

OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Yrd.Doç.Dr. Yücel ŞİMŞEK¹

Yrd.Doç.Dr. Yahya ALTINKURT²

ÖZ

Bu araştırmada, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Kütahya il merkezinde yer alan endüstri meslek liselerinde görev yapan 200 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin %52'sinden kullanılabilir veriler elde edilmiştir. Böylece çalışma evrenini iki endüstri meslek lisesinden toplam 104 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada, okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hakkında öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla "Etik Liderlik" adlı veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracında okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları; hoşgörü (7 madde), adalet (6 madde), sorumluluk (6 madde) dürüstlük (5 madde) ve demokrasi (4 madde) olmak üzere, 5 boyutta biri kontrol sorusu toplam 29 önerme yer almaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Anketin iç geçerliliği için Cronbach Alfa katsayısı (Alfa yöntemi) kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümleme sonucu, kullanılan ölçme aracının alfa katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin anketteki sorulara içtenlikle yanıt verip vermediklerini kontrol edebilmek ve veri toplama aracının güvenilirliğini artırabilmek için bir madde kontrol sorusu olarak düzenlenmiştir. Biçim ve içerik olarak aynı şekilde düzenlenmiş bu önermelere farklı yanıt verilen anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde; frekans, yüzde hesaplamaları, aritmetik ortalama kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hiçbir boyutta üst düzeyde başarılı bulunmamıştır. Okul müdürlerinin sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi boyutlarındaki etik liderlik uygulamaları genel olarak başarılı, hoşgörü ve adalet boyutlarındaki etik liderlik uygulamaları ise düşük düzeyde başarılı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik, etik liderlik, okul yönetimi

1. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi ysimsek@anadolu.edu.tr

2. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi yaltinkurt@hotmail.com

TEACHER’S OPINIONS REGARDING ETHICAL LEADERSHIP APPLICATIONS OF SCHOOL PRINCIPALS

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the vocational high school teacher’s opinions on ethical leadership applications of the school principals. The study was conducted as a descriptive survey and application of a questionnaire. The population is 200 teachers who have been working in the state vocational high schools and the sample of this study includes 104 teachers from the state vocational high schools in the city of Kütahya, a province located in the western part of Turkey. So, 52 percent of the gathered data was used in the analysis. The data that was needed to attain the aims of this research was collected by means of a survey entitled “Ethical leadership”. There are ethical leadership applications of school principals in data collection; tolerance (7 items), justice (6 items), responsibility (6 items), honesty (5 items), democracy (4 items). One in five dimensions is checking questions and totally there are 29 items. Likert 5 scale was used. For inner reliability of the scale, Cronbach Alpha coefficient (Alpha Method) has been used. After statistical analysis, Alpha coefficient of measurement tool was calculated 0,93. In order to check whether the teachers took part in the survey answer the questions faithfully and in order to increase the reliability, one items have been determined as checking questions. The answers given differently to these items determined same as in form and content in this survey have been eliminated. The techniques of frequency distributions and percentages were used to analyse the data to determine the opinions of teachers about the ethical leadership applications of school principals. For the statistical analysis, 0.05 significant level was used. The analysis of the data has been performed via “SPSS for Windows” package program. The findings of the present study revealed that the ethical leadership applications of school principals are not successful enough at any level. What is more, their ethical leadership applications with reference to their tolerance and justice were found on the average levels, whereas, it was found that school principals’ ethical leadership applications in other dimensions such as responsibility, honesty and democracy are successful, but needs improvement.

Key Words: Ethic, ethical leadership, school management

KURAMSAL ÇERÇEVE

Felsefenin bir disiplini olan etik, ahlaki eylemlerin bilimi olarak tanımlanmaktadır (Pieper, 1999; Lennick ve Kiel, 2005; Frankena, 2007). Etiği kuramsal felsefeden (mantık, matematik, fizik, metafizik) ayırarak kendi başına bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozof Aristo'dur. Aristo pratik felsefeyi etik, ekonomi ve politika olmak üzere üç alana ayırmıştır (Pieper, 1999, s.29). Hukuk, gelenek, görenek gibi kavramlarla ilişkisi olan etiğin alanyazında özellikle ahlak kavramı ile karıştırıldığı, sık sık birbirinin yerine kullanıldığı ifade edilmektedir (Haynes, 2002; Kuçuradi, 2003; Aydın, 2006).

Etik ve ahlak kavramları arasındaki farklılık pek çok yazar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Ricoeur (1992, Akt.: Haynes, 2002, s.19) etiğin, Aristo'cu düşünceye dayandığını ve "iyi yaşam"ı hedeflediğini; ahlakın ise Kant'çı tutuculuk üzerine kurulduğunu ve toplumsal kurallara uyma zorunluluğu olduğunu ifade etmektedir. Kant'a (1999, s.132) göre ahlak yasası, kutsallık yasasıdır. Pieper (1999, s. 30-31) ise Yunanca "ethos" sözcüğünden türetilen etiğin iki farklı kullanımı olduğuna dikkat çekmektedir. Etik ve ahlak kavramlarının birbirinin yerine kullanılmasının nedenlerinden birisi bu farklı kullanım olabilir. Yunanca "ε" (epsilon) harfi ile yazılan "ethos" (εθος); alışkanlık, töre, gelenek anlamına gelmektedir ve toplumca kabul edilen "ahlak yasası" normlarına uygun davranışlardır. Daha dar anlamda ve asıl anlamıyla "η" (eta) harfi ile yazılan "ethos" (ηθος) ise aktarılan kural ve değerlerin, üzerinde düşünülerek "iyi" olanın gerçekleştirilmesidir. Ahlakla etik arasında temel farklılık, etiğin ahlaka göre daha evrensel ilkeler üzerinde durmasıdır. Ahlak kavramına çeşitli açılardan bakıldığında, çeşitli gruplarda geçerli olan ilke ve değerlerin toplumdaki topluma, hatta aynı toplumun farklı bölgelerinde bile farklılaşabildiği görülmektedir. Ancak özellikle meslek etiğine ilişkin ilkelerin evrensel olma arayışı vardır ve kolay kolay değişmezler (Aydın, 2006, s.17).

Eğitimde etik değerler konusu 21. yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir (Gümüseli,

2006). Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlere aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez (Aydın, 2002).

Eğitim örgütleri insana yönelik hizmet veren ve informal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı örgütlerdir. Bu nedenle saygıya dayalı otoritenin benimsenmesine eğitim örgütlerinde daha sık rastlanmaktadır (Celep, 2000, s.3). Örgütsel yaşam içerisinde alınan kararlarda ve uygulanan tüm süreçlerde hem okul müdürünün hem de okuldaki diğer işgörenlerin etik davranışlar benimsemeleri önemlidir. Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren kararlar almayı, örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını, örgütte yapılacak işlerin işgörelere adil paylaşılmasını, işgörelere yansız değerlendirilmesini, örgütsel kaynakların kişi ya da grup yararına değil, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılmasını vb. gerektirir (Aydın, 2002, s.39).

Örgüt kültürünün etik kararlar almada ve uygulamada önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütte etik davranışların geliştirilmesi; örgüt kültürüne ait etik değerlerin yeni işgörelere öğretilmesi, etik davranışlar kazandıracak yöntemlerin kullanılması ve örgüt kültüründeki etik davranışların kurumsallaştırılması ile sağlanabilir (Kırel, 2000; Çelik, 2003, 2004; Sayılı ve Kızıldağ, 2007). Bu görev öğretim lideri olarak okul müdürlerine düşmektedir. Okul müdürlerinin, etik uygulamaların davranışsal bir norm olarak yer aldığı etik bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir. Bu nedenle okul müdürünün; okulun vizyonuna ilişkin etik uygulamaları içine alan, doğru şeyler yapmayı arzulayan, dürüst ve güvenilir kişiler olmaları gereklidir. Bu nitelikleri sürekli taşıyan okul müdürleri, etik bir okul kültürü geliştirmede büyük kolaylıklar elde ederler (Besler, 2004, s.96-97).

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin etik ilkelerini belirleyecek bir meslek örgütü bulunmamaktadır ve bu durum önemli bir eksiklik olarak görülebilir. Etik konusunda yapılan bu ve benzeri araştırmaların eğitim yöneticilerinin etik

ilkelerinin belirlenmesi konusunda yapılacak çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu araştırmada okul m¼d¼rlerinin; hořg¼r¼, adalet, sorumluluk, d¼r¼stl¼k, demokrasi olarak belirlenen etik liderlik uygulamaları hakkında ¼ğretmenlerin g¼r¼řlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir (Karasar, 1994, s.77; Balcı, 1997, s.77). Araştırmanın evreni, K¼tahya ili merkez ilçesinde yer alan end¼stri meslek liselerinde g¼rev yapan ¼ğretmenlerden oluşmaktadır. 2007–2008 ¼ğretim yılı Bahar D¼neminde, merkez ilçede yer alan end¼stri meslek liselerinden ¼ğretmen sayısına ilişkin çerçeve elde edilmiştir. Buna g¼re araştırma evrenini K¼tahya il merkezinde yer alan iki end¼stri meslek lisesinde g¼rev yapan 200 ¼ğretmen oluşturmaktadır. Evrene ulaşma g¼çl¼ğ¼ olmadığı dikkate alınarak, yöntemin de tarama modeli olması ve daha g¼venilir verilerin elde edilmesi amacı ile ¼rneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Araştırmada; okul m¼d¼rlerinin etik liderlik uygulamaları hakkında ¼ğretmenlerin g¼r¼řlerinin belirlenmesi amacıyla “Etik Liderlik” adlı veri toplama aracı kullanılmıştır. “Etik Liderlik” anketi Pehlivan’ın (1999) altı boyutta 93 madde olarak belirlediği eğitim y¼neticilerinden uyması beklenen evrensel geçerliliğe sahip etik ilkelerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Ankette okul m¼d¼rlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin beş boyutta biri kontrol sorusu olmak üzere toplam 29 ¼nermeye yer verilmiştir. Anketin geçerliği için uzman g¼r¼ř¼ alınmıştır.

Anket, çalışma evreninde uygulanmadan ¼nce, g¼venirliđinin tespiti için çalışma evreninde yer almayan bir okuldaki 15 ¼ğretmene uygulanmıştır. Test-tekrar test olarak da adlandırılan bu yöntemle anketin g¼venirliđi test edilmiştir (Karasar, 1994, s.148; Tavşancıl, 2002, s.20). Anketin birinci uygulama sonuçları ile ikinci uygulama sonuçları arasındaki tutarlılığın $r = 0,90$ olduğu saptanmıştır. Saptanan

bu tutarlılıkla anketin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Anastasi, 1976). Ayrıca, araştırmaya katılanların anketteki sorulara içtenlikle yanıt verip vermediklerini kontrol edebilmek ve veri toplama aracının güvenilirliğini artırabilmek için ankete kontrol sorusu eklenmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde veri toplama aracı olarak kullanılan anket, evrenin tümüne uygulanmış ancak öğretmenlerin %54'ü, anketi yanıtlamıştır. Yanıtlanan anketlerin incelenmesi sonucunda, yönergeye uygun doldurulmayan anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır, 104 (%52) anket değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

Veriler toplandıktan ve istatistik programına girildikten sonra, Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak anketin iç tutarlılığı tespit edilmiştir. Yapılan istatistiksel çözümlenmeler sonucu anketin tümünün alfa katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayısının 0,80 ile 1 arasında olması anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1997, s.493).

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, ölçek 5 eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ve puan aralıkları Tablo 1'de verilmiştir. Bulguların yorumlanması bu çerçevede yapılmıştır.

Tablo1. Ölçek Seçenekleri, Puan Aralıkları ve Değerlendirme

Maddeler	Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Değerlendirme
	Katılıyorum	5	4,20-5,00	Üst düzeyde başarılı
Etik Liderlik Uygulamaları		4	3,40-4,19	Başarılı fakat geliştirilmesi gereken
		3	2,60-3,39	Vasat
		2	1,80-2,59	Zayıf
	Katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok Zayıf

Araştırma evreni üzerinde gerçekleştirilmiş ancak evrenin tamamından veri toplanamadığı için evren örnekleme dönüşmüştür. Öğretmenlerin, okul

müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde frekans, yüzde hesaplamaları ve aritmetik ortalamalar kullanılmıştır. Araştırmada verilerinin çözümlenmesinde SPSS 10.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma sorununun çözümlenmesi amacı ile toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri yapılarak elde edilen bulguların alanyazındaki çalışmalar çerçevesinde tartışılmasına ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Bulgular ve tartışmada, araştırmanın amacı ile ilgili soruların sırası izlenmiştir.

Hoşgörü Boyutuna İlişkin Görüşler

Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları arasında yer alan “hoşgörü” boyutuna ilişkin görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 7 önermeye yer verilmiştir. Öğretmenlerin bu önermelere ilişkin yanıtların dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Hoşgörü Boyutuna İlişkin Görüşler (n = 104)

Önerme	katılıyorum		←		katılmıyorum		ort. \bar{x}				
	5		4		3			2		1	
Görüşler	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Okul müdürümüz,											
1. eleştirilere açıktır	9	8,7	11	10,6	34	32,7	26	25,0	24	23,1	2,57
2. farklılıklara karşı hoşgörülüdür	12	11,5	25	24,0	26	25,0	27	26,0	14	13,5	2,94
3. işgörenlerin görüşlerine değer verir	12	11,5	16	15,4	37	35,6	25	24,0	14	13,5	2,88
4. işgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlar	9	8,7	25	24,0	35	33,7	21	20,2	14	13,5	2,94
5. insan ilişkilerinde yapıcıdır	18	17,3	28	26,9	28	26,9	19	18,3	11	10,6	3,22
6. başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar ve anlamaya çalışır	10	9,6	14	13,5	40	38,5	23	22,1	17	16,3	2,78
7. işgörenlerin olumlu eylemlerini destekler	19	18,3	39	37,5	23	22,1	16	15,4	7	6,7	3,45
Genel Ortalama	13	12,2	23	21,7	32	30,6	22	21,6	14	13,9	2,97

Tablo 2’ye göre öğretmenler, hoşgörü boyutuna ilişkin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarının düşük düzeyde başarılı olduğu ($\bar{x}=2,97$)

görüşündedirler. Okul müdürlerinin; eleştirilere açık olma ($\bar{x}=2,57$), farklılıklara karşı hoşgörü gösterme ($\bar{x}=2,94$), işgörenlerin görüşlerine değer verme ($\bar{x}=2,88$), insan ilişkilerinde yapıcı olma ($\bar{x}=3,22$), başkalarını dinlerken empatik davranma ($\bar{x}=2,78$) konularında yeterince başarılı olmadıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin işgörenlerin olumlu eylemlerini destekleme konusunda ise diğer uygulamalarından biraz daha başarılı olduğu ancak bu uygulamaların da iyileştirilmesinin gerektiği söylenebilir. Güleş ve Ardahan'ın (1998), “öğretmenlerin, okul yöneticilerini hoşgörülü olma boyutunda yetersiz buldukları”, Altinkurt'un (2007) “okul müdürlerinin öğretmenlerin görüşlerine önem verme konusunda yeterince başarılı olmadıkları” bulguları araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Pehlivan'ın (1999) ve Çakır'ın (1999) eğitim yöneticilerinin etik davranışları üzerine yaptığı araştırmada, hoşgörü boyutuna ilişkin, öğretmenler “okul müdürlerinin genellikle uygun davrandıkları”, okul müdürlerinin ise “her zaman uygun davrandıkları” görüşünde oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Ancak bu araştırmalarda müfettişler okul müdürlerinin hoşgörü boyutuna ilişkin uygulamalarını yetersiz bulmuşlardır. Pehlivan (1999) ve Çakır'ın (1999) müfettiş görüşlerine ilişkin bulguları araştırma bulguları ile örtüşürken, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerine ilişkin bulgusu araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Eğitim örgütleri insana yönelik hizmet veren ve informal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı örgütlerdir. Okul müdürlerinin hem örgütsel amaçlara ulaşma hem de sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmak için eleştirilere açık olması, işgörenlerin görüşlerine değer vermesi kısaca hoşgörülü davranması önem taşımaktadır. Dolayısıyla okul müdürlerinin hoşgörü boyutuna ilişkin etik liderlik uygulamalarını gözden geçirmelerinin gerektiği söylenebilir.

Adalet Boyutuna İlişkin Görüşler

Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları arasında yer alan “adalet” boyutuna ilişkin görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 6 önermeye yer verilmiştir. Öğretmenlerin bu önermelere ilişkin yanıtların dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Adalet Boyutuna İlişkin Görüşler (n = 104)

Görüşler	katılıyorum ← → katılmıyorum										ort. \bar{x}
	5		4		3		2		1		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Önerme											
Okul müdürümüz,											
8. ödülleri hak edenlere verir	13	12,5	20	19,2	29	27,9	28	26,9	14	13,5	2,90
9. kuralları herkese eşit olarak uygular	19	18,3	18	17,3	32	30,8	29	27,9	6	5,8	3,14
10. iş yükünü adil dağıtır	9	8,7	34	32,7	38	36,5	14	13,5	9	8,7	3,19
11. cinsiyet ayrımcılığı yapmaz	28	26,9	27	26,0	26	25,0	16	15,4	7	6,7	3,51
12. değerlendirmelerinde nesnel (objektif) davranır	11	10,6	31	29,8	31	29,8	23	22,1	8	7,7	3,13
13. kişilere ayrıcalıklı (siyasal, ırksal ve politik vb. nedenlerle) davranmaz	24	23,1	18	17,3	35	33,7	15	14,4	12	11,5	3,26
Genel Ortalama	17	16,7	25	23,7	32	30,6	21	20,0	9	9,0	3,19

Tablo 3'e göre öğretmenler, adalet boyutuna ilişkin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarının düşük düzeyde başarılı olduğu ($\bar{X}=3,19$) görüşündedirler. Okul müdürlerinin; ödülleri hak edene verme ($\bar{X}=2,90$), kuralları herkese eşit olarak uygulama ($\bar{X}=3,14$), iş yükünü adil dağıtma ($\bar{X}=3,19$), değerlendirmede nesnel davranmama ($\bar{X}=3,13$), kişilere ayrıcalıklı (siyasal, ırksal ve politik vb. nedenlerle) davranma ($\bar{X}=3,26$) konularında yeterince başarılı olamadıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin cinsiyet ayrımcılığı yapmama konusunun, diğer uygulamalarından biraz daha başarılı olduğu ($\bar{X}=3,51$) ancak bu uygulamaların da iyileştirilmesinin gerektiği söylenebilir. Celep'in (2002) ve Altinkurt'un (2005, 2007) araştırmalarında "öğretmenlerin, yöneticilerin ayrıcalıklı davrandığı görüşünde oldukları"; Güleş ve Ardahan'ın (1998), "öğretmenlerin, okul yöneticilerini adalet boyutunda yetersiz buldukları" bulguları araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay'ın (2006) "okul müdürlerinin genellikle adaletli davrandıkları" bulgusu araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Örgütlerdeki etik liderlik uygulamalarının işgörenler üzerinde olumlu etkileri olacaktır. İşgörenlerin okul yöneticilerinin adil olduğu yönünde algılamaya sahip olması, sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşmasına, işgörenlerin işdoyumunun ve performanslarının artmasına katkı sağlar (Schroeder, 2002, Mizuo, 1998). Dolayısıyla okul müdürlerinin "adalet"

boyutundaki etik liderlik uygulamalarını gözden geçirerek iyileştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Sorumluluk Boyutuna İlişkin Görüşler

Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları arasında yer alan “sorumluluk” boyutuna ilişkin görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 6 önermeye yer verilmiştir. Öğretmenlerin bu önermelere ilişkin yanıtların dağılımı Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Sorumluluk Boyutuna İlişkin Görüşler (n = 104)

Görüşler	katılıyorum ←				katılmıyorum				ort. \bar{x}		
	5		4		3		2			1	
<i>Önerme</i>	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Okul müdürümüz,											
14. çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalışır	27	26,0	31	29,8	31	29,8	6	5,8	9	8,7	3,59
15. işgücünü etkili kullanır	21	20,2	23	22,1	32	30,8	17	16,3	11	10,6	3,25
16. zamanını etkili kullanır	20	19,2	21	20,2	41	39,4	15	14,4	7	6,7	3,31
17. okulun kaynaklarını gereksiz yere harcamaz	35	33,7	24	23,1	28	26,9	11	10,6	6	5,8	3,68
18. çalışma saatlerine özen gösterir	53	51,0	26	25,0	14	13,5	6	5,8	5	4,8	4,12
19. yetkisini yasal sınırlar içinde kullanır	48	46,2	29	27,9	13	12,5	10	9,6	4	3,8	4,03
Genel Ortalama	34	32,7	26	24,7	27	25,5	11	10,4	7	6,7	3,66

Tablo 4’te görüldüğü gibi öğretmenler, sorumluluk boyutuna ilişkin okul müdürünün etik liderlik uygulamalarının “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” ($\bar{X}=3,66$) görüşündedirler. Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay’ın (2006), okul müdürlerinin sorumluluk boyutundaki etik davranışlara uygun davrandıkları bulgusu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Öğretmenler; okul müdürlerinin çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalıştığı ($\bar{X} =3,59$), okulun kaynaklarını gereksiz yere harcamadığı ($\bar{X}=3,68$) , çalışma saatlerine özen gösterdiği ($\bar{X}=4,12$), yetkisini yasal sınırlar içinde kullandığı ($\bar{X}=4,03$) görüşündedirler. Ancak okul müdürlerinin işgücünü ($\bar{X}=3,25$) ve zamanını ($\bar{X}=3,31$) yeterince etkili kullanamadıkları anlaşılmaktadır. Gümüşeli (1996) ve Altınkurt’un (2007) okul müdürlerinin zamanlarını etkili kullanamadıkları bulgusu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Açıklan

(2004), eğitim örgütlerinin sahip olduğu insan kaynaklarının, özellikle öğretmenlerin, okulların mevcut etkililiğinde ve gelecekte de etkili ve sağlıklı kalmasında örgütün sahip olduğu en önemli öğelerden biri olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin, insan kaynaklarını etkili kullanımına ve zaman yönetimine yönelik uygulamalarını gözden geçirmelerinin gerektiği söylenebilir.

Dürüstlük Boyutuna İlişkin Görüşler

Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları arasında yer alan “dürüstlük” boyutuna ilişkin görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 5 önermeye yer verilmiştir. Öğretmenlerin bu önermelere ilişkin yanıtların dağılımı Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Dürüstlük Boyutuna İlişkin Görüşler (n = 104)

Görüşler	katılıyorum		←		katılmıyorum		ort. \bar{x}				
	5		4		3			2		1	
	n	%	n	%	n	%		n	%	n	%
Önerme											
Okul müdürümüz,											
20. okulun kaynaklarını kendine çıkar sağlamak için kullanmaz	53	51,0	22	21,2	18	17,3	4	3,8	7	6,7	4,06
21. astatlarını kişisel işlerinde kullanmaz	38	36,5	28	26,9	14	13,5	14	13,5	10	9,6	3,67
22. kişisel işlerini işyerinde yapmaz	41	39,4	28	26,9	18	17,3	10	9,6	7	6,7	3,83
23. amaçlarını gerçekleştirmek için yasa dışı yollara başvuramaz	59	56,7	19	18,3	14	13,5	8	7,7	4	3,8	4,16
24. verdiği sözde durur	35	33,7	34	32,7	23	22,1	5	4,8	7	6,7	3,82
Genel Ortalama	45	43,5	26	25,2	17	16,7	8	7,9	7	6,7	3,91

Tablo 5’e göre öğretmenler, dürüstlük boyutuna ilişkin okul müdürünün etik liderlik uygulamalarının “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” ($\bar{X}=3,91$) görüşündedirler. Okul müdürlerinin dürüstlük boyutundaki davranışlarının diğer boyutlardan daha başarılı olduğu görülmektedir. Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay’ın (2006) okul müdürlerinin dürüstlük boyutundaki etik davranışlara uygun davrandıkları bulgusu araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Demokrasi Boyutuna İlişkin Görüşler

Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları arasında yer alan “demokrasi” boyutuna ilişkin görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 4 önermeye yer verilmiştir. Öğretmenlerin bu önermelere ilişkin yanıtların dağılımı Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Demokrasi Boyutuna İlişkin Görüşler (n = 104)

Önerme	katılıyorum				katılmıyorum				ort. \bar{x}		
	5		4		3		2			1	
	n	%	n	%	n	%	n	%		n	%
Okul müdürümüz,											
25. işgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlar	11	10,6	31	29,8	30	28,8	20	19,2	12	11,5	3,08
26. işgörenlerin haklarını kullanma özgürlüklerini engellemez	17	16,3	33	31,7	26	25,0	23	22,1	5	4,8	3,33
27. yönetsel işlere dinsel inançlarının karışmasına izin vermez	36	34,6	22	21,2	26	25,0	13	12,5	7	6,7	3,64
28. astlarına inançlarından dolayı baskı yapmaz	51	49,0	29	27,9	18	17,3	1	1,0	5	4,8	4,15
Genel Ortalama	29	27,6	29	27,6	25	24,0	14	13,7	7	7,0	3,55

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenler, demokrasi boyutuna ilişkin okul müdürünün etik liderlik uygulamalarının “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” ($\bar{X}=3,55$) görüşündedirler. Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay’ın (2006) okul müdürlerinin demokrasi boyutundaki etik davranışlara uygun davrandıkları bulgusu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinin yönetsel işlere dinsel inançlarının karışmasına izin vermediğini ($\bar{X}=3,64$), işgörenlerin örgütlenme haklarını engellemek için baskı yapmadığını ($\bar{X}=3,78$) ve astlarına inançlarından dolayı baskı yapmadığını ($\bar{X}=4,15$) görüşündedirler. Ancak okul müdürlerinin işgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlama ($\bar{X}=3,08$) konusunda yeterince başarılı olmadıkları anlaşılmaktadır. Karara katılım, öğretmenlerin güdülenmesini ve sorumluluk almasını sağlayacağı gibi, yönetici-öğretmen ve öğretmenler arası iletişimi güçlendirerek etik sorunların da ortadan kalkmasına katkı sağlayabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları, hiçbir boyutta “üst düzeyde etkili” bulunmamıştır. Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları; sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi boyutlarında “başarılı ancak geliştirilmesi gereken”, hoşgörü ve adalet boyutlarında “düşük düzeyde başarılı” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarının ayrıntısına aşağıda yer verilmiştir:

- Hoşgörü boyutuna ilişkin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarının düşük düzeyde başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin; eleştirilere açık olma, farklılıklara karşı hoşgörü gösterme, işgörenlerin görüşlerine değer verme, insan ilişkilerinde yapıcı olma, başkalarını dinlerken empatik davranma konularında yeterince başarılı olamadıkları belirlenmiştir.
- Adalet boyutuna ilişkin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarının düşük düzeyde başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin; ödülleri hak edene verme, kuralları herkese eşit olarak uygulama, iş yükünü adil dağıtma, değerlendirmede nesnel davranma, kişilere ayrıcalıklı (siyasal, ırksal ve politik vb. nedenlerle) davranma konularında yeterince başarılı olamadıkları anlaşılmaktadır.
- Sorumluluk boyutuna ilişkin okul müdürünün etik liderlik uygulamalarının “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri; çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalışmakta, okulun kaynaklarını gereksiz yere harcamamakta, çalışma saatlerine özen göstermekte ve yetkisini yasal sınırlar içinde kullanmaktadır. Ancak okul müdürleri insan kaynaklarını ve zamanlarını etkili kullanamamaktadırlar.
- Dürüstlük boyutuna ilişkin okul müdürünün etik liderlik uygulamalarının “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin dürüstlük boyutundaki davranışlarının diğer boyutlardan daha başarılı olduğu belirlenmiştir.

- Demokrasi boyutuna ilişkin okul müdürünün etik liderlik uygulamalarının “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. Ancak okul müdürlerinin işgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlama ve işgörenlerin haklarını kullanma özgürlüklerini engellememe konularında yeterince başarılı olmadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarının geliştirilmesi için alınabilecek önlemlere ve bu konuda yapılmasının yararlı olacağı düşünülen araştırmalara ilişkin öneriler aşağıda verilmiştir:

- Hoşgörü ve adalet boyutlarında okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları düşük düzeyde başarılı bulunmuştur. Okul müdürlerinin bu boyutlardaki eksikliklerinin giderilmesine yönelik hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir.
- Okul müdürlerinin sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi boyutlarındaki etik liderlik uygulamaları genel olarak başarılı bulunmuştur. Ancak bu boyutlardaki etik ilkeler her zaman uygun davranılması gereken ilkelere dir. Okul müdürlerinin bu konulardaki uygulamalarını gözden geçirmeleri ve eksikliklerini gidermek için hizmetiçi eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Araştırma sonuçlarının Kütahya merkez ilçe dışındaki endüstri meslek liselerine genellenebilmesi için, farklı il ve ilçelerde görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları konusunda araştırma yapılabilir.
- Öğretmen görüşlerine göre yapılan bu çalışma, öğrenci, veli ve okulların etkileşimde bulunduğu işletmeler ve sivil toplum örgütlerinin görüşleri de alınarak geliştirilebilir.
- Benzer bir araştırma resmi/özel genel ortaöğretim ve ilköğretim okulları ile üniversitelerde de yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç (2004). “Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi”. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Editör: Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Altinkurt, Yahya (2005). “Eğitim Kurumlarının Öğrenme Kültürüne İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Kütahya İli)”. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Cilt:1, s.391-397.
- (2007). “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Anastasi, Anne (1976). *Psychological Testing*. New York: McMillan Pub.
- Aydın, İnyet (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. 2. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Aydın, İ. Pehlivan (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Balcı, Ali (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 2. Baskı. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Besler, Senem (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Celep, Cevat (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayınları.
- (2002). “İlköğretim Okullarında Öğrenme Kültürü”. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. Sayı:31, s.356-373.
- Çakır, Rahman (1999). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, Vehbi (2003). *Eğitimsel Liderlik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.
- (2004). “Liderlik”. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Editör: Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Frankena, William (2007). *Etik*. Çeviren: Azmi Aydın. İmge Yayınları.
- Güleş, H. Kürşat, ve Faik Ardahan (1998). “Resmi Liseler ve Özel Kolejlere Görev Alan Yöneticilerin Eğitim Liderliği ve Etik Davranış Boyutları ile Bu

- İlkelerin Öğretmenler Tarafından Sorgulanması ve Antalya İli Örneği” VII. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Cilt: 2, s.257-266.
- Gümüşeli, A. İlker (1996). “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı: 6.
- (2006). Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları ve Bu Standartlarla İlgili Türk Eğitimcilerinin Görüşleri. http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale /okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf Erişim Tarihi: 1.11.2006.
- Haynes, Felicity (2002). *Eğitimde Etik*. Çeviren: S. Kunt Akbaş. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Kant, Immanuel (1999). *Pratik Usun Eleştirisi*. Çeviren: İ. Zeki Eyuboğlu. İstanbul: Say Yayınları.
- Karasar, Niyazi (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kınay, Sibel (2006). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetmelik Etik İlkelerine Bağlılık Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kuçuradi, İoanna (2003). “Etik ve Etikler”. *Türkiye Mühendislik Haberleri*. Sayı:423, s.7-9.
- Lennick Doug ve Fred Kiel (2005). *Etik Zeka*. Çevirenler: Ş. Alpagut, E. Nal ve H. Nal. İstanbul, CSA Global Publishing.
- Mizuo, Junichi (1998). “Business Ethic and Corporate Governance In Japanese Corporations”, *Business and Society Review*, 102/103, s.65-79
- Özdamar, Kazım (1997). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pehlivan, İnayet (1999). “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma (Ankara İli Örneği)”. IV. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*. Cilt 3, s.141-157. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pieper, Annemarie (1999). *Etığe Giriş*. Çeviren: Veysel Atayman ve Gönül Sezer. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Saylı Halil ve Duygu Kızıldağ (2007). “Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:9, Sayı:1.
- Schroeder, Doris (2002) “Ethics From The Top: Top Management and Ethical Business”, *Business Ethics: An European Review*, July, Cilt.11, No.3, s.260-267
- Tavşancıl, Ezel (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.