

## Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki\*

*The Relationship between Teachers' Organizational Commitment and Secondary School Administrators' Ethical Leadership Behaviours*

Veysel Okçu<sup>1</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Siirt il ve ilçe merkezindeki tüm ortaöğretim kurumlarında görev yapan 590 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla 'Etik Liderlik Ölçeği' kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Balay (2000b) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderliğin alt boyutlarına ilişkin uygulamaları ile öğretmenlerin uyum alt boyutundaki örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu; okul yöneticilerinin etik liderliğin hoşgörü, adalet, sorumluluk, demokrasi alt boyutundaki uygulamaları ile öğretmenlerin özdeşleşme alt boyutundaki örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, etik liderliğin sorumluluk alt boyutunun özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığı olumlu yönde yordadığı görülmüştür.

**Anahtar sözcükler:** Ortaöğretim öğretmenleri, yöneticiler, etik liderlik, örgütsel bağlılık

### Abstract

The purpose of this research was to determine the ethical leadership behaviours of school administrators and organizational commitment of teachers. The study was a relational research model. The study was consisted of 590 branch teachers working in the secondary schools which are located in both Siirt center and its districts in 2009-2010. Ethical Leadership Scale was used to determine the principals' ethical leadership behaviours according to teachers' point of view. In addition 'Organizational Commitment' scale developed by Balay (2000b) was also used to determine the organizational commitment levels of teachers. The result of the study indicated that there is negative and low relation between organizational commitment of teachers in terms of adaptation in respect to practices related to all dimensions of ethical leadership behaviours of school administrations. Also, there is a positive and medium level relation between the ethical leadership sub-dimensions such as tolerance, justice, responsibility, democracy and teachers' identification commitment. Regression analysis indicated that the responsibility sub-dimension of ethical leadership behaviour positively predicted the identification commitment.

**Keywords:** Secondary school teachers, managers, ethical leadership, organizational commitment

<sup>1</sup>Yrd. Doç. Dr., Siirt Üniversitesi, Siirt, veyisel.okcu56@gmail.com

### Atıf için/Please cite as:

Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(4), 501-524. doi: [10.14527/kuey.2014.020](https://doi.org/10.14527/kuey.2014.020)

Yapılan araştırmalar, öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumu, motivasyon, örgüt iklimi, örgüt sağlığı, örgüt yapısı, örgüt kültürü, etik vb. faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerden birinin de örgütsel bağlılık olduğu belirtilebilir. Günümüzde eğitimin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasında, amaçların gerçekleştirilebilmesinde, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek insan kaynaklarına sahip olmak büyük önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Şahin ve Balkar, 2008). Örgütsel bağlılık, kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000; Sezgin, 2009). Meyer ve Herscovitch'e (2001) göre, örgütsel bağlılık bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güçtür. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımının güçlü göstergesidir (Okçu, 2011). Steers'e (1977) göre işgörenlerin bağlılığı, örgütün etkililiği için faydalı bir gösterge olduğundan önemlidir. Örgütsel bağlılık duygusunu benimseyen işgören, işe karşı olumlu bir tutum içerisinde olduğu (Chang ve Lee, 2006), işgörenlere aitlik duygusu ve istikrar sağladığı ve bu durum iş ortamındaki stresin olumsuz etkisinin azaltılmasında da önemli bir faktör olduğu (Asa ve Dalkılıç, 2008) belirtilmektedir. Ayrıca Balay'a (2012) göre örgüt çalışanları gönülden bir birliktelik ile kendilerini örgüte bağlarsa, bu bağlılık örgütle bütünleşmede daha yüksek düzeyde istek ve motivasyon meydana getirmektedir. Bu gönüllü beraberlik, hem bireyler hem de görev yaptıkları örgüt açısından daha yüksek bir benimseme duygusunu oluşturmaktadır.

Örgütlerde liderden duyulan memnuniyet örgütsel bağlılığın belirleyicilerindendir. Yönetim ve liderlik stiline etik değerlere dayanması, örgütsel değerlere bağlılığı çalışanların örgütsel bağlılığını arttıran önemli bir unsurdur (İnce ve Gül, 2005). Araştırmacılar etik liderlerin güvenilir, dürüst, adil ve ahlaki kişiler olarak açıklandığını belirtmişlerdir (Uğurlu, 2009). Okul yöneticilerinin toplumun bütün üyelerine saygıyı, farklı kültür ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabulünü ve kaynakların adil dağılımını içeren davranışları ancak etik değerlere uygun hareket tarzını benimsemeleri ile mümkün olabilir (Aydın, 2012). Liderin etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmesi gerek bireysel, gerek örgütsel ve gerekse evrensel bir sorumluluktur (Turhan, 2007). Etik ilkeleri temel alan liderler, işgörenlerin haklarına saygı gösterir ve onlara adil davranır. Etik liderler örgüt içinde adaleti geliştirmek için astlarını karar almaya dâhil eder. Ayrıca bu tür bir katılım işgörenlerin gelişimini ve iyi oluşunu kolaylaştırır (Zhu, May ve Avolio, 2004). Sağlıklı bir okul iklimi beraberinde okula bağlılığı ve okuldan memnuniyeti getirir (Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip ve Erkan, 2010). Olumlu ve sağlıklı bir okul ortamında öğretmenlerin okula daha fazla bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir (Turan, 2002).

Yurt içi ve yurtdışında yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş performansı (Başar, 2009; Işık, 2009; Karagöz, 2008; Özden, 1997; Terzi ve Kurt, 2005; Uğurlu, 2009), liderin girişimci özellikleri ve nezaketli davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık (Dale ve Fox, 2008), etik değerler ile örgütsel bağlılık (Hunt, Wood ve Chonco, 1989), etik iklim ile örgütsel bağlılık (Carlson, 2005) arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güngör'ün (2001) yaptığı çalışmada, okul yöneticileri tarafından en çok kabul gören liderlik yeterlik standartları arasında etik ilkelerin öne çıktığı ortaya konmuştur. Özden (1997) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki (örgütsel bağlılığı) farklılaşmanın %40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Eser'in (2007) yapmış olduğu araştırmada yönetici davranışlarının etik ilkelere uygun oluşu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim örgütleri üzerinde 1990'lı yılların ortalarından itibaren örgütsel bağlılık (Balay, 2000a, 2000b, 2007; Celep, 1996; Erdem, 2008; Ergener, 2008; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014; Okçu, 2011; Özgan, Yiğit ve Cinoğlu, 2011; Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012; Özkan, 2005; Özden, 1997; Tuncer, 1995; Zaman, 2006), yöneticilerin etik davranışları (Buluç, 2009; Demirtaş, Kahveci, Yirci, Şanlı ve Kartal, 2011; Erdoğan, 2012; Güleş ve Ardahan, 1998; Karahan 2008; Kartal, Karaköse, Özdemir ve Yirci, 2011; Kayıkçı ve Uygur, 2012; Şimşek ve Altınkurt, 2009) ve iş stresi (Ataklı, 1999; Ekinci, 2006; Işık, 2007; Özdayı, 1990, 1993) konularında gerçekleştirilen araştırmalar öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmadığını, yöneticilerin etik ilkelere uygun davranışları arzu edilen düzeyde sergilemediğini, öğretmenlik mesleğinin diğer mesleklere oranla daha stresli bir meslek olduğunu ve öğretmenlerin çalışma ortamlarında yoğun stres yaşadıklarını ortaya koymuştur. Yaşanan iş stresi, bireylerin özel hayatlarındaki zorluklar ve sorunlarla bir araya geldiğinde hem bireysel hem örgütsel anlamda ciddi sorunlar oluşturabilmektedir (Cemaloğlu, 2007). Özdemir, Boydak Özkan ve Yirci'nin (2013) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin %28'i iş ortamında etik bir sorunla karşılaştıklarında kendilerini kızgın hissettiklerini belirtmişlerdir. Günümüzde bu ve benzeri davranışlar, mesleki etik ilkelere ve değerlere uygun davranma zorunluluğunu doğurmaktadır. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin sahip oldukları etik liderlik davranışları okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını da etkilemektedir. Balay (2000a) ve Korkmaz (2011) sistemdeki insan gücü kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmamasının nedenini çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olmasıyla ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Mesleğine ve çalıştığı okula bağlılık duygusu yüksek olan öğretmenin öğrencilerin başarısı için daha fazla gayret göstereceği, okulun amaç ve değerleri ile daha uyumlu olacağı ifade edilebilir (Sezgin, 2010). Bu bağlamda okul yöneticilerinin etik liderlik

davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki olduğu bu çalışmanın başlıca araştırma konusunu oluşturmaktadır.

### Etik liderlik

Tarihi süreçte etik değerler, birlikte yaşamanın, doğru işler yapmanın, kaliteli insan olmanın ve çevresindeki izleyenlerini etkilemenin en temel aracı olmuştur (Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014). Günümüzde ise etik liderliğin ön plana çıkması ve 21. yüzyılın başlarında buna şiddetle ihtiyaç duyulması, rastgele gerçekleşen bir durum değildir. Yönetim alanındaki toplumsal değerlere aykırı davranış ve uygulamaların yaygınlaşması, her meslekte olduğu gibi yönetim alanında da bir etik boyutun gerekliliğini tüm açıklığıyla hissettirmektedir (Balkır, 2005). Çelik (2003) küreselleşme süreciyle birlikte birçok alanda ciddi etik sorunlar yaşandığını belirtmektedir. Dolayısıyla, sağlıklı bir etik kültürünün örgütte oluşturulması gereği ortaya çıkmaktadır. Böyle olduğu takdirde, bireysel çabanın ötesinde, kurumsal yapı, insanları etik davranmaya itecek ve yönlendirecektir (Cooper, 2004).

İşgörenleri etkileme gücüne sahip liderlerin, kişisel yaşamlarıyla bütünleşebilmesi ve örgütsel yaşamı daha anlamlı hale getirebilmesi, etik liderlikteki başarılarına bağlıdır (Kıngır ve Okçu, 2011). Etik lider çevresindeki insanların etik veya etik olmayan davranışlarını etkilemeye çalışırlar. Onlar, açık etik kuralları belirleyerek, kasıtlı etik davranış modeli sergileyerek, ödül ve disiplini uygulayarak çevresindeki insanlara karşı etik kuralları ön plana çıkarır, etik sorumluluğun farkına varmalarını sağlar (Brown, 2007). Bu bağlamda etik lider, çevresindeki insanların yeterliliğini, etkililiğini denetleyen kişidir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Yöneticiler, örgütün hedefleri ve işgörenlerin beklentileri arasında bir denge kurabilirse, örgütte etik değerlerin uygulanmasına katkıda bulunabilirler (Karaköse, 2007). Aynı zamanda, etik liderler standartların takibi ve devamlılığı konusunda çevresindeki insanlara sürekli etik ilkelerden bahseden, açık etik ilkeleri hayata geçiren, ödül ve cezalar koyan kişilerdir (Brown ve Trevino, 2006). Etik olarak hareket eden lider nihai başarıya ulaşır. Etik temelden yoksun lider ise sonuçta başarısızlığa mahkumdur (Brown, 2007; Butcher, 2005). Kirel (2000) kurumların işlevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, doğruluk, dürüstlük, sadakat, verdiği sözde durma, adalet, saygı, insan hakları, demokrasi, sorumluluk ve başkalarına yardım etme vb. gibi birçok etik değerleri kendi kültürleri içinde barındırmaları gerektiğini belirtmektedir. Bütün toplum üyelerine saygılı olma, farklı kültür ve düşüncelere hoşgörü, bireyin eşitliği fikrine inanma ve kaynakların eşit dağıtımı, okul yöneticisinin dikkat etmesi gereken etik ilkeler olarak sayılabilir. Etik liderler doğruluk ve dürüstlük çerçevesinde mesleki görev ve sorumluluklarını yerine getirmeli, bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını korumalı ve desteklemelidir. Hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı gibi temel değerlere bağlı hareket etmelidir (Aydın, 2003).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerde etkililik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar içerisinde yer almaktadır. Örgütsel bağlılık için yapılan tanımların içeriği ise oldukça geniş bir yelpaze göstermektedir. Örgütsel bağlılık genellikle kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri (İnce ve Gül, 2005) ya da çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu, çalıştığı örgütün başarılı olması için gösterdiği ilgi ve gayret (Baysal ve Paksoy, 1999) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000; Sezgin, 2009). Mowday ve diğerleri (1982) ise bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak tanımlamaktadır. Yukarıdaki tanımlar ışığında örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle üç faktörle karakterize edilen bir olgu şeklinde özetlenebilir. Söz konusu bu faktörler (Balci, 2003; Balay, 2000a; Ölçüm-Çetin, 2004; Hellriegel, Islocum ve Woodman, 1998; Yalçın ve İplik, 2005); örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma, örgütün yararı için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma ve örgüt kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür de üç yaklaşımın hâkim olduğu söylenebilir. Bunlar, davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır (Balay, 2000a; Gül, 2002; Meyer ve Allen, 2002). Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi O'Reilly ve Chatman'a aittir. Örgütsel bağlılıkla ilgili bu yaklaşım uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Balay, 2000a, 2000b; Balci, 2003; Kelman, 1958; O'Reilly ve Chatman, 1986) olarak üç boyutta sınıflandırılmakta ve örgütsel bağlılık yaklaşımına psikolojik bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu araştırmada örgütsel bağlılık, bu sınıflandırmaya dayandırılmaktadır. Bağlılığın ilk aşaması uyumdur ve uyum boyutunda örgüte karşı yüzeysel bir bağlılık söz konusudur. Birey uyma davranışını gerçekten istediği ve inandığı için değil, cezadan korktuğu ya da ödül beklediği için gösterir. Ayrıca birey kendisini uyma davranışı göstermek zorunda hisseder. Birey örgüt kurallarını ve çevreden gelen etkileri bir çıkar karşılığında kabul eder ve bu çıkarların gerçekleşme durumuna göre örgüte uyum gösterir (Balci, 2003). Bağlılığın ikinci aşaması özdeşleşmedir ve bu aşamada bireyin örgüte ve diğer örgüt üyelerine yakın olma isteği söz konusudur (Balci, 2005). Özdeşleşme süreci psikolojik bağlılığın oluşmasında önemli bir aşamadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bağlılığın üçüncü ve son aşaması içselleştirmedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlere uyum göstermesi ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarına egemen olması şeklinde ifade edilebilir (Balci, 2005).

### **Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Yaşanan hızlı değişimler karşısında okulların yeniden yapılanma girişimlerine uygun liderlik tarzlarında biride etik liderliktir. Çünkü etik liderin inançları, değerleri ve davranışları örgütün ahlak iklimini daha iyi ya da daha

kötü olarak etkiler ve şekillendirir (Mendonca, 2001). Bu nedenle, bir lider olarak okul yöneticileri etik ilkelere uygun davranışlar sergilemede kritik bir öneme sahiptirler. Yapılan araştırmalar, örgütlerde liderlerin davranışlarını işgörenlerin model aldığı göstermektedir. Liderler etik davranırlarsa işgörenler de etik davranmaktadır (Calabrese ve Roberts, 2001; Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013). Etik liderlerin örgütün verimliliğini artırma kadar, işgörenlerin davranışlarına rehberlik yapma, ahlaki değerleri ve etik davranış standartlarını kurumsallaştırma gibi sorumlulukları vardır. Örgütü, etik ve demokratik değerlerin, adaletin, hoşgörünün, işbirliğinin ve sosyal sorumlulukların öğretildiği ortak bir yaşam alanı haline dönüştürmelidir (Grojean, Resick, Dickson ve Smith, 2004; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014).

Etik liderliği, bir örgütte üst yönetimin etkililiğini, çalışan performansını ve iş doyumunu artırarak örgütsel etkililiği olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Eisenbeiß ve Giessner, 2012; Usta, 2012). Kurşun'un (2011) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri okulun kurumsal imajını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Yurt içi ve yurtdışında yapılan araştırmalar da işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için yöneticilerin etik liderlik davranışına ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır (Başar, 2009; Carlson, 2005; Dale ve Fox, 2008; Hunt, Wood ve Chonco, 1989; Işık, 2009; Karagöz, 2008; Özden, 1997; Terzi ve Kurt, 2005; Uğurlu, 2009).

Aydın (2003) yaptığı araştırmada eğitim yöneticilerinin etik davranışları ile ilgili ilkeleri altı başlıkta topladığı görülmektedir. Bu ilkeler hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygıdır. Bu ilkelere verilen önem aslında Demirtaş ve diğerlerinin (2011), Kartal ve diğerlerinin (2011), Kayıkcı ve Uygur'un (2012) yaptıkları araştırmalarda da öne çıkmıştır. Karahan (2008, 160) etik bir liderin örgütteki işgörenlerin örgütte kalma ve başarıma arzularını artırıcı bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Liderlerin etik bağlamında ele alınabilecek olumlu davranışları örgütte stres ve saldırganlık durumlarını da azalmaktadır. Bu çerçevede okul yöneticilerinin etik davranışları, okullarda uyumun, bağlılığın ve motivasyonun etkilendiği bir değişken olarak gözlenmektedir (Stauten vd., 2010). Sonuçta, örgütteki etik iklimin ve etik ilkelere uygun yönetici davranışlarının olumlu algılanışı yüksek ise işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, okul yöneticilerinin gösterdiği etik liderlikle ilgili davranışların, öğretmenler tarafından nasıl algılandığını tespit etmek, hem yöneticilere hem de öğretmenlerin kendilerini değerlendirme fırsatı sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yöneticilerin etik liderlik davranışları ile nasıl bir etkileşim içinde olduğunu tespit ederek eğitimin verimliliğini ve öğretmenlerin etkililiğini arttırmak hedeflenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, ortaöğretim okulu

yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin etik liderliğe (hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi boyutunda) uygun davranışları gösterme düzeyleri nedir?
2. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (uyum, özdeşleşme, içselleştirme boyutunda) ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **Yöntem**

#### ***Model***

Bu araştırma hem tarama hem de ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için tarama modeli kullanılmış, her iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla da ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeye yarayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2007).

#### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Siirt İl ve ilçe merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 590 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma Siirt il merkezinde 24, ilçe merkezlerinde (Pervari, Eruh, Aydınlar, Baykan, Şirvan, Kurtalan) 10 olmak üzere toplam 34 lisede gerçekleştirilmiştir. Evrende görev yapan öğretmen sayısının çok fazla olmaması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Hiç doldurmamış veya eksik doldurmuş 28 öğretmenden elde edilen veriler, değerlendirme dışı bırakılmıştır. 365 öğretmenden elde edilen veriler ise analiz edilmeye uygun görülmüştür. Araştırma katılan ortaöğretim öğretmenlerinin %60'ı erkek, %40'ı kadındır. Branşlarına göre ise öğretmenlerin yarısını sosyal bilimleri, %34'ünü fen bilimleri, %16'sını ise güzel sanatlar ve spor bilimleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %47'si 1-5 yıl, %20'i 6-10 yıl, %20'si 11-15 yıl, %6'sı 16-20 yıl, %7'si ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptirler.

#### ***Veri Toplama Araçları***

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları hakkında öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Pehlivan'ın (1999) altı boyutta 93 madde olarak belirlediği eğitim

yöneticilerinden uyması beklenen evrensel geçerliliğe sahip etik ilkelerden yararlanılarak Şimşek ve Altinkurt (2009) tarafından hazırlanmıştır. Ölçekte, okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin beş boyutta biri kontrol sorusu olmak üzere toplam 29 önermeye yer verilmiştir. Ölçek beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir. Veri toplama aracında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları; hoşgörü (7 madde), adalet (6 madde), sorumluluk (6 madde) dürüstlük (5 madde) ve demokrasi (4 madde) olmak üzere, 5 boyutta toplam 28 madde yer almaktadır. Yapılan istatistiksel çözümlemeler sonucu ölçeğin tümünün Cronbach's Alpha katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Yapılan bu çalışmada ise, faktör analizi yapılmadan önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Barlett Testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .924, Bartlett Test of Sphericity: 5642.065, df: 890,  $p = .000$  bulunmuştur. Ölçeğin toplam beş alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Beş boyuta göre ölçeğin kümülatif varyansı açıklama oranı ise 70.243'dir. Analiz sonucunda, hoşgörü boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .62 ile .83; adalet boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .60 ile .76, sorumluluk boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .65 ile .81, dürüstlük boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .64 ile .78 ve demokrasi boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin .56 ile .78 arasında değiştiği hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .97 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarıyla ilgili olarak yapılan Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı hoşgörü boyutu .94, adalet boyutu .92, sorumluluk boyutu .90, dürüstlük boyutu .90 ve demokrasi boyutu ise .82 olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için, Balay (2000b) tarafından geliştirilen ve 27 maddeden oluşan 5'li Likert biçiminde hazırlanmış "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (ÖBÖ) kullanılmıştır. Birbirinden bağımsız üç alt boyuttan oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin" uyum boyutu 8, özdeşleşme boyutu 8 ve içselleştirme boyutu 11 olmak üzere toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Üç faktörlü olarak saptanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin her bir alt faktörü için güvenirliğin bir göstergesi olarak Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları birinci faktör için .38 ile .68, ikinci faktör için .33 ile .75 ve üçüncü faktör için .53 ile .83 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekte yer alan maddelerin, iyi derecede ayırt edici oldukları söylenebilir. Birinci faktör için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı .79 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .89 ve üçüncü faktör için .93'dür (Balay, 2000b). Bu çalışmada ise faktör analizi yapmadan önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Barlett Testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .884, Bartlett Test of Sphericity: 4765.065, df: 880,  $p = .000$  bulunmuştur. Ölçeğin toplam üç alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Belirtilen boyutlara ilişkin ölçeğin kümülatif varyansı açıklama oranı ise 74.368'dir. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .60 ile .77; özdeşleşme boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .56



ile .73 ve uyum boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin .46 ile .68 arasında değiştiği hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılığa ilişkin tüm ölçeğin güvenirlik katsayısı ise .91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarıyla ilgili olarak yapılan Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı uyum boyutunda .82, özdeşleşme boyutunda .88, içselleştirme boyutunda ise .93 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler her iki ölçeğin de güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Her iki ölçme aracıda “Hiç katılmıyorum” ve “Tamamen katılıyorum”, şeklinde derecelendirilen maddeler sırasıyla 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puanlandırılmıştır. Ayrıca her bir madde için elde edilen aritmetik ortalama, öğretmenlerin her maddeye katılma düzeyi 1.00-1.80: “Hiç katılmıyorum”, 1.81-2.60: “Çok az katılıyorum”, 2.61-3.40: “Orta düzeyde katılıyorum”, 3.41-4.20: “Çok Katılıyorum”, 4.21-5.00: “Tamamen katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerden toplam 365 veri değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16 paket programında hesaplanmıştır. Araştırmada betimsel istatistik tekniklerinden yararlanılarak analizler yapılmıştır. Parametrik dağılımlar için Pearson korelasyon ve regresyon analiz tekniği kullanılmış olup, elde edilen verilerin manidarlığı  $p \leq .05$  ve  $p \leq .01$  düzeyinde sınanmıştır.

## Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu iki değişken arasındaki korelasyon ve regresyon analizine dayalı bulgular tartışılmıştır.

### ***Etik Liderliğin ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular***

Tablo 1’de okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo1

*Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına Ait Bulgular (n = 365)*

Etik liderliğin Alt Boyutları	$\bar{X}$	$S$
Hoşgörü	3.75	.97
Adalet	3.83	.99
Sorumluluk	4.09	.86
Dürüstlük	4.32	.81
Demokrasi	4.17	.79
Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları		
Uyum	2.24	.83
Özdeşleşme	3.21	.91
İçselleştirme	3.69	.81

Tablo 1’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin etik liderliğin alt boyutlarına ilişkin puanları incelendiğinde, öğretmenler, okul yöneticilerinin en fazla dürüstlük boyutunda ( $\bar{x} = 4.32$ ), en az ise hoşgörü ( $\bar{x} = 3.75$ ) ve adalet boyutunda ( $\bar{x} = 3.83$ ) etik ilkelere uygun davranış gösterdiklerini ileri sürmektedir. Öğretmenler, hoşgörü ( $\bar{x} = 3.75$ ), adalet ( $\bar{x} = 3.83$ ), sorumluluk ( $\bar{x} = 4.06$ ), demokrasi ( $\bar{x} = 4.17$ ) boyutlarına ilişkin okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarına “katılıyorum” düzeyinde yani genelde iyi fakat geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu görüşündedirler. Okul yöneticilerinin etik liderliğin dürüstlük alt boyutunda ise ( $\bar{x} = 4.32$ ) üst düzeyde başarılı bulunmuştur. Başka bir anlatımla, okul yöneticileri öğretmenlere karşı dürüst davranmakta, hoşgörü ve adaletli olma konusunda ise sorunlu davranışları bulunmaktadır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin okullarına en fazla içselleştirme boyutunda bağlılık duydukları ( $\bar{x} = 3.69$ ), bunu özdeşleşmeye dayalı boyutun ( $\bar{x} = 3.21$ ) izlediği, uyumun ise en düşük düzeyde ( $\bar{x} = 2.24$ ), gerçekleştiği gözlenmiştir. Başka bir anlatımla, öğretmenler örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutunun iyi düzeyde, özdeşleşme alt boyutunun orta düzeyde ve uyum alt boyutunun düşük düzeyde gerçekleştiğini ileri sürmektedirler. İçselleştirme ve özdeşleşme boyutlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arzu edilen düzeyde olmadıkları gözlenmektedir.

#### *Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki*

Tablo 2’de okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 2

*Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki Korelasyona Ait Bulgular*

Boyutlar	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
Hoşgörü	-.19**	.37**	.27**
Adalet	-.22**	.35**	.26**
Sorumluluk	-.19**	.38**	.28**
Dürüstlük	-.12**	.27**	.21**
Demokrasi	-.17**	.30**	.25**

Tablo 2’de görüldüğü gibi, yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının öğretmen görüşlerine ait puanları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonucunda; hoşgörü ile uyum ( $r = -.19$ ;  $p = <.01$ ), adalet ile uyum ( $r = -.22$ ;  $p = <.01$ ), sorumluluk ile uyum ( $r = -.19$ ;  $p = <.01$ ), dürüstlük ile uyum ( $r = -.12$ ;  $p = <.01$ ), demokrasi ile uyum ( $r = -.17$ ;  $p = <.01$ ) boyutlarına ilişkin puanlar arasında ters yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yine yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının öğretmen algılarına göre hoşgörü boyutuna ait puanlar ile özdeşleşme ( $r = .37; p = <.01$ ), adalet boyutuna ait puanlar ile özdeşleşme ( $r = .35; p = <.01$ ), sorumluluk boyutuna ait puanlar ile özdeşleşme ( $r = .38; p = <.01$ ), demokrasi boyutuna ait puanlar ile özdeşleşme ( $r = .30; p = <.01$ ) boyutundaki örgütsel bağlılık puanları arasında doğrusal ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının dürüstlük boyutuna ilişkin öğretmen algılarına ait puanlar ile öğretmenlerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık puanları arasında orta düzeye yakın ve anlamlı bir ilişkinin ( $r = .27; p = <.01$ ) olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin etik liderliğin boyutlarına ilişkin öğretmen algılarına ait puanlar ile örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu arasındaki puanlar incelendiğinde ise; hoşgörü ile içselleştirme boyutu ( $r = .27; p = <.01$ ), adalet ile içselleştirme boyutu ( $r = .26; p = <.01$ ), sorumluluk ile içselleştirme boyutu ( $r = .28; p = <.01$ ) ve demokrasi ile içselleştirme boyutu ( $r = .25; p = <.01$ ) arasında orta düzeye yakın anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak etik liderliğin dürüstlük alt boyutu ile örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu ( $r = .21; p = <.01$ ) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### **Örgütsel Bağlılığın Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Alt Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Bulgular**

Tablo 3'te örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3  
*Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları*

Boyutlar	Yordayıcı Değişkenler			
	$\beta$	$t$	$p$	
Yordanan Değişken (Uyum Boyutu)	Hoşgörü	.01	.05	.96
	Adalet	-.17	1.73	.09
	Sorumluluk	-.10	.98	.33
	Dürüstlük	.11	1.24	.21
	Demokrasi	-.07	.72	.47
	R = .231 R <sup>2</sup> = .053 F (5-359) = 4.056			
Yordanan Değişken (Özdeşleşme Boyutu)	Hoşgörü	.18	1.85	.07
	Adalet	.04	.46	.64
	Sorumluluk	.26	2.89	.00**
	Dürüstlük	-.04	.43	.67
	Demokrasi	-.03	.27	.79
	R = .404 R <sup>2</sup> = .163 F (5-359) = 14.01			
Yordanan Değişken (İçselleştirme Boyutu)	Hoşgörü	.08	.77	.00*
	Adalet	.05	.65	.52
	Sorumluluk	.16	1.64	.10
	Dürüstlük	-.05	.50	.62
	Demokrasi	.07	.67	.51
	R = .297 R <sup>2</sup> = .088 F (5-359) = 6.941			

Tablo 3'te örgütsel bağlılığın uyum boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, etik liderliğin hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutu üzerinde önemli bir etki meydana getirmediği görülmektedir ( $R = .231$ ,  $R^2 = .053$ ,  $p \leq .01$ ). Etik liderliğin beş alt boyutu birlikte, öğretmenlerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılıkları toplam varyansın %5'ini açıklamaktadır. Bulgular, bağımsız değişkenlerin, uyuma dayalı örgütsel bağlılıktaki varyansın az bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Etik liderliğin sorumluluk alt boyutu ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $R = .404$ ,  $R^2 = .163$ ,  $p < .01$ ). Yordanan değişken olarak örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutuna ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna, etik liderliğin sorumluluk alt boyutu örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutunu anlamlı düzeyde ( $p \leq .01$ ) yordadığı görülmektedir. Sorumluluk boyutundaki  $\beta = .26$  ve  $t = 2.89$  puanları bize bu anlamlılıktaki etki değerini göstermektedir. Diğer boyutların herhangi bir anlamlı etki ( $p \leq .05$  ve  $p \leq .01$ ) yapmadığı bulgulanmıştır. Etik liderliğin beş alt boyutu birlikte, öğretmenlerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılıkları toplam varyansın %16'sını açıklamaktadır. Tablo 3'te etik liderliğin hoşgörü alt boyutu ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $R = .297$ ,  $R^2 = .088$ ,  $p < .01$ ). Yordanan değişken olarak örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutuna ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, yordayıcı değişkenlerden hoşgörü boyutu örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutunu anlamlı düzeyde ( $p \leq .01$  ve  $p \leq .05$  için) yordadığı tespit edilmiştir. Diğer boyutların herhangi bir anlamlı etkisinin ( $p \leq .05$  ve  $p \leq .01$ ) olmadığı belirlenmiştir. Etik liderliğin beş alt boyutu birlikte, öğretmenlerin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılıkları toplam varyansın yaklaşık %9'unu açıklamaktadır.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenler, hoşgörü, adalet, sorumluluk, demokrasi boyutlarına ilişkin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının “çok katılıyorum” düzeyinde başka bir ifade ile iyi düzeyde oldukları belirlenmiştir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını dürüstlük boyutunda ise en üst düzeyde başarılı bulmuşlardır. Okul yöneticilerinin etik liderliğin hoşgörü boyutuna ilişkin öğretmen algılarının “çok katılıyorum” düzeyinde oldukları görülmüştür. Bu sonucu, Cemaloğlu ve Kılınç (2009), Işık (2009), Küçükkaraduman (2006), Pehlivan (1999) ve Çakır'ın (1999) tarafından yapılan araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin genellikle tutarlı olarak etik liderlik davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Erdoğan'ın (2012) yaptığı araştırmada, ilköğretim okul yöneticilerinin hoşgörü boyutundaki etik ilkelere uygun davrandıkları; denetmenlerin algılarına göre ise okul yöneticileri hoşgörü boyutundaki etik ilkelere düşük düzeyde uygun davrandıkları tespit edilmiştir. Şimşek ve

Altınkurt (2009), Güleş ve Ardahan'ın (1998) yaptığı araştırmada, öğretmenler, okul yöneticilerini hoşgörülü olma boyutunda yetersiz buldukları ve bu araştırma sonuçlarını desteklemediği göze çarpmıştır.

Okul yöneticilerinin etik liderliğin adalet boyutuna ilişkin öğretmen algılarının “çok katılıyorum” düzeyinde oldukları saptanmıştır. Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2009), Küçükkaraduman (2006), Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay'ın (2006) okul yöneticilerinin genellikle adaletli davrandıkları bulgusu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Erdoğan'ın (2012) yaptığı araştırmada denetmenlerin algılarına göre okul yöneticileri adalet boyutundaki etik ilkelere düşük düzeyde uygun davrandıkları tespit edilmiştir. Şimşek ve Altınkurt (2009), Güleş ve Ardahan'ın (1998) yaptığı araştırma sonucunda ise öğretmenlerin, okul yöneticilerini adalet boyutunda yetersiz buldukları ve dolayısıyla bu araştırma onucunu desteklememektedir.

Okul yöneticilerinin etik liderliğin sorumluluk boyutuna ilişkin öğretmen algılarının “çok katılıyorum” düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Küçükkaraduman (2006), Cemaloğlu ve Kılınç (2009), Şimşek ve Altınkurt (2009), Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay'ın (2006) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin sorumluluk boyutundaki etik davranışlara uygun davrandıkları bulgusu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Erdoğan'ın (2012) yaptığı araştırmada denetmenlerin algılarına göre okul yöneticileri sorumluluk boyutundaki etik ilkelere düşük düzeyde uygun davrandıkları tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin etik liderliğin demokrasi boyutuna ilişkin öğretmen algılarının “çok katılıyorum” düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Cemaloğlu ve Kılınç (2009), Uğurlu (2009), Küçükkaraduman (2006), Şimşek ve Altınkurt (2009), Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay'ın (2006) yaptığı araştırma da, okul yöneticilerinin demokrasi boyutundaki etik davranışlara uygun davrandıkları bulguları araştırma sonucunu desteklemektedir. Erdoğan'ın (2012) yaptığı araştırmada denetmenlerin algılarına göre okul yöneticileri demokrasi boyutundaki etik ilkelere düşük düzeyde uygun davrandıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada, okul yöneticilerinin etik liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin öğretmen algılarının “Tamamen katılıyorum” düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Küçükkaraduman (2006), Cemaloğlu ve Kılınç (2009), Şimşek ve Altınkurt (2009), Pehlivan (1999), Çakır (1999) ve Kınay'ın (2006) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin dürüstlük boyutundaki etik davranışlara uygun davrandıklarını ortaya koymuş ancak bu araştırma sonucu gibi yüksek değerde bulgulanmamıştır. Erdoğan'ın (2012) yaptığı araştırmada denetmenlerin algılarına göre okul yöneticileri dürüstlük boyutundaki etik ilkelere düşük düzeyde uygun davrandıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma sonucunu desteklememektedir. Kayıkçı ve Uygur'un (2010) yaptığı nitel araştırmada ise, öğretmenler etik ilke olarak en fazla “adalet, hoşgörü, saygı ve

sorumluluk” boyutlarını öne çıkardıkları ve bu araştırmanın sonucunun destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları içselleştirme alt boyutunda “çok katılıyorum”, düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu eğitimin amaçlarını gerçekleştirme ve öğrenci başarısını arttırmada olumlu bir durum olarak nitelendirilebilir. Başka bir ifade ile içselleştirmeye dayalı bağlılık alt boyutunda çalışanların beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olduğu, okulun problemlerini sahiplendikleri, okulun değerleri ile işgörenlerin değerlerinin örtüştüğü, okulun amaçlarına uygun hareket ettikleri, okulun başarısından gurur duydukları, okul için her türlü fedakarlığı yapmaktan çekinmedikleri anlayışına “çok katılıyorum”, düzeyinde sahip oldukları söylenebilir. Balay (2000b, 2007), Erdem (2008), Okçu (2011), Özkan (2005), Zaman (2006) ve Kolamaz’ın (2007) yaptığı araştırma, bu araştırma sonucuyla tutarlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, görev yaptıkları okulların amaç ve değerlerini büyük ölçüde içselleştirdiklerini göstermektedir.

Araştırmanın örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutuyla ilgili ortaöğretim öğretmenlerin algılarına göre “orta düzeyde katıldıkları” görülmektedir. Başka bir ifade ile özdeşleşmeye dayalı bağlılık boyutunda öğretmenler, görev yaptıkları okuldan memnun oldukları ve bu okulda görev yapmaktan gurur duydukları, burada kişisel ve mesleki gelişimlerini sağladıkları, ortamın öğrenmeye ve yeteneklerini geliştirmeye uygun olduğu, meslektaşlarıyla sağlıklı iletişim kurdukları, bu okulu diğerlerine kıyasla tercih ettikleri düşüncesine "orta düzeyde katıldıklarını" belirtmektedirler. Benzer şekilde Balay (2007), Erdem (2008), Işık (2009), Okçu (2011), Özkan (2005) ve Zaman’ın (2006) yaptığı araştırma da örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutunun “orta düzeyde” olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin ne çok yüksek oranda okula bağlılıkları duydukları nede okuldan tamamen koptukları söylenemez. O’Reilly ve Chatman’a (1986) ve Balcı’ya (2003, 29) göre özdeşleşmeye dayalı bağlılığın, örgütteki işgörenlerin diğerleriyle yakın olma isteğiyle yakından ilişkili olduğu, bu durumun bireyde yüksek bir çekicilik ve hoşnutluk meydana getirdiği, işgörenlerin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesini ifade eder.

Öğretmenlerin yüzeysel veya zoraki olarak adlandırılan uyuma dayalı bağlılık algılarının “çok az katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bağlılık düzeyinde kişi, çalıştığı örgüte uyar, ancak bu uyum gönüllü ve içten gelerek yapılmaz. Bir başka ifade ile bu uyum, bireyle örgüt arasındaki yakınlaşma (özdeşleşme) ve amaç ve değer paylaşımına (içselleştirme) dayanmaz. Bu sonucu Erdem (2008), Balay (2007), Okçu (2011) ve Özkan’ın (2005) yaptığı araştırma sonuçları desteklemekte ve yine Balay’ın (2000b) kamu ve özel lise öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırma sonucu ise

desteklememektedir. Sonuç olarak, yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin görevlerini yerine getirmede daha fazla çaba gösterdiği, örgütlerinde daha uzun süre kaldıkları, örgütleriyle olumlu bir ilişki içinde oldukları ortaya konmaktadır.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin etik liderliğin hoşgörüsü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algıları ile öğretmenlerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderliğin hoşgörüsü, adalet, sorumluluk, demokrasi boyutundaki öğretmen algıları ile öğretmenlerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Dürüstlük alt boyutu ile öğretmenlerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılıkları arasında ise pozitif yönde ve orta düzeye yakın anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin etik liderliğin hoşgörüsü, adalet, sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ile içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeye yakın anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hoşgörüsü ve sorumluluk alt boyutundaki etik liderlik davranışları işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda yönetici davranışlarının etik ilkelere uygun olması ve örgütteki etik iklimin algılanışının olumlu ve yüksek olması işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı belirlenmiştir (Başar, 2009; Carlson, 2005; Dale ve Fox, 2008; Hunt vd., 1989; Işık, 2009; Karagöz, 2008; Uğurlu, 2009). Ayrıca, Mulki ve diğerlerinin (2008), etik ilkelerle yönetilen bir örgütte işgörenlerin yaşadığı stres düzeyinin düştüğünü ortaya koymuşlardır. Özdemir ve diğerlerinin (2013) yaptıkları araştırmada ise, öğretmenlerin %28'i iş ortamında etik bir sorunla karşılaştıklarında kendilerini kızgın hissettiklerini belirtmişlerdir. Terzi ve Kurt (2005) ise, ilköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçta etik lider olarak okul yöneticisi, işgörenlerine etik ilkeleri hem benimsetmesi hem de ilkeli ve etik davranışlarıyla rol modeli olması gerekmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, etik liderliğin hoşgörüsü alt boyutunun içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticileri etik liderliğin hoşgörüsü alt boyutuna uygun davranışlar sergiledikçe, başka bir deyişle okul yöneticileri eleştirilere açık bir şekilde insan ilişkilerinde yapıcı oldukça, işgörenlerin görüşlerine değer vererek, empati kurarak ve farklılıklara karşı hoşgörülü oldukça, işgörenlerin olumlu eylemlerini destekledikçe ve işgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağladıkça öğretmenlerin içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılıklarını arttırdıkları söylenebilir. Benzer şekilde etik liderliğin sorumluluk alt boyutu özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığı olumlu yönde yordadığı

saptanmıştır. Okul yöneticileri etik liderliğin sorumluluk alt boyutuna uygun davranışlar sergiledikçe, diğer bir ifade okul yöneticisi yetkisini yasal sınırlar içinde kullandıkça, okulun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalıştıkça, okulun kaynaklarını etkili kullandıkça, okulun işgücü kaynaklarını ve zamanı etkili kullandıkça ve çalışma saatlerine özen gösterdikçe öğretmenlerin özdeşleşmeye bağlı örgütsel bağlılıklarını arttırdıkları söylenebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu üzerinde etik liderliğin hiçbir alt boyutunun önemli bir yordayıcı etki yapmadığı ortaya konmuştur. Bu bulgu literatüre ve beklentilere uygundur. Çünkü uyum boyutunda örgüte karşı yüzeysel bir bağlılık söz konusu olduğu için, birey çıkarları karşılığında örgütün kurallarını benimsediği ve örgütün değer ve inançlarını benimseme bu aşamada henüz gerçekleşmediği için okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışları, uyuma dayalı örgütsel bağlılıkla ilişkili olması söz konusu değildir. Yapılan analiz sonucunda okul yöneticileri hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi gibi etik ilkelere uygun davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki örgütsel bağlılık düzeylerinin artabileceği söylenebilir.

Sonuç olarak, yapılan çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı (uyum boyutu dışında) anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya konmuştur. Okullar, öncelikle demokrasi, insan hakları, özgürlük, adalet, sevgi, saygı ve hoşgörü vb. etik değerleri bireylere kazandırmalıdır. Yöneticilerinin sergileyecekleri bu ve benzeri etik liderlik davranışları, öğretmenlerin zihinlerinde olumlu algıların oluşmasına, onların örgütsel bağlılıklarının artmasına ve böylelikle de öğrenci başarısına olumlu yönde etki yapacağı söylenebilir. Eğitim kurumları, etik değerlerin, adaletin, hoşgörünün, saygının, demokrasinin, işbirliğinin ve sosyal sorumlulukların öğretildiği ortak bir yaşam alanına dönüştürülebilir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını geliştirici eğitim programları hazırlanmalı ve bu kapsamda eğitim verilebilir. Buna ilaveten ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını azaltan durumlar araştırılıp, bu bağlamda gerekli önlemler alınabilir. Ayrıca okulun tüm üyeleri, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için çaba göstermeli, okulun paydaşları arasındaki etkileşimi kuvvetlendirici çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttıracak ve görev yaptıkları okullarıyla bütünleşmelerini sağlayacak moral ve psikolojik faktörlerin (Etkili takım çalışması, aidiyet duygusunu destekleyici bir çalışma ortamı, kendilerini ilgilendiren kararlara katılım, uygun örgütsel iklim, demokratik çalışma koşulları, etkili yönetici davranışları vb.) devreye konması önerilebilir. Benzer araştırmalar özel ilkokul ve ortaokullar ile devlete bağlı ilkokul ve ortaokullarda karşılaştırmalı olarak değişik bölge ve illerde yapılabilir.



## **The Relationship between Teachers' Organizational Commitment and Secondary School Administrators' Ethical Leadership Behaviours**

Veysel Okçu<sup>1</sup>

*Purpose.* The purpose of this research was to determine the relation between teachers' organizational commitment and secondary school administrators' ethical leadership behaviours. The questions that guided this study were:

- 1) What are the perceptions of secondary school teachers about the ethical leadership behaviours of school principals in terms of tolerance, justice, responsibility, democracy, honesty?
- 2) What are the level of secondary school teachers' organizational commitment in terms of internalization, identification, and adaptation?
- 3) Is there relation between teachers' organizational commitment and secondary school administrators' ethical leadership behaviours?
- 4) Are the school administrators' ethical leadership behaviours significant predictors of teacher organizational commitment?

*Method.* The study was a relational research model. The study was consisted of 590 branch teachers working in all secondary schools that are located in both Siirt center and its districts in 2009-2010. The questionnaire, used in the research, consists of three parts. In the first part, five questions were asked to determine demographic characteristics of teachers. In the second part, 5 point Likert type scale, developed by Pehlivan (1999) and prepared by Şimşek and Altunkurt (2009), and also a five point Likert type scale named as 'ethical leadership (ELS)' were used to determine the teachers' views on ethical leadership practices of school administrators. In the last part of questionnaire, Organizational Commitment Scale prepared in the form of (OCS) five point Likert type scale having 27 items developed by Balay (2000b) was used. Descriptive statistics, one-way variance analysis, t-test and LSD test were used to analyze the data. Significance of data was tested in .05 level.

*Findings and Conclusion.* Regression analysis indicated that responsibility sub-dimension of ethical leadership positively predicted the identification commitment. It can be said that the more school managers behave in accordance with responsibility sub-dimension of ethical leadership, in other words, the more school managers use their authorities, the more they try to rise

---

<sup>1</sup>Assist. Prof. Dr., Siirt University, Siirt, veyssel.okcu56@gmail.com

the status of the school in community. Similarly, it was determined that tolerance sub-dimension of ethical leadership predicted internalization commitment significantly. It can be said that the more school managers behave in accordance with tolerance sub-dimension of ethical leadership, in other words, the more school managers are constructive in human relations and open to criticism, the more they are emphatic and tolerant to differences. More, it was determined that none of sub-dimensions of ethical leadership have significant effect on adaptation sub-dimension of organizational commitment. The finding is in accordance with the literature and expectations as there is a superficial commitment to organization in adaptation dimension, the individual accepts the rules of organization for own-interest, and the acceptance of values and beliefs of organization has not been realized at that phrase yet, it is not possible to be related to adaptation commitment. Similarly, it was determined that tolerance sub-dimension of ethical leadership predicted identification commitment significantly. More, it was determined that none of sub-dimensions of ethical leadership have a significant effect on adaptation sub-dimension of organizational commitment.

Significant difference was realized, in opposite direction and low level between adaptation commitment and all dimensions of ethical leadership of school administrations. Regarding the perceptions of teachers about school managers' behaviours of ethical leadership, positive and medium level relation was noticed between teachers' opinions related to tolerance, justice, responsibility, democracy and identification commitment. Medium level relation was determined not only between the honesty sub-dimension of ethical leadership and identification commitment, but also between all sub-dimensions of ethical leadership of school managers' and teachers' internalization commitment. To summarize, it can be said that ethical leadership is a meaningful predictor of organization commitment. School administrators' positive behaviours related to ethical leadership and ethical principles effect both the school atmosphere and teachers' commitment. Many researches in this context, (Başar, 2009; Carlson, 2005; Dale & Fox, 2008; Hunt, Wood & Chonco, 1989; Karagöz, 2008) support the results of this research. The studies of positive ethical climate in the organization and school administrators' ethical leadership behaviours showed that ethical behaviours increase the teachers' organizational commitment.

The following suggestions are developed in accordance with the results of this research: (1) The school administrator as an ethical leader, must both adopt employees to the ethical principles, and be role models for them. (2) In this context, educational activities should be increased in order to develop ethical leadership behaviors of administrators. (3) The situations that cause teachers have low commitment to their organizations should be searched so that some precautions can be taken regarding these situations.

### Kaynaklar/References

- Asa, Y. ve Dalkılıç, N. (2008). Örgütsel bağlılıkta üç bileşen ve yan unsurlar teorisine yönelik Kütahya kamu sektörü Araştırması. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs 2008 (ss. 852-857). İstanbul: G.M. Matbaacılık.
- Ataklı, A. (1999). Öğretmenlerin stres ve iş memnuniyeti. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 24(256), 7-13.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik* (1. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetişel, mesleki ve örgütsel etik* (5. baskı). Ankara: Pegem.
- Balay R. (2000a). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balay, R. (2000b). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık etkenleri: Şanlıurfa ili örneği. *XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Tam Metinler/Cilt I*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Balay, R. (2012). Öğrenen örgüt algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Özel ve devlet üniversitesi arasında bir karşılaştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2461-2486.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme* (2. baskı). Ankara: Pegem A.
- Balkır, G. (2005). İşverenin yönetim hakkının kullanılmasında etik sınırlar. *II. siyasette ve yönetimde etik sempozyumu bildirisi*. Retrieved from <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Balkir.pdf>
- Başar, D. (2009). *İşgörenlerin şirket politikası, liderlik davranışları ve etik iklim algılamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M.(1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Butcher, W. C. (2005). The need for ethical leadership. *Executive Speeches*, 19(5), 49-52.

- Carlson, S. C. (2005). *Ethical leadership: Influences of ethical climate, perceived organizational support, and perceived leader integrity* (Unpublished doctoral thesis). Nova Southeastern University, USA.
- Calabrese, R. L., & Roberts, B. (2001). The promise forsaken: Neglecting the ethical implications of leadership. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 267-275.
- Celep, C. (1996). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22(108), 56-62.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2009). Okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranış gösterme düzeyleri. IV. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Chan, S. C., & Lee, M. S. (2006). Relationships among personality traits, job characteristic, job satisfaction and organizational commitment-An empirical study in Taiwan. *The Business Review*, 6(1), 201-207.
- Cooper, T. L. (2004). Big questions in administrative ethics: a need for focused, collaborative effort. *Public Administration Review*, 64(4), 395-407.
- Çakır, R. (1999). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal Of Managerial Issues*, 20(1) 109-130.
- Demirtaş, Z., Kahveci, G., Yirci, R., Şanlı, Ö. ve Kartal E. S. (2011). Eğitim müfettişlerinin uyması gereken etik ilkeler. III. *Uluslararası katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, 22-24 Haziran 2011. Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7-19.
- Ekinci, Y. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Erdem, M. (2008). *Öğretmenlere göre kamu ve özel liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, Ç. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin davranışlarının etik ilkelere uygunluğu. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 503-518.
- Ergener, B. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (İstanbul ili örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eser, G. (2007). *Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Güngör, H. F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 37-55.
- Güleş, H. K. ve Ardahan, F. (1998). Resmi liseler ve özel kolejlerde görev alan yöneticilerin eğitim liderliği ve etik davranış boyutları ile bu ilkelerin öğretmenler tarafından sorgulanması ve Antalya ili örneği. *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.
- Hellriegel, D., Jslocum, W., & Woodman, R. W. (1998). *Organizational behavior*. NY: South-Western College Publishing.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonco, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Işık, M. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beylikdüzü örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, X(1), 145-162.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karaköse T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review Copyright*, 8(39), 464-477.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kartal, E. S., Karaköse, T., Özdemir, T. Y. ve Yirci, R. (2011). Öğretmen görüşlerine göre eğitim müfettişlerinin sahip olması gereken mesleki etik ilkeler. *III. Uluslararası katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, 22-24 Haziran 2011. Mersin: Mersin Üniversitesi Çiftlikköy Kampüsü.
- Kayıkçı, K. ve Uygur, Ö. (2012). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik (Bir durum çalışması). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 65-94.
- Kayıkçı, K. ve Uygur, Ö. (2010). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik. İçinde T. Karaköse, K. Yılmaz ve Y. Altinkurt (Eds.), *2. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 289-299).
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.

- Kınay, S. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetsel etik ilkelere bağlılık düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kıngır, S. ve Okçu, V. (2011). *Yönetimde çağdaş ve güncel konular*. İçinde, İ. Bakan (Ed.), *Etik liderlik* (ss. 367-392). Ankara: Gazi.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde psikolojik taciz ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi (Ankara ili Çubuk ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 117-139.
- Kurşun, A. T. (2011). *Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi. Ankara ili Mamak ilçesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- 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.
- McDonald, D., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 266-276.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2002). A three component conceptualization of organizational commitment. *Fundamentals of Organizational Behavior*, 3, 345-346.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299- 326.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nal, K. (2003). *Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Okçu, V. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve yıldıma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi üniversitesi, Ankara.

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırılmalı analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özdayı, N. (1993). Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş streslerinin karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 113-128.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E. ve Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.
- Özdemir, T. Y., Boydak Özkan, M. ve Yirci, R. (2013). Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre il/ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *International Journal of Social Science*, 6(3), 509-527.
- Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Analyzing of the relationships between organizational cynicism and organizational commitment of teaching staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özgan, H., Yiğit, C. ve Cinoğlu, M. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-14.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özden Y. (1997). Öğretmenlerde adanmışlık: Yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, (135), 35-41.
- Pehlivan, İ. (1999). Eğitim yöneticilerinin etik davranışları üzerine bir araştırma (Ankara ili örneği). *IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sezgin, F. (2009). Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools. *Educational Research and Evaluation*, 15(2), 185-201.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stauten, J., Baillien, F., Broeck, A. V., Camps, J., De Witte, H., & Euvema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95, 17-27.
- Şahin S. ve Balkar B. (2008). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul ortamında kullandıkları sosyalizasyon mekanizmaları ve örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi. *Proceedings of International Conference on Educational Science ICES'08*. Depart Of Educational Sciences Faculty Of Education. Volume III, (pp. 1810-1819). Nort Cyprus:Eastern Mediterranean University.

- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri. I. Uluslar Arası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Bildirileri Tam metin. Retrieved from oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/indexb.php?
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, (166), 98-112.
- Turan, S. (2002). Organizational climate and organizational commitment: a study of human interactions in Turkish public schools. *Educational Planning*, 14(2), 20-30.
- Tuncer, A. (1995). *MEB Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumu ve kuruma bağlılık durumları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise öğrencilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Usta, A. (2012). Kamu örgütlerinde meslek etiği ve çalışma ahlakı üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde işgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Zaman, O. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Zhu, W., May, D., & Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1(1), 16-26.

Received: 21/10/2013

Revision received: 07/04/2014

Second revision received: 31/10/2014

Approved: 03/11/2014

---

\*Bu çalışmanın ilk hali 23-25 Haziran 2010 tarihleri arasında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde düzenlenen "International Conference on New Horizons in Education"de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.