublin.
- Dilekmen, M. (2005). *Başarı ve Saldırganlık Gereksinimi* (1. Baskı). Ankara: Araştırma Yayınları
- Döş, İ. (2013). Etkili okul ve yönetimi. Can, N. (Ed), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (2.baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

- Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What determines ethical behavior in public organizations: is it rules or leadership?, *Public Administration Review*, 76(6), 898-907.
- Durmuş, M. (2015). *Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği* (Yüksek Lisans tezi).  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ehtiyar, R. ve Tekin, Y. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler, *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007- 4023.
- Emirbey, A. R. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi).  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, M. Y., Umurkan, F. ve Kuru, T. (2013). Okul yöneticilerinin etik liderlik rolleri ile kurum imajı arasındaki ilişkiler. Mayıs 01, 2018 tarihinde [www.izu.edu.tr](http://www.izu.edu.tr) adresinden alınmıştır.
- Ergin, U. (2008). *Yetkeci yönetim tarzının öğretmen performansına etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Faskhodi, A. A. & Siyyari, M (2018). Dimensions of work engagement and teacher burnout: a study of relations among iranian efl teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1), 78-89.
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership, featuring a thought leader commentary™ with Steve Odland, Chairman and CEO, Office Depot, Inc.
- French, J. P. Jr., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In Dorwin Cartwright (Eds.), *Studies in social power*. (pp. 263) Michigan, Ann Arbor: Institute for Social Research.

- Gay, L.R., Mills, G.E. & Airasian, P. (2006). *Educational research: competencies for analysis and applications* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson; Merrill Prentice Hall.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2000). *Zirveye götüren yol dönüştürücü liderlik*. İstanbul: Timaş Yayınları
- George, J. & Jones, G.R. (1995). *Organizational behaviour*. USA: Addison-Wesley Pub.Co.
- Gökçe, O. ve Atabey, N. (2001). (der), *Davranış bilimleri ders notları 2*. Konya: Dizgi Ofset.
- Göksal, G. Y. (2017). *Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Tezsiz Yüksek Lisans projesi).  
<http://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11499/1839> adresinden alınmıştır.
- Gümüşeli, A.İ (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi yayını.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R., L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (Fifth edition). United States: Prentice-Hall, Inc.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W., Jr. (2002). *Management: a competency-based approach* (9th ed.). Canada: Pre-Press Company, Inc.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2010). *Ethical leadership: A variform universal phenomenon*. Research group Integrity of Governance, VU University Amsterdam.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2005). *Management* (International ed.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- İğdelipınar, N. (2013). *Çalışanların iş tatmin düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi* (Yüksek Lisans tezi).  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İİ BF Dergisi* 11(6), 160-177.
- Kar, S. (2015). Ethical leadership: best practice for success. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(14),112-116.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/pdf>.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)* (Yüksek Lisans tezi).  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. İstanbul: Türkmen.
- Katracı, İ., Sungu, H. ve Sağlam, M. (2015). Teachers' perceptions about the school principals' ethical leadership behaviours: a study from turkish vocational high schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 546-554.
- Kaya, G.(2008). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile karar verme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi).  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Keklik, B.(2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi (Özel bir hastane örneği). *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 203-216.
- Kirunda, K. (2004). *Performance based rewards and the performance of teachers in private secondary schools in kampala district*. (Unpublished Masters Dissertation), Kampala.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Kotur, B. R., & Anbazhagan, S. (2014). Influence of age and gender on the performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 97-102.

- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Kuncoro, T. & Dardiri, A. (2017). Teacher performance and work environment in the instructional process in vocational school. *Green Construction and Engineering Education for Sustainable Future, AIP Conference Proceedings*, 1887. 1-7.
- Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U.H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 590-594.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 47-69.
- Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: toward an expanded theory of self influence processess in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- McEwan, E. (1994). *7 steps to effective instructional leadership*. NewYork: Scholastic Publications.
- Men, L. R. (2015). The role of ethical leadership in internal communication: Influences on communication symmetry, leader credibility, and employee engagement, *Public Relations Journal*, 9(1), 1-16.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 123–140.
- Mihelič, K., K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter*, 14(5), 31-39.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z. ve Arıcı, D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri*, 2(2), 1-22.



- Oğuz, A. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmen algularına göre vizyoner liderlik davranışı ile öğretimsel liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi).  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ordu, A. (2016). Lise öğretmenlerinin iş doyumları ve bireysel performansları arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (36), 1-19.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özen, H. (2018). A qualitative study of school climate according to teachers' perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74(1), 81-98.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Özkanlı, Ö. (1995). Personel politikalarının belirlenmesinde performans değerlemenin yeri ve ülkemiz büyük sanayi işletmelerindeki uygulama (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı, *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25-45.
- Öztaş, N. (2010). *Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş ve Karaman İli Örneği*. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Plano-Clark, V.L., & Ivankova, N.V. (2016). *Mixed methods research: a guide to the field*. (3rd ed.). USA: Sage Publications, Inc.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayın.
- Ryan L. V. (2000). Moral aspects of executive leadership: searching for a new leadership paradigm. *International Journal of Value-Based Management*, 3(2), 109-122.
- Sabuncuoğlu, Z. (1988). *Personel yönetimi: Politika ve yönetsel teknikler*. Bursa: Teknografik.
- Sağır, M. (2013). Okul liderliği. Can, N. (Ed), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour* (7th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R. Jr. (2005). *Management* (8th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 1(142), 30-34.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1988). *Denetim: insan perspektifleri*. McGraw: Hill yayımcı.
- Shamsafrouz, H., & Haghverdi, H. (2015 ). The effect of burnout on teaching performance of male and female efl teachers in l2 context. *International Journal of Foreign Language Teaching & Research*, 3(11), 47-58.
- Şişman, M.(2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (Fifth edition). United States: Taylor and Francis Group, LLC.
- Strange, J.M., & Mumford, M.D. (2002). The origin of vision: charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343- 377.
- Uğurlu, C. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Doktora tezi).  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTez> Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Uğurlu, C. T., Sincar, M ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 266-281.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (1), 175-190.
- Uysal, E. A. (2011). *Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi bir araştırma ve model önerisi* (Tezsiz Yüksek Lisans bitirme projesi).  
<http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00930.pdf> adresinden alınmıştır.
- Ünal, M. (2012). *21. Yy'da değişim, yönetim ve liderlik* (1. Baskı). İstanbul: Net Kırtasiye.

- Ünverdi, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu ile ilişkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri* (Dönem projesi). Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- Taşdemir, F. (2018). Karma yöntemler araştırmalarının kullanım kapsamı nasıl genişletilir? Ö.Çokluk- Bökeoğlu (Ed.). *Karma yöntemler araştırması: alana yönelik bir kılavuz içinde* (s.138-139). Ankara: NOBEL Akademik Yayıncılık.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33 (166), 98-113.
- Teyfur, M., Beytekin, O., F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2013), 84-106.
- Thiroux, J. (1998). *Ethics theory and practise*. New Jersey: R.R. Donneley & Sons Company.
- Tuhaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Tutkun, B. (2017). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliliği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123, 513-525.
- Yatkın, A. (2008), Etik düşünce ve davranışın yerel yönetimlerde hizmet verimliliğinin artırılmasında rolü ve önemi: elazığ belediyesi örnek alan araştırması. *Fırat University Journal of Social Science*, 18(1), 212.

- Yatkın, A. (2013). Kamu yönetimi etiği ve üst düzey yöneticilerin çalışanlara karşı etik yükümlülükleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 1 (38), 1-3.
- Yeşilyurt, E. (2007). Akademik ve Yönetimsel Liderlik. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 5(3), 76-80.
- Yılmaz, E.(2005, Eylül). *Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması*  
XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi Denizli.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doktora tezi).  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş yönetim bilimleri dergisi*, 1(1), 42.
- Yukl, G., & Taber T. (1983). *The effective use of managerial power*. New York: American Management Associations.

## EKLER

### EK1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Sayın öğretmenim

Bu araştırma Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Ekonomisi, Teftişi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisansında Asuman BİLGİN YURDAÖZ'ün sunacağı tezde kullanılacaktır. Bu nedenle aşağıdaki soruları içten ve samimi bir şekilde cevaplandırmanız gerekmektedir. Alınan cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır. İsim belirtilmesi gerekmemektedir.

1) Kurumunuzdaki yöneticinin etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünüyor musunuz? Taşıyorsa bir örnek verebilir misiniz? Taşımıyorsa nasıl böyle bir kaniya vardınız?

2) Yöneticilerin etik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiyor mu? Bu konuda bir gözleminiz var mı?

3) Yaşadığınız herhangi bir etik dışı davranış var mı? (Veli-Öğrenci olabilir). Çözümünde yöneticiniz müdahale etti mi?

4) Kıdemin etik ihlallerde önemli bir faktör olduğunu düşünüyor musunuz?

Asuman BİLGİN YURDAÖZ  
RTEÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

## EK2. Etik Liderlik Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmek amacıyla hazırlanmıştır. Bilimsel çalışma amaçlı kullanılacağından gizlilik esastır.

Ölçeğimiz iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde Etik Liderlik Ölçeği bulunmaktadır. Ölçeği cevaplandırmaya başlamadan önce bölümlerin başında bulunan açıklamaları ve anketi doldurma yönergesini okuyunuz. Size uygun olan maddenin seçeneğine (X) koyarak işaretleyiniz.

Bizim için, vereceğiniz cevaplar önemli olduğu için isminizi yazmanıza gerek yoktur. Soruların tamamını cevaplamanızı bekler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

### 1. BÖLÜM

#### 1)Cinsiyetiniz

A. ( ) Erkek                      B. ( ) Kadın

#### 2)Yaşınız ( )

#### 2)Medeni Durumunuz

A. ( ) Evli                      B. ( ) Bekâr                      C. ( ) Diğer

#### 3)Öğrenim Durumunuz

A. ( )Ön Lisans              B. ( ) Lisans              C. ( ) Yüksek Lisans              D. ( ) Doktora

#### 4)Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı

A. ( ) 1-10              B. ( ) 11-20              C. ( ) 21-30              D.( ) 31-40              E. ( ) 40 ve üstü

#### 5)Kurumdaki çalışma Süreniz

A.1 Yıldan Az ( )              B. 1-5 Yıl ( )              C. 6-10 Yıl ( )  
D. 11-15 Yıl ( )              E. 16-20 Yıl ( )              F. 21 Yıl ve üzeri ( )

#### 6)Branşınız

A.Sözel Branş ( )              B. Sayısal Branş ( )              C. Yetenek Branşı ( )

## 2.BÖLÜM

OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;		1	2	3	4	5
1	Öğretmenleri teşvik eder.					
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4	Kendiişlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar					
5	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6	Hatalarını kabul eder.					
7	Bencil davranışlar sergilemez.					
8	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar					
9	Öğretmenlere adaletli davranır.					
10	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
14	Doğru sözlüdür.					
15	Dürüst davranır.					
16	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17	Sabırlıdır.					
18	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19	Alçak gönüllüdür.					
20	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21	İnsanlara eşit davranır.					
22	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
23	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.					
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					

28	Bireysel hakları korur.						
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.						
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.						
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.						
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.						
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.						
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.						
35	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.						
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.						
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.						
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.						
39	Öğretmenler arasında arabozucu değildir.						
40	Merhametlidir.						
41	Öğretmenlere içten davranır.						
42	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz						
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.						
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.						

Teşekkür ederim.



### **EK3. Katılımcıların Görüşme Formuna Verdiği Cevaplar**

**1)Kurumunuzdaki yöneticinin etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünüyor musunuz? Taşıyorsa bir örnek verebilir misiniz? Taşımıyorsa nasıl böyle bir kaniya vardınız?**

**K1:** “Yöneticimin etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünüyorum. Görevini eksiksiz yerine getirmesi, kurum amaçlarına uygun hareket etmesi, dürüst ve tarafsız davranması bu özelliklerden bir kaçını oluşturuyor. Nezaket kuralları bakımından biraz yetersiz olsa da duygusal davranıyor. Bildiği doğruları savunabilmektedir.”

**K2:** “Taşıdığını düşünüyorum. Yöneticimiz de ben de bu kurumda yeni göreve başladık. Şuan okulda yeni olduğum için tecrübesizim. Yeni olmanın vermiş olduğu garipseme durumunu yöneticim sayesinde üzerimden attım. Çünkü her konuda çok destek oldu. Alanıma ve bana diğer alanlara da yaptığı gibi adaletli davrandı.”

**K3:** “Yöneticimin bazı özellikler bakımından etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünüyorum. Mesela adaletli olmaya çalıştığını söylüyor. Öyle de bir intiba oluşturdu. Ne kadar adaletli olmaya çalışsa da ufak tefek sorunlar ile karşılaşılıyor. Bazen aynı olaylara farklı tepkiler verebiliyor. Bu da büyük bir problem benim için.”

**K4:** “Yöneticimiz etik liderlik özellikleri taşıyor. Taşımamasının sebebi etik lider tüm personelini eşit görür. Eşitlik olmadığında kurum kültürünü olumsuz etkileyen sebeplerden biri ortaya çıkar. Bu da kurumun huzurunu bozar. Bizim yöneticimiz eşit davranmamaktadır. Kurum içinde yanlı tutum ve davranışları bulunmaktadır. Bunun sebepleri arasında çeşitli kurum dışı bağlantıların olduğunu düşünüyorum. Kurumun vizyon ve misyonunun da bundan etkilendiğini düşünüyorum. Bu durumda çalışanlar olarak biz yöneticinin beklentisi istikametinde tavır takınarak orijinal iç yüzünü değil de rol olarak kendine tanımlamış olduğu davranışı sergiliyor. Kısa süreli mutluluk yaşıyor. Bu mutluluk da kurumunun gelecek için beklenen hedeflerinin gerçekleşmesini sekteye uğratıyor. Kurumdaki yöneticinin öncelikle bizi insani olarak değerlendirmesini ve herkese eşit mesafede yani eşit uzaklıkta değil eşit yakınlıkta olması gerekiyor.

*Dolayısı ile bu gerçekleşmediğinde kurumun istikbali açısından çok hoş şeyler olacağını düşünmüyorum.”*

**K5:** *“Yöneticimin etik lider olduğunu düşünüyorum. Örnek verecek olursam odasına kim gitse herkesi dinliyor ve sorunlara çözüm bulmaya çalışıyor. Derdimizi dinliyor. Eşit ve adetli olduğunu düşünüyorum.”*

**K6:** *“Öğretmenlik hayatımın on sekizinci yılındayım ve on iki yıldır da bir meslek lisesinde çalışıyorum. Birçok yönetici ile çalıştım ve birçok gözlemim oldu. Yöneticimin etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünmüyorum. Kişi ve olaylara göre davranış sergilediğini görüyorum. Çalışan insanın takdir edilmesi gerektiğini düşünüyorum ancak bu takdiri yöneticimizde göremiyorum. Yöneticimin aynı olaylara farklı tepkiler verdiğini düşünüyorum. Bunu da toplantılarda ifade ettiğimde kamu davranış ölçütlerine uymayan cevaplar verilmesi beni gerçekten üzüyor. Örnek verecek olursam ders programları konusunda (müdürümüzü de eskiden tanırım) derdimi anlattığımda sorunlarıma çözüm getirilmiyor. Ben müdürümüzün odasına gidip de sürekli muhabbet eden bir insan değilim. Ancak görüyorum ki böyle davranan insanlar gayet güzel sorunlarına çözüm bulabiliyorlar. Yine bazen çocuğumun okul programları, yarışları oluyor. Ben de bir anne olarak çocuğumun yanında olmak istiyorum ancak yöneticimin yanına rica minnet gidiyorum, ezile büzüle 1-2 saatlik izin istediğimde önüme bir sürü engel çıkartılıyor. Oğlumun geçen sene yüzme yarışları vardı. Yarışlarda okuluma çok yakın bir yerde idi. Yöneticime gidip izin almak istedim bir-iki saatliğine. Ancak yöneticim doktora gidin sevk alın dedi. Şimdi benim doktora gidip bunun için ilaç mı yazdırmam gerekiyor. Böyle yaparak tüm gün okuldan uzaklaşmış oluyorum. Hâlbuki ben sadece bir-iki saat izin alıp akabinde dersime girmek istemiştım. Ama okulda bir arkadaşımızın cenazesi olduğunda tüm okuldaki erkek öğretmenler dersler aksayacak diye düşünülmeden her defasında izin veriliyor. Bunun da hiç âdil olmadığını düşünüyorum.”*

**K7:** *“Tam olarak taşıdığını düşünmüyorum. İnsanlara eşit ve aynı yaklaşıma çalışıyor ancak herhangi bir sorun ile gittiğimizde öyle pek de bizi dinliyormuş gibi gelmiyor. Dinliyormuş gibi gözüküyor ancak istediğimiz cevapları vermiyor. Bizi önemsemiyor. Kendi kafasında doğruları var ve hep o doğrultuda gidiyor. Kararlara saygılı olmadığını düşünüyorum. Mesela bir fikir ile gidiyoruz yok ben*

öyle düşünmüyorum deyip, kestirip atıyor. Ders programı ya da başka bir konu ile ilgili bir sorun olduğunda anlatıyoruz ancak herhangi bir sonuç alamıyoruz. Bazen cevap bile vermediği oluyor. Bu da oldukça rahatsızlık verici. Bize saygı duymadığı kanısındayım.”

**K8:** “Kısmen taşıdığını düşünüyorum. Bazı özellikleri taşıırken bazılarını taşıyor. Bazı konularda adaletli, bazı konularda değil. Yerine göre eşit, yerine göre değil.”

**K9:** “Yöneticilerimizin etik liderlik özelliklerini tam anlamı ile taşıdıklarını düşünmüyorum. Bilgilendirilmemiz gereken konularda bilgi paylaşımını eksik yapıyorlar ya da kendi fikirleri doğrultusunda yönlendirmeye çalışıyorlar bizi. Öğretmen görüşlerini dikkate almıyorlar. Öğrenci ve öğretmen odaklı hareket etmediklerini düşünüyorum çoğu zaman.”

**K10:** “Taşıdığını düşünmüyorum. Ders programları yapılırken, ders kontrolü yapılırken ya da herhangi bir sorunumuzu ona taşıdığımızda çok da etik davrandığı söylenemez. Ders programı yapılırken müdürüme çocuğumu belli bir saatte okuldan almam gerektiğini söyledim. Eşim asker olduğu için onun çocuğu alması mümkün değildi. Öğleden sonraları mümkünse ders yükümün azaltılmasını söyledim. Ancak yapmadı. Çocuğumu haftada üç gün öğleden sonra okula getirmek zorunda kaldım. Çocuğum ödevini okulda yapmak zorunda kaldı. Doğru dürüst yemek yediremedim çünkü öğle arası gidip çocuğumu aldım ve hemen tekrar okula dönüp derse girmem gerekti. O ara çok yoruldum. Sinirlerim alt üst oldu. Sonunda bu konuda yöneticimle kavga etmek zorunda kaldım. Böyle sorunu olmayan arkadaşların ders programları çok güzelken ben mazeretimi bildirdiğim halde yapılmamıştı. Yardım istedim ancak geri çevrildi. Kavga etmemiş olsaydım belki de hala ders programım değişmeyecekti.”

**K11:** “Zaman zaman taşımadığını düşünüyorum. Müdürümüzün davranışları şartlara ve kişilere göre değişiyor. Bazen eşit ve adaletli olmadığını düşünüyorum.”

**K12:** “24 yıllık öğretmenim. Birçok kurumda çalıştım. Çalıştığım kurumlarda yöneticilerimin etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünmüyorum. Her sabah okula girişte bir ya da iki idarecimiz okul kapısında olur ve öğrenci kontrolü yaparlar. Birçok kez yüzüme bakmamalarına rağmen günaydın dedim. Ancak

*karşı tarafınızda suratu asık insanlar var ve artık ben de günaydın dememeye başladım. Yöneticilerimizin kişisel ilişkilerinin düşük olduğunu düşünüyorum Ne yazık ki selam vermeyen idarecilerimiz var.”*

**K13:** *“Yöneticimin etik liderlik özelliği taşıdığını düşünmüyorum. Çünkü herkese eşit davranmadığı konulara şahit oldum. Özellikle öğretmen kılık kıyafetini kendi düşüncesine göre yorumlayarak değerlendiriyor. Kılık kıyafet yönetmeliği kişiye göre değişmez. Bir yanlış varsa bu herkes için yanlıştır.”*

**K14:** *“Bütün etik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünmüyorum. Bazılarını taşıyor, bazılarını taşıyor. Adalet ve eşitlik olma konusunda taşıdığını düşünmüyorum. Ama alçak gönüllü olması, merhametli olma konusunda evet etik buluyorum. Okulumuzda bölüm şeflikleri vardır. Şef ben olmam gerekirken benim yerime kıdemi benden daha düşük bir öğretmenimizi görevlendirdi. Fikrimi bile sormadı. Kendi başına karar verdi. Eğer adaletli olsaydı hakkın benim olduğunu düşünüyorum. Bu durum da bir toplantı esnasında duydum. Bilgilendirme bile yapılmadı. En azından daha öncesinden haberdar edilmek isterdim.”*

**K15:** *“Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda etik liderlik özelliğine sahip yöneticiler oldukça az bence. Öğretmenlik hayatımda pek de rastladığımı söyleyemem. İşlerini profesyonel yapamıyorlar. Hem kişiler arası iletişimde, hem ödül ve ceza konusunda sıkıntılarının olduklarını düşünüyorum. Şahsıma yönetici tarafından verilen performans puanının da gerçeği yansıtmadığını, bu konuda da adil olmadığını düşünüyorum. Diğer öğretmen arkadaşlarımla kıyasladığımda ortada ciddi bir haksızlık olduğunu düşünüyorum. Bunda da sadece bazılarının müdüre yakınlığı değil, bazı dış etkenlerin de etkisi olduğunu düşünüyorum.”*

**K16:** *“Türkiye’de ki okul müdürleri kurumlarını bir eğitim yuvası olarak değil de kendi işlerini yönettikleri bir organizasyon olarak görüyorlar. Mesela kendilerine yakın öğretmenlerin ders programları, onların istedikleri gibi düzenlenirken, diğer öğretmenlerin ders programları karmaşık hale gelebiliyor. Yani bazı öğretmenlerin boşlukları aralarda olurken, diğer öğretmenlerin boşlukları kendi istedikleri gibi oluyor. Bu da adaletsizliği ve eşitsizliği beraberinde getiriyor. O yüzden etik bulmuyorum. Bir yöneticinin sevdiği bazı öğretmenler olmaz. Bence bir yönetici tüm öğretmenlerini sevmelidir.”*

**K17:** “Yer yer uyduğu davranışları da var, yer yer uymadığı davranışları da var. Uyan davranışlarına örnek verecek olursam; geçen sene 9. Sınıf sınıf rehber öğretmenleri meslek öğretmenleri olabiliyordu. Yöneticimizden 9. Sınıf sınıf rehber öğretmenlerinin sadece kültür öğretmenlerinden seçilmesini rica etmiştik. O da bizim kararımıza saygılı davrandı ve bu yıl isteğimizi yerine getirdi. Yedi alanın olduğu okulda oldukça adil bir dağılım oldu. Bunun yanı sıra kişiler ile iletişimini bazen çok doğru bulmuyorum. Kısmen sert tepkiler veriyor. Karşı tarafın bazen anlatmasına fırsat vermediği zamanlar olabiliyor. Bu durumu açıkçası etik bulmuyorum.”

**2)Yöneticilerin etik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiyor mu? Bu konuda bir gözleminiz var mı?**

**K1:** “Herhangi bir farklılık olduğunu düşünmüyorum.”

**K2:** “Bence değişmiyor ancak yöneticimiz erkek ve birebir ilişkisi iyi olduğu erkek hocalar ile tabi ki bir iletişim farkı olmaktadır. Yöneticimiz cinsiyet ayrımı yapmadan herkese adaletli davranıyor.”

**K3:** “Bence evet değişiyor. Bana erkek öğretmenler daha toleranslı geliyor. Daha samimi oldukları için olabilir. Şuan ki müdürümüz erkek, kadın müdüre olsaydı o da cinsiyet ayrımı yapardı diye düşünüyorum.”

**K4:** “Yöneticimiz cinsiyete göre davranmıyor. Ancak kadın arkadaşların özel hayatları ile ilgili beklenti sebepleri ile (bebek yüzünden erken gelememe, okuldan geç çıkamama gibi) bu durum ders programlarına yansıyor. Bundan dolayı erkek personelin istekleri yerine getirilemiyor. Bu durumda da personeller arasında rahatsızlık ortaya çıkıyor. Bunun dışında bir ayrım gözlemlemedim.”

**K5:** “Cinsiyete göre değiştiğini gösteren herhangi bir olaya rastlamadım ancak olabileceğini düşünüyorum. Her işin ya da görevin kadın ya da erkeğe verilmeyeceğini düşünüyorum. Bu durumu da etik dışı davranış olarak görmüyorum.”

**K6:** “Tabi ki değişiyor. Yöneticimizin kadın ve erkek öğretmenler ile farklı iletişim kurduğunu düşünüyorum. Erkek öğretmenler ile daha samimi ve yumuşak konuştuğunu düşünüyorum.”

**K7:** “Böyle bir gözlemim olmadı. Toplantılarda da gördüğüm kadarı ile herkese cinsiyet ayrımı yapmadan aynı şekilde davranıyor.”

**K8:** “Bence değişiyor. Çünkü kılık kıyafet konusunda okulumuzda erkek ve kadın öğretmenlerin zaman zaman uymadığı oluyor. Ancak müdürümüz, erkek öğretmenleri uyarılmazken, kadın öğretmenleri daha rahat uyarıyor.”

**K9:** “Hem kendi kurumumda hem de daha önce çalıştığım kurumlarda cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünüyorum. Cinsiyet olarak kendilerine yakın olan öğretmenlere daha ılımlı davranılabiliyor. Özellikle kadın arkadaşlara hem iş dağılımında hem de kuralların yerine getirilmesi konusunda daha fazla takip ettiklerini görüyorum. Bu konudan da rahatsız oluyorum.”

**K10:** “Davranışlarının cinsiyete göre değiştiğini sanmıyorum. Bu konuda bir gözlemim olmadı.”

**K11:** “ Görev dağılımında ya da göreve gitme gelme konusunda cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünüyorum.”

**K12:** “Bence değişiyor. Görev dağılımında bu ayrımı görebiliyoruz. Kadın ve erkeklere verilen görevler farklı olabiliyor. Ancak bir kurumda tüm görevleri hem erkek hem kadın tüm çalışanlar yapılabilir. Hepimiz ğretmeniz ve mesleğimizle ilgili tüm görevleri ayırt etmeksizin yapmalıyız.”

**K13:** “Evet, değişiyor. Kadın ğretmenlere kılık kıyafet konusunda daha dikkat edildiğini düşünüyorum. Ders programı ya da görev dağılımında yer yer farklılık olduğunu düşünüyorum.”

**K14:** “Aslında olunması gerekenin kadın öğretmenlere karşı üslup yönünden daha kibar olunmasını beklerim. Ancak okulumuzda kadın öğretmenlere karşı daha acımasız olduğunu düşünüyorum. Erkek ğretmenlere karşı hiç eleştiri yaptığını duymadım. Ancak kadınlara çokça eleştiri yaptığını gözlemledim. Hatta düşünmeden laf söylediğini hatırlıyorum. Kılık kıyafet konusunda da hiçbir erkek öğretmenin uyarıldığına tanıklık etmedim. Bir başkasından da duymadım. Ancak kadın öğretmenler bu konuda da çok rahat hemen eleştirilebiliyor.”

**K15:** “Çok bu konuda bir gözlemim olmadı. Herkese aynı davranıldığını düşünüyorum. Eşitlik ve adalet konusundaki ayrımın cinsiyet ile değil başka değişkenler sonucu olduğunu düşünüyorum.”

**K16:** “Bu konuda bir gözlemim olmadı. Cinsiyet ayrımı yapılmadığını düşünüyorum.”

**K17:** “Ben değişmediğini düşünüyorum. Bir gözlemim de olmadı.”

**3)Yaşadığınız herhangi bir etik dışı davranış var mı? (Veli-Öğrenci olabilir).  
Çözümünde yöneticiniz müdahale etti mi?**

**K1:** “Kendi yaşadığım herhangi bir olay yok ama öğretmen arkadaşlarımdan yaşayanlar var. Bazı velilerin öğretmenlere karşı çıkışlarında yöneticimiz araya giriyor ve sorunları çözüyor.”

**K2:** “Yaşadığım etik dışı davranış oldu. İki öğretmen arkadaşı ile sorun yaşadım. Konunun çözümü için kendileri ile birebir görüştüm. Ancak yanlış anlaşılma olduğunu söylediler. Bu görüşmeler sonunda bir noktada tılandım ve yöneticimle görüştüm. Yöneticim olaya müdahale edeceğini söyledi. Ama şuan bekliyorum. Görüşmüş olabilir ancak bana daha bilgi verilmedi.”

**K3:** “Daha önce bir öğrenci ile problem yaşadım. Bana küfür etti. Velisi ile görüşüldü. Konu yöneticimize intikal etti. Çözümü için uğraştı. Arkamda durdu. Öğrencinin velisi milli eğitime şikâyet etti ancak müdürüm beni korudu. Bu da beni çok mutlu etti.”

**K4:** “İdarenin şahsıma karşı etik dışı davranışı ile karşılaştım. Yapmış olduğunu işle ilgili değiştirmek istediğiniz bir şeyler oluyor (alanım ile ilgili etkinlikler, tiyatrolar) yapmak istiyorum. Sokrates’in savunmasını tiyatro olarak yapmak istedim ancak yöneticim bu durumdan ben zarar görürüm, bir sıkıntı olabilir, riske girmeyelim, onu oynatmayalım şeklinde bana sanki mevcut düzene tersmiş gibi bir şeyler yapabileceğim kuşkusuyla bakmış olması etik davranışa sığmayan bir durum. Oysa ben de onunla aynı şeyleri devletim ve milletim için düşünüyorum. Bu sadece bir tiyatro gösterisi idi. Ayrıca ülkemizde yasaklı olmayan bir tiyatro eseridir. Kaldı ki bu oyun Milli Eğitim Bakanlığı tarafından tavsiye edilen bir eserdir. Bu bana güvenmediğini gösterir. Bu beni rahatsız etti.”

**K5:** “Böyle bir durum yaşamadım ancak böyle bir olay olsa yöneticimin müdahale edeceğini, arkamda duracağına inanıyorum.”

**K6:** “Yaşadığım birçok etik dışı davranış var. Ancak en yaralayan olayı anlatmak istiyorum. Nöbet konusunda, erken gelme konusunda MOBBİNG yapıldığını düşünüyorum. Derdimi anlatmaya çalışıyorum fakat hiçbir şekilde çözüm bulunmuyor. Konuşma üsluplarını da çok kötü buluyorum. Ayrıca bir hata olduğunda uluorta toplantılarda dile getirilmesi, cezalandırılacağı söylenmesi beni çok rahatsız ediyor. Ancak veli ile bir sorun yaşasam yöneticimin arkamda

*duracağını düşünüyorum. Aynı şeyleri müdür yardımcılarım için düşünmüyorum.”*

**K7:** *“Şuana kadar öyle bir durum yaşamadım. Nöbet esnasında öğrencilerle ufak tefek şeyler yaşıyoruz. Böyle bir durumda müdür beyin yanına gittiğimizde öğretmen yanlısı olarak gözükiyor. Ancak daha ciddi bir durum yaşanırda arkamda durur mu bilmiyorum.”*

**K8:** *“Daha önce müdür yardımcılarımızdan biri ile bir sorun yaşamıştım. Bana bir grup öğretmenin yanında koordinatörlük görevimi bir gün geciktirdiğim için sert bir üslupla uyarıda bulundu. Hâlbuki ben kendisine mazeretim olduğunu bildirdim. Böyle bir gecikmede daha önce yapmamıştım. Ancak bana cevap verme hakkı bile tanımadan üç dört öğretmenin yanında utandırdı. Bu durumu müdürüme giderek paylaştım. Beni dinledi. Üzülüğünü söyledi. Böyle konularda direkt onunla konuşmamı söyledi. Beni rahatlattı. Böyle davranması ben de bana değer verdiği duygusu uyandırdı.”*

**K9:** *“Etik dışı davranış yaşadığımda da çok da arkamda duracaklarını düşünmüyorum. Yaşadığım sorunları kendi duruşumla halletmeye çalışıyorum. Yanımda olmadıklarını hissediyorum. Etik dışı davranışı idareci arkadaşım ile yaşadım. Mesela nöbetine geç kalan öğretmenler çok dikkatli bir şekilde gözetlenirken aynı durum nöbetine geç gelen idareci arkadaşlarımız için geçerli olmuyor. Yine biz çocuğumuz için izin alırken çok uğraşıyoruz. Ancak müdür yardımcımız çocuğu ile ilgili konularda rahatlıkla izin alabiliyor ve idarede ediliyor.”*

**K10:** *“Veli toplantısı sırasında bir veli öğretmen kadın arkadaşımıza fazla laubali davrandı. Öğretmenimizde bu durumdan fazla rahatsız oldu. Müdüre ilettili. Yöneticimiz hemen müdahale etti. Bu durum benim başıma gelmedi ama müdürün böyle davranması hoşuma gitti.”*

**K11:** *“Öğrenci ile bir olay yaşadım. Ne arkamda duruldu ne de müdahale edildi. Yalnız kaldım. Sorunu tek başıma çözmeye çalıştım. Bir daha böyle bir şey yaşasam müdürüme gitmem bile.”*

**K12:** *“Yaşadığım kötü bir olayda hiçbir yöneticimin arkamda durduğunu hatırlamıyorum. Öyle bir beklenti içinde de değilim artık. Onların tek derdi buldukları konularını korumaktır. Yaz tatilinde okula bir evrak teslim etmem*



gerekiyordu. Ben memleketimde olduğum için evrakı eşime okula bırakmasını söyledim. Eşim okula gitmiş kendisini tanıtmış, teslim etmesi gereken evrakı bırakmış. Okulda o anda bulunan idarecimiz eşimi buyur bile etmemiş, insani bir yaklaşımda bulunmamış. Eşim kendini kötü hissetmiş. Bana ne acayip idareciniz var dedi. Gerçekten çok utandım. Bu aslında eşime değil bana verilen kıymeti gösterir aslında.”

**K13:** “Zaman zaman benim başıma gelmese de etik dışı davranışlar olabiliyor okulumuzda. Başıma böyle bir şey gelse yöneticimin arkamda duracağı, beni koruyacağı konusunda tereddüt yaşıyorum. Yöneticime tam anlamıyla güvenmiyorum.”

**K14:** “Veli ve öğrenci ile ilgili etik dışı davranış hiç yaşamadım. Öğretmen arkadaşlarımla oldu. Ancak idarecilerimiz bu işin içine girmedi. Kendi sorunumuzu kendimiz hallettik. Arabulucu olarak araya girmesini istemezdim ama ortada yürümeyen bir iş varsa müdahale etmesini isterdim. Çözüm bulmasını isterdim. En azından bir orta yol bulabilir ve işin gereksiz uzamasına engel olabilirdi.”

**K15:** “Evet, oldu. Yönetici müdahale etmeye çalışmış gibi göründü ama bence müdahil olmak istemedi. İşi sonuçlandırmak istediğini düşünmüyorum. Çözüm bulunamadı. Belki de süreci uzatmak istedi. Öyle bir düşünceye kapıldım.”

**K16:** “Yeni bir öğretmenim. Böyle bir olay henüz yaşamadım. Ama diğer arkadaşların yaşadığı bazı olaylara şahit oluyorum. Yöneticiler genelde böyle durumlarda müdahale etmekten çok olayın üzerini kapatmaya çalıştılar. Çözüm bulunmadı. Çünkü bir barışma ortamı olmadı. Bazı kişiler birbiri ile konuşmuyor ve yöneticimizin bundan bir haberi bile yok. Onlar olayın üzerini kapatarak sorunu çözdüklerine inanıyorlar. Sorun çözmek gibi bir derterleri de yok. O yüzden okulun iklimi de bundan etkileniyor. Birbiri ile iş yapmak istemeyen, konuşmayan öğretmenler kurumu başarıya götüremez.”

**K17:** “Evet, oldu. Bu olaya da müdür yardımcılarımızdan birisinin müdahalesi olmuştur. Normalde benim veli ve öğrenci ile aram iyidir. Bir veli geldi ve üslubu set bir şekilde konuşmaya başladı. Ben benimle böyle konuşan insanlara karşı sinirimi kontrol edemeyebilirim. Bana sert söylemlerde bulundu. Ben de karşılık verdim. Orada müdür yardımcımız olmasaydı kesin bir kavga çıkardı. Bizi

odasına aldı. Veliyi sakinleştirdi. Öğretmen ile böyle konuşmasının yanlış olduğunu anlattı. Kaldı ki daha olayı bizden dinlemeden suçlamalara başlamıştı. Bana annem azarlar gibi davrandı. Yöneticimiz olayın büyümesine engel oldu. Velinin susup, beni dinlemesini sağladı. Çözüm bulması benim yöneticime olan güvenimi artırdı.”

#### **4) Kıdemli etik ihlallerde önemli bir faktör olduğunu düşünüyor musunuz?**

**K1:** “Ben kıdemli bir öğretmen olmama rağmen böyle hareket etmiyorum. Ancak kıdemini kullanarak etik ihlali yapan öğretmenler var. Okul yöneticisi de bu duruma yer yer göz yummaktadır. “

**K2:** “Düşünüyorum. Görev dağılımında ve diğer şeylerde ben kaç yıllık öğretmenim lafı çok oluyor. Ben genç bir öğretmen olarak ikili ilişkilerde saygılıyım ancak okul işlerinde herkese adil davranılmalı ve görev paylaşımı eşit yapılmalıdır.

**K3:** “Evet. Emekliliği yaklaşan hocalarımız daha az iş yükü istiyor. Kıdemlerini bahane ederek daha az çalışmak istiyorlar. Yeri geldiğinde yöneticimiz de bu duruma göz yummaktadır.”

**K4:** “Düşünüyorum. Çünkü uzun süre o kurumda çalışan kişi kurum ile kendini özdeşleştirir. Aynı statüde devam eden bir kişi dışarıdan gelen ya da kendi kurumunda kıdemi kendisinden az olan bir kişinin yönetici pozisyonuna gelmesini sindiremeyebilir. Bu da ters bir baskıya neden olabilir. Yani ben daha iyi bilirim düşüncesiyle kıdeminden dolayı bir rahatsız etme durumu ortaya çıkabilir. Bazen yönetici görev dağılımı yaparken acaba ben bu görevi bu kişiye verirsem sıkıntı yaşar mıyım, bu kitaba uygun mudur diye düşünüp rahat hareket edemeyebilir. Eğer yönetici kıdeme göre davranırsa bir zaman sonra ast üstü yönetmeye başlar. Bu da kurum iklimini bozar.”

**K5:** “Evet, düşünüyorum. Görev dağılımında kıdemi fazla olan öğretmenlere daha az görev verilebiliyor. Hatta görev verilirken kıdemli öğretmene daha kibar bir üslup kullanılırken, kıdemsiz öğretmene emir vererek yaptırma söz konusu.”

**K6:** “Kesinlikle düşünüyorum. Görev paylaşımında yeni eski öğretmen ayrımı yapıldığını düşünüyorum. Genç arkadaşlara daha fazla görev verildiğini hatta yerine getirme konusunda daha sert olunduğunu gözlemlemekteyim.”

**K7:** “Düşünüyorum. Bu yıl benim öğretmenlikte ikinci yılımdır. Bizden daha kıdemli öğretmenler işleri bizim üzerimize yıkmaya çalışıyor. Siz gençsiniz, siz daha iyi yaparsınız şeklinde söylemleri var. Toplantılarda görev dağılımı yapılırken yeni gelenler yapsın şeklinde konuşuluyor. Okul müdürümüzde bu duruma sessiz kalıyor. Müdüre ders programının yoğun olduğunu söylemiştim. Ancak o bana sen gençsin, yaparsın, daha işin başındasın, çalışman gerek demişti. Gerçekten komik bir durum.”

**K8:** “Düşünmüyorum. Herkesin verilen görevi yerine getirdiğini düşünüyorum. Okul amaçları doğrultusunda herkese aynı görevin verilmemesi gerektiğini düşünüyorum. Müdürümüzün kişileri iyi tanıdığını bu yüzden de işi en iyi yapana verdiğini düşünüyorum. Kaldı ki kişiler kendilerine çok iş verildiğinde mutlu olmalılar. Çünkü demek ki verilen görevleri en iyi şekilde yerine getiriyorlar ki görevler hep onlara veriliyor.”

**K9:** “Kişilerin çalışma sürelerine göre değerlendirilme yapılıyor. Genç arkadaşlara daha fazla görev verilirken kıdemi fazla olan öğretmenler kayırabiliyor. Bu konuda adaletli davranılmadığını düşünüyorum. Çalışabileceğini düşündükleri öğretmen arkadaşlara daha çok iş veriliyor ancak herhangi bir ödüllendirme de söz konusu değil. İdarecilerimiz daha çok kime sözlerini geçirebileceklerse, kimi, ikna edebileceklerine inanıyorlarsa onlara daha çok görev veriyorlar. Bu da bazılarının iş yükünü artırırken diğerlerinin daha rahat öğretmenlik yapmasına neden oluyor. Aslında kurum amiri kişinin çalışıp çalışmak isteyip istemediğine bakmazsınız, kişilerin özelliklerine, bilgi birikimine önemsemeden, kendince uygun olan kişilere görev veriyorlar.”

**K10:** “Evet düşünüyorum. Kıdemli öğretmenler fazla iş yükü verilmiyor ve onların yapmaları gereken görevler bir başkasına verilerek onların iş yükü artırılmış oluyor. Bu da adil bir davranış değil. Yöneticimiz de bu durumdan hiç rahatsız olmuyor. Onun için işin yapılması önemli. Kim, niçin, nasıl yapıyor pek ilgilendiğini sanmıyorum.”

**K11:** “Kesinlikle düşünüyorum. Genç öğretmenlere kıdemli öğretmenler ukalalık taşıyor sanki. Her şeyi onlar daha iyi biliyormuş gibi davranıyorlar. Ancak iş görev dağılımına geldiğinde kıdemli öğretmenler genç öğretmenlere daha çok

*görev verilmesi gerektiğini, işi öğrenmeleri gerektiğini söyleyerek işten kaytarmaya çalıştıklarını düşünüyorum.”*

**K12:** *“Düşünmüyorum. Çünkü daha çok kurum dışı faktörlere göre davranışların değiştiğini düşünüyorum.”*

**K13:** *“Kesinlikle düşünüyorum. 25-30 yıllık öğretmenler bir köşe çekilip hiçbir şeye katılmadan yaşıyorlar. Kendilerine verilen görevleri de daha çok yeni öğretmenlere vermek istiyorlar. Yöneticimizde buna ses çıkarmıyor. Ancak öğretmenlik yaşlanmayan bir meslektir. Yenilenmek ister. Bir kenara çekilip zaman geçirmek değildir. Keşke yöneticilerimiz de bunun farkında olsalar ve görev dağılımında eşit olsalar. İşin ilginç yanı görev almayan bu öğretmenler okul ile ilgili karar alınacağında kendi görüşlerinin alınmasını istiyor, her şeyi çok bildiklerini, tecrübeli olduklarını iddia ediyorlar.”*

**K14:** *“Evet bir faktör olduğunu düşünüyorum. Olmaması gerekiyor ancak her zaman kıdemli öğretmenler daha çok kayırılıyor. Her zaman daha az iş yüküne sahip. Onlara daha sabırlı ve hoşgörülü olunabiliyor.”*

**K15:** *“Çalıştığım kurumda kısmen var. Ama sadece kıdem değil size bunun gibi birçok faktör sayabilirim (hayata bakış açıları, memleketçilik...).” Bazen kıdemli öğretmene çok görev verilirken, bir bakıyorsunuz başka bir öğretmene az görev verilmiş olabiliyor. Burada başka ölçütler var bence. Yöneticide bunu biliyor ve sesini çıkartmıyor.”*

**K16:** *“Kesinlikle bir faktör olduğunu düşünüyorum. Mesela okuldaki kıdemli birçok öğretmen gibi benim de kirli sakalım var ve okula böyle geliyorum. Ancak yöneticimiz diğer öğretmenleri uyarmazken beni bu konuda uyardı. Tamam, ben de kesiyim diyorum ancak bakıyorum diğer öğretmenler de bir farklılık yok. Bu da kıdemli öğretmenlere daha toleranslı olduklarını gösteriyor. Bazı kıdemli öğretmenler nöbeti doğru tutmuyor ya da derse geç girebiliyorlar. Ancak hiçbir uyarı aldıklarını görmedim.”*

**K17:** *“Evet düşünüyorum. Kıdemli öğretmenlere daha iyi bir ders programı yapılmakta ya da daha az iş verilmektedir. Bu durum biz öğretmenleri rahatsız etmektedir. Gençler yapar, eder şeklinde cümleler duyuyoruz. Bu durum bizi kızdırırken, yöneticimiz böyle bir duruma müdahale etmiyor.”*

**5) Yöneticiden adil davranış görmediğinizde mesleki bir tükenmişlik duygusu yaşar mısınız?**

**K1:** “Meslek hayatım boyunca böyle bir duygu yaşamadım. Yöneticilerin etik davranmaması beni etkiler ancak tükenmişlik duygusu yaşatmaz.”

**K2:** “Evet öyle bir durum olduğunda tükenmişlik duygusu yaşarım. Her şeyden elimi çekerim. Hatta derslerde bile motivasyonum düşebilir. Böyle bir durumda meslekten istifa etmeyi düşündüğüm durumlar oldu. (Eski okulumda)”

**K3:** “Böyle bir durumda tükenmişlik duygusu yaşarım. Performansımın ve verimliliğimin düşeceğine inanıyorum. Okula istemeyerek gelir ve mutsuz olurum.”

**K4:** “Yaşamam. Tam aksine bu durum beni tetikler. Daha çok motive olurum. Öğrencilerime de her zaman bir gün bir yerde yönetici olurlarsa etkin ve yetkin olamayacakları bir işi yapmamaları gerektiğini telkin ediyorum. Yöneticinin yaptığı olumsuz davranışlara takılmamak gerek. Gerekli ve yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığını düşündüğüm bir yöneticinin yaptığı davranış beni etkilemez.”

**K5:** “Zaman zaman yaşarım. Ancak kendimi bırakmamak için telkinlerde bulunurum. Yine de elimden geleni yapmaya çalışırım. Yöneticimin etik olmaması beni yıldırılmaz.”

**K6:** “Evet, yaşarım. Aslında ben neşeli, çalışkan, işini çok seven bir insanım. Bu okulda da öğrencilere yönelik birçok projelerim oldu. Çok da mutlu idim. Ancak şuan huzursuzum. Eksik bir şey yaptım mı diye panik oluyorum. Ders performansımı etkilemiyor ancak okula çok severek gelmiyorum.”

**K7:** “Evet, yaşarım. Öyle olunca okula gelmek istemem. Gelsem de verimli olacağımı düşünmüyorum. Baskı olmadan, rahat çalışmak isterim. Böyle bir ortam olmayınca performansım düşer. Okula istemeyerek gelirim.”

**K8:** “Kesinlikle yaşarım. Arkamda olmayan, ayırım yapan bir idareci olduğunda mutsuz olurum. Bu durum öğretmenlik mesleğimi etkiler. Verimim düşer.”

**K9:** “Tabi ki yaşarım. Okula gelmek istemem. Öğrencilerime de bu yansır. Sadece günü kurtarmak için iş yaparım. Hatta yapmak istediğim işleri askıya alırım. Mutsuz olurum. Bu da hem performansıma hem verimime etki eder.”

**K10:** “Kesinlikle yaşarım. Okula gelmek istemem, derslere gelmek istemem. Okuldan kaçmanın yollarını ararım. Onlarla iletişim kurmak istemem. Rahatsız olduğum bir ortamda çalışmak benim için bir eziyet gerçekten.”

**K11:** “Tam tükenmişlik değil de soğuma olur. Kurumdan, işten soğurum. Sadece görevimi yerine getirmeye çalışırım. Fazla bir çalışma yapmam.”

**K12:** “Tabi ki yaşarım. Mutsuz ve huzursuz olurum. Ancak öğrencilerime bu durumu asla yansıtmam. Profesyonel çalışırım. Sorunlarımı sınıfın dışında bırakırım. Fakat okulda vakit geçirmek ve yapılan etkinliklere katılmak istemem.”

**K13:** “Elbette yaşarım. Yöneticimin bana verdiği ödüllerden hatta ufak bir teşekkürden bile motivasyonum artar. Adil davranılmadığında hayal kırıklığı yaşarım. Yaptığım çalışmalar takdir edilmediğinde, eşit davranılmadığında bu beni tükenmişlik sendromuna kadar götürebilir.”

**K14:** “Tabi ki yaşarım ve yaşadım da. Boşuna çalışıyorsun, takdir edilmiyorsun, senin de çalışmayandan bir farkın yok diye düşünüp elimi eteğimi birçok işten çektim. Yöneticime ben niye şef olmadım dediğimde tamir işi kadın işi değil demişti. Ben de tamir işi kadın işi değil deyip, hiçbir iş yapmamıştım. Kenara çekilip, oturmuştum. Burada da kadın erkek ayrımı yaptığını görüyorsunuz. Devlet kadın ve erkek öğretmeni bu alana atadı. Yani demek ki hepimiz alan ile ilgili her işi yapabiliriz. İşte o sene mutsuz, huzursuz, sadece dersine girip çıkan onun dışında hiçbir işe elini sürmeyen, sormayan bir kişi olmuştum.”

**K15:** “Kısmen yaşıyorum. Ancak sınıfa girdiğimde arkada bırakabiliyorum. Çünkü benim bu okula gelme sebebim yöneticim değil öğrencilerim. O yüzden çabuk toparlayabiliyorum.”


**K16:** “Yaşarım. Performansım düşer. Çünkü ben böyle şeyleri kafama takan biriyim. Çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmediği bir durumda verimim etkilenir. Okulda mutsuz olurum. Kurum değiştirmek isterim.”

**K17:** “Kesinlikle yaşarım. Dışlanmış gibi hissedirim. Ben burada bir şeyler için uğraşırken yöneticimin bunu görmemesi, bir başkasına daha farklı davranması ben de umutsuzluk duygusu yaratır. Verimim düşer. Okula gelmek istemem.”


## EK4. Ölçek İzni

• Re: İZİN 2 Yahoo/Inbox ★


---

 **Asuman Bilgin** Sayın hocam merhaba. Ben Asuman Bilgin Yurdaöz. Recep Tayyip Erdoğan Üniver Dec 2, 2017 at 8:13 PM ★

---

 **ERCAN YILMAZ** <eyilmaz@konya.edu.tr> 🖨 Dec 3, 2017 at 9:38 PM ★  
To: Asuman Bilgin

Geliştirdiğim ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilediği ile  
> [Show original message](#)





<b>ÖZ GEÇMİŞ</b>			
Adı, Soyadı	Asuman BİLGİN YURDAÖZ		
Doğum Yeri ve Yılı	Ankara- 01/07/1980		
Medeni Durumu	Evli		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce/Orta Düzey		
Öğrenim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lisans	1998	2002	Gazi Üniversitesi
Yüksek Lisans			
Doktora			
Çalıştığı Kurum (/lar)		Başlama - Ayrılma Yılı	
1.İstiklal İlköğretim		2004	2008
2.Kurtuluş Ortaokulu		2008	2013
3.Rize Merkez Mesleki ve teknik Anadolu Lisesi		2013	-
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar	Tübitak 4006 Bilim Fuarı Koordinatörü Kültür ve Turizm Bakanlığı Genç Des programı		
Yayımlar			
Aldığı Ödüller	Teşekkür		
İletişim (eposta)	<a href="mailto:asubilgin@yahoo.com">asubilgin@yahoo.com</a>		