

# Etik Liderliğin Katılımcı Karar Verme Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü\*

## The Mediating Role of Job Commitment in the Effect of Ethical Leadership on Participative Decision-Making

Yunus Eravcı, Esra Töre

### Yazar Bilgileri

Yunus Eravcı 

Bağımsız Araştırmacı, Millî Eğitim Bakanlığı,  
[abdulk640@gmail.com](mailto:abdulk640@gmail.com)

Esra Töre 

Doç. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri,  
[esra.tore@izu.edu.tr](mailto:esra.tore@izu.edu.tr)

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, etik liderliğin katılımcı karar verme üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı rolünü incelemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Örneklem, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında devlet okullarında görev yapan 408 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Etik Liderlik Ölçeği, İşe Bağlılık Ölçeği ve Karara Katılım Ölçeği kullanılmıştır. Veriler; tanımlayıcı istatistikler, bağımsız gruplar için t-testi, ANOVA, regresyon, korelasyon analizleri ve Sobel testi ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri, işe bağlılık ve katılımcı karar verme düzeyleri yüksektir. Etik liderlik özellikleri, öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, okul kademesine göre farklılık göstermektedir. Karar verme davranışları cinsiyet ve okul kademesine göre farklılık göstermezken, öğretmenlerin yaşı ve eğitim düzeyi açısından anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. İşe bağlılık düzeyi yaşa göre farklılaşırken eğitim durumu ve okul kademesine göre değişmemektedir. Sonuç olarak etik liderlik hem katılımcı karar verme sürecini hem de işe bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Aynı zamanda, işe bağlılık katılımcı karar verme sürecini pozitif etkilemekte ve etik liderlik ile katılımcı karar verme arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlenmektedir.

### Makale Bilgileri

#### Anahtar Kelimeler

Etik liderlik  
İşe bağlılık  
Katılımcı karar verme  
Öğretmen

#### Keywords

Ethical leadership  
Job commitment  
Participative decision-making  
Teacher

#### Makale Geçmişi

Geliş: 18.12.2024  
Kabul: 27.09.2025

### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the mediating role of job commitment in the relationship between ethical leadership and participative decision-making. The study employed a relational survey design, a quantitative research method, and included 408 teachers during the 2023-2024 academic year. Data collection tools included the Personal Information Form, Ethical Leadership Scale, Job Commitment Scale, and Participation in Decision-Making Scale. The data were analysed using descriptive statistics, independent samples t-test, ANOVA, regression analysis, correlation analysis, and the Sobel test. The findings indicated that, according to teachers' perceptions, school principals exhibited high levels of ethical leadership, which was positively reflected in teachers' job commitment and their participation in decision-making. Teachers' perceptions of ethical leadership did not significantly vary by gender, age, or education level. However, significant differences emerged regarding the school level variable. Regarding teachers' decision-making behaviours, there were no significant differences based on gender or school level, but they varied significantly in terms of age and education level. Job commitment levels also differed significantly based on age, though no significant variations were found for education level or school level. The results demonstrated that ethical leadership positively impacted both job commitment and participative decision-making. Furthermore, job commitment positively influenced participative decision-making and served as a partial mediator in the relationship between ethical leadership and participative decision-making.

\*Bu çalışma ikinci yazar danışmanlığında, birinci yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

### Makale Türü

Araştırma

### Önerilen Atıf

Eravcı, Y. & Töre, E. (2025). Etik liderliğin katılımcı karar verme üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı rolü. *TEBD*, 23(3), 2577-2604. <https://doi.org/10.37217/tebd.1603448>

## Giriş

Karar verme, birçok yönetim bilimci tarafından yönetimin özü olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2010). Eğitim örgütlerinde karar verme, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu temel işlevlerden biri olarak kabul edilmektedir (Dawson, 1984). Okulların karşılaştığı problemlerin kapsamı ve karmaşıklığı, tek bir yöneticinin çözüm sağlayabileceğinin ötesindedir (Güçlü vd., 2015). Katılımcı karar verme eğitim örgütlerinde giderek önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Sergiovanni, 1992).

Katılımcı karar verme süreçlerini destekleyenler, bu yaklaşımın bireysel ve kurumsal performansı artıracağını ve böylece okullardaki eğitim kalitesini yükselteceğini öne sürmektedir (King, 1996). Yönetimsel karar süreçlerinde doğru ve bilgiye dayalı girdilerin öneminin artmasıyla birlikte, paydaşların karar verme sürecine dahil edilmesi kritik bir hale gelmiştir (Wekesa vd., 2013). Okul ortamında öğretmenler, yalnızca alınan kararlardan etkilenen bireyler değil, aynı zamanda sürdürülebilir öğrenme ve öğretme sürecinin önemli aktörleri olarak görülmektedir (Clement ve Rencewigg, 2020).

Ham ve Lee (2024), okullarda katılımcı karar verme süreçlerinin kullanımının, okul yenilikçiliğini artırdığını ortaya koymuştur. Öğretmenler, okul temelli katılımcı karar verme süreçlerinin, okul personeli arasında iş birliği ve kolektivizmi teşvik ettiğini ve bu süreçlerin iş memnuniyeti ve motivasyonlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını ifade etmişlerdir (Musengamana vd., 2024). Ayrıca liderlikte karar verme stillerinin, özellikle katılımcı karar verme yaklaşımının, öğretmenlerin performansı ve yaratıcılığı üzerindeki etkisi yükseköğretim bağlamında belirleyici bulunmuştur (Meng vd., 2024). Sarafidou ve Chatziioannidis (2013), öğretmenlerin kendi konularıyla ilgili kararlara katılımının hem yeterlilik algıları hem de iş memnuniyetleri üzerinde en güçlü belirleyici olduğunu göstermiştir. Nassir ve Benoliel (2024), katılımcı karar vermenin, öğretmenlerin algıladığı stres ile olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Fattah vd. (2022), katılımcı karar vermenin, öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini azalttığını belirtmiştir.

Katılımcı karar verme üzerinde etkili faktörlerden biri liderliktir. Alanyazında katılımcı karar verme üzerinde dağıtımcı (Or ve Berkovich, 2023), paternalistik (Nassir ve Benoliel, 2023), dönüşümcü (Bouwman vd., 2017; Nazir ve Shah, 2014) ve katılımcı liderliğin etkilerinin incelendiği (Amos vd., 2022) çalışmalar yer almaktadır. Ancak etik liderliğin katılımcı karar verme üzerindeki etkisine odaklanan çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Etik lider, “etik davranışlar ortaya koyan; kişilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, kişi merkezli, tarafsız ve önyargısız davranan; çalışanların her türlü hakkını adil bir şekilde ortaya koyan ve bu hakları savunan” liderdir (Zhu vd., 2004, s. 18). Etik liderlik; insan haklarına saygılı, etik davranışların gelişmesini destekleyen ve karar alma süreçlerinde şeffaflık ile çift yönlü iletişimi esas

alan bir liderlik türüdür. Etik liderlerin dürüstlük, etik bilinçlilik, insana odaklılık, etik sorumluluğu yönetebilme, motive-teşvik edicilik ve güçlendiricilik gibi temel özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Martin vd., 2009). Çalışanlarına karşı adil olmak etik liderlerin temel özelliklerindedir. Çalışanların, liderlerinin davranışlarını adaletli bulmaları, işletmenin amaçlarının çok daha hızlı ve verimli gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Yıldırım, 2010). Demokrasiye inanan, şeffaf etik liderlerin çalıştıkları işle ilgili karara varma sürecine çalışanları dahil etmesi beklenmektedir. (Vroom ve Yetton, 1973).

Alanyazında katılımcı karar vermeyi etkileyen bir diğer kavram ise işe bağlılıktır. İşe bağlılık; işte canlılık, işe adanmışlık ve işe odaklanma ile ifade edilen, iş ile ilgili olumlu tutum, tatmin edici, berrak bir zihin durumu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002). Canlılık, iş görenin yüksek derecede enerjik olması, pozitif zihinsel dirence sahip olması, işindeki zorluklar karşısında kararlılığını ve çaba harcama isteğini ifade eder. Adanmışlık, kişinin işine yüksek derecede bağlı olma, işini anlamlı ve önemli bulma, işbaşında kendini coşkulu, şevkli bulma, işiyle gurur duyma ve işi ile ilgili olumsuzluklara karşı meydan okuma hissini yaşaması anlamına gelir. Odaklanma, çalışanın işine tamamen konsantre olması, kendini işe vermesi ve mutlu bir şekilde yoğunlaşması sonucu çalışma zamanının hızlı geçmediği (Bakker ve Demerouti, 2008). Alanyazında işe bağlılık ile liderlik ve karar verme davranışları arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan bütüncül çalışmalar oldukça azdır.

İşe bağlılık gösteren çalışanlar, kendilerine güvenen, olumlu geri bildirimler alan, örgütleriyle uyumlu değerlere sahip olan ve çalışırken yorgun hissetseler bile iş tatminini yüksek tutan, iş dışında da işlerini düşünen kişilerdir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Nassir ve Benoliel (2024), İsrail Arap eğitim sisteminde katılımcı karar vermenin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmiştir. Sonuçlar yüksek düzeyde karar verme sürecine katılımın, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığını göstermektedir (Macaspac, 2024). Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılımını etkileyen farklı liderlik biçimlerinin (dağıtımçı, paternalistik, dönüşümcü vb.) ele alındığı görülmektedir. Ancak etik liderliğin bu süreçlerdeki etkisini açıklayan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Benzer şekilde işe bağlılık kavramı liderlik ve karar verme davranışlarıyla ilişkilendirilmekle birlikte, bu üç değişkeni birlikte ele alan bütüncül modellerin eksikliği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda bu araştırma, etik liderliğin öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkisini incelemeyi ve işe bağlılığın bu ilişkideki olası aracı rolünü test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın kuramsal modeli Şekil 1'de sunulmuş, hipotezler aşağıda sıralanmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli

Şekil 1’de görüldüğü üzere etik liderliğin öğretmenlerin hem katılımcı karar verme düzeyleri hem de işe bağlılıkları üzerinde doğrudan etkisi öngörülmektedir. Ayrıca katılımcı karar verme ile işe bağlılık arasında bir ilişki beklenmekte ve işe bağlılığın aracı rolü test edilmektedir. Araştırmanın hipotezleri ise aşağıda sunulmaktadır:

H1: Okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri pozitif yönde etkiler.

H2: Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin işe bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.

H3: Öğretmenlerin karara katılım düzeyi işe bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.

H4: Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkisinde işe bağlılık aracı rol üstlenmektedir.

### Teorik Çerçeve

#### Sosyal Değişim Teorisi

Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi'nden yola çıkan bu araştırma, etik liderliğin katılımcı karar verme üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemektedir. Bu teori, karşılıklı etkileşimlere vurgu yapar ve değişimin niteliğinin—pozitif ya da negatif—sonuçları belirlediğini ifade eder (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bir tarafın olumlu bir eylemi, diğer tarafın olumlu bir tepki vermesini sağlar ve bu karşılıklı değişimler zamanla bağlılığı pekiştirir. Araştırma, etik liderliğin çalışanların bağlılık ve kontrol algularını güçlendirdiğini ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıklarının arttığını öne sürmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Örgütsel bağlılık, bu süreçte iş birliğine dayalı ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlayarak çalışanların ekstra çaba göstermesini teşvik eden önemli bir araçtır.

Sosyal Değişim Teorisi, katılımcı karar verme, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlaşılmasında güçlü bir kavramsal çerçeve sunar. Bu teori, çalışanların aldıkları faydaları geri ödemeye yönelik motivasyonlarını, karşılıklı bağlılığı ve iş birliğini teşvik eden önemli bir unsur olarak ele alır (Blau, 1964; Cropanzano vd., 2003). Etik liderlik, adalet ve kapsayıcılık sağlayarak

çalışanlara değerli hissettiren bir çalışma ortamı yaratır ve bu da çalışanların örgüt hedeflerine uyumlu bir şekilde karşılık vermelerini sağlar.

Etik liderler, çalışanları karar süreçlerine aktif olarak dahil ederek, adalet ve saygı göstermek suretiyle bağlılığı pekiştirir (Den Hartog ve Belschak, 2012). Bu davranışlar, lideri güvenilir bir figür olarak konumlandırır ve çalışanların resmi sorumluluklarının ötesine geçen davranışlarda bulunmalarını teşvik eden bir bağlılık döngüsünü başlatır (Somech ve Bogler, 2002). Bu karşılıklı değişim, liderlerin de çalışanların ekstra çabalarına olumlu yanıt vermesiyle sürdürülür ve örgütte bağlılık ve iş birliğini artıran bir döngü oluşturur (Bellingham, 2003). Katılımcı karar verme bağlamında, çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, örgüt ve yöneticilerden gelen bir bağlılık sinyali olarak algılanır ve çalışanların aidiyet ve bağlılık duygularını güçlendirir (Macaspact, 2024). Bu katılımcı yaklaşım, çalışanların örgütü adil ve destekleyici olarak algılamasını sağlayarak örgütsel bağlılığı teşvik eder (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Bağlılık, bu süreçte bir aracı rol oynar ve etik liderliğin çalışanların işe bağlılığı üzerindeki etkisini artırır.

### **Etik Liderlik, Katılımcı Karar Verme ve İşe Bağlılık**

Etik liderlik; örgütü kişisel eylemlerle birlikte kişiler arası ilişkilerde etik ilke ve ahlaki kurallara uygunluk içerisinde yöneten ve takipçilerin, kararlara katılımını güçlendirme, çift taraflı iletişim ve karar vermede etik ilke ve ahlaki kurallar çerçevesinde düşüncelerini önemseyen liderlik türüdür (Brown vd., 2005, s. 120). Etik lider; doğru sözlü, içten, nezaketli, güven telkin eden ve özgürlükçü, katılımcı karar verebilen ve örgüt içi karara katılımı önemseyen kişisel niteliklere sahiptir (Yılmaz, 2006, s. 29). Etik lider örgütün sistemini etik ilke ve değerleri, ahlaki esasları dikkate alarak belirler. Etik ilkelerin uygulandığı örgütlerde liderler iş görenlerini karar verme sürecine katarak katılımcı karar almayı destekler (Aydın, 2010). Etik liderler izzeti nefis, samimiyet gibi özelliklere haiz oldukları için çalışanlarına da saygı çerçevesinde yaklaşır. İş görenlerinin yeni fikirlerine değer verir, gelişime ve farklılığa değer verdiği için iş görenler kendini geliştirme, ifade etme fırsatları bulur (Brown vd., 2005, s. 120). Etik lider, çalışanlar arasındaki iletişime önem verir, kurumdaki pozitif etkileşimin ve karara varma süreçlerinin etik ve ahlaki kurallara göre oluşmasını sağlar (Zhu vd., 2004, s. 19). Öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı, etik liderliğin hem öğretmen yükümlülüğü hem de mesleki öğrenme toplulukları üzerindeki etkilerini önemli ölçüde hafifletmiştir. Okul müdürünün etik liderliği öğretmenler okulda karar alma sürecine katılım algıladıklarını yükseltmektedir (Liu ve Yin, 2023). Katılımcı karar verme etik liderlik ile algılanan etkili performans ölçüm sistemleri arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir (Nazaruddin vd., 2020).

Bu kapsamda bu araştırmanın ilk hipotezi:

H1: Okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri pozitif yönde etkiler.

Etik liderler, adaletli, dürüst ve güvenilir karakter özellikleriyle çalışanlarının gelişimini destekleyerek onları güçlendirme yolunda önemli bir rol üstlenirler. Bu destek genellikle eğitim, pozitif psikoloji uygulamaları ve manevi yönlendirme ile sağlanır. Etik liderler, çalışanlarına yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken daha fazla özgürlük tanıyarak motivasyonlarının ve verimliliklerinin artmasını amaçlarlar (Bellingham, 2003). Etik liderlerin çalışan odaklı bu tutumları, çalışanların işe bağlılık düzeyini önemli ölçüde yükseltir. Liderler, organizasyonun misyonu, vizyonu ve hedeflerini net bir şekilde belirleyip, tüm çalışanların ve paydaşların bu değerleri benimsemelerini açık ve etkin iletişimle sağlarlar (Brown ve Treviño, 2006, s. 596). Çalışanların fikir ve kararlarına değer verilmesi, onların iş süreçlerine katılımı, bağlılık duygularını güçlendirir ve kurumla daha anlamlı bir bağ kurmalarını sağlar (Macey vd., 2009).

Brown vd.'nin (2005) yaptığı araştırmalarda, etik liderliğin, çalışanların işe adanmışlığı gibi bağlılık göstergeleriyle doğrudan pozitif bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Schaufeli ve Bakker'in (2004) çalışmalarıyla da desteklenmekte olup etik liderlik anlayışının çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmada etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ortaya konulan araştırma sonuçları, etik liderlerin çalışanların işe bağlılığını pozitif anlamda artırdığını doğrulamaktadır (Brown vd., 2005; Cheng vd., 2014; Den Hartog ve Belschak, 2012; Macey vd., 2009). Bu kapsamda bu araştırmanın ikinci hipotezi:

H2: Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin işe bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.

İş görenlerin karar alma süreçlerine katılımının, örgüt içi değişimin ana güdüleyicisi ve örgütsel iklimi ve çalışanlar arası etkinliği arttırıp iş görenlerin işe istekli gelmesine, işten zevk almasına etkisi vardır (Rosenblatt, 2007, s. 2). Araştırmalar öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımının, öğretmenin işteki olumlu tutumlarına pozitif etki yaptığını gösterir. Öğretmenlerin eğitim kurumlarında kararlara katılımının, okul iklimini oluşmasına katkıda bulunduğu ve onların işe bağlılığını, örgütsel vatandaşlık tutumunu arttırdığını ortaya koymuşlardır. Eğitim kurumlarında kararlar katılımcı karar alma ile alındığında öğretmen ve diğer paydaşlar kurallara daha kolay uymakta ve alınan kararların icraata geçmesi kolaylaşmakta ve eğitimin paydaşlarının işe bağlılığını arttırmaktadır (Rosenblatt, 2007, s. 2; Somech ve Bogler, 2002, s. 557). Öğretmenler öğrenme ve öğretme süreci ile ilgili tüm kritik kararlara katılım gösterdikleri zaman, örgütsel bağlılık düzeyleri pozitif olarak artmaktadır (McLaughlin vd., 1986; Rosenholtz, 1989). Bu kapsamda bu araştırmanın üçüncü hipotezi:

H3: Öğretmenlerin karara katılım düzeyi işe bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.

Araştırmanın ana hipotezi ise aşağıda verilmektedir.

H4. Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkisinde işe bağlılık aracı rol üstlenmektedir.

Bu araştırmanın genel amacı, okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide işe bağlılık düzeyinin aracı rolünü test etmektir. Bu bağlamda aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir:

1. Öğretmenlerin etik liderlik, katılımcı karar verme ve işe bağlılık düzeylerine ilişkin algılarını belirlemek,
2. Bu algıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve okul kademesi gibi demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir.

### **Yöntem**

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer almaktadır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüş olup hem karşılaştırmalı hem de korelasyonel desen kullanılarak değişkenler arasındaki farklılıklar ve ilişkiler incelenmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemeyi amaçlayan bir araştırma desendir (Karasar, 2012, s. 81). Bu tür araştırmalar, değişkenler arasındaki birlikte değişim durumunu analiz ederek sonuçlara ulaşır; ancak elde edilen bulgular nedensel çıkarımlar yerine ilişkisel yorumlara dayanmaktadır.

#### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'deki bir büyükşehirde Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu kurumlar arasında ilkokullar, ortaokullar, imam hatip ortaokulları, Anadolu liseleri, fen liseleri, imam hatip liseleri ve meslek liseleri yer almaktadır. Araştırma evreninde toplamda 3848 öğretmen bulunmaktadır.

Araştırmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde, evrendeki her bireyin örnekleme seçilme olasılığı eşittir ve örneklem tesadüfi olarak belirlenir (Büyüköztürk vd., 2021). Evrenin bilindiği ve sınırlı olduğu durumlarda örneklem büyüklüğü belirlenirken %95 güven düzeyinde ve  $\pm\%5$  hata payı ile hesaplanan uygun örneklem büyüklüğü yaklaşık 350 kişi olarak belirlenmiştir. Bu hesaplama, Cohen vd. (2007) tarafından önerilen örneklem tabloları esas alınarak yapılmıştır. Bu bağlamda, araştırmada yer alan 408 öğretmenden elde edilen veri ile önerilen örneklem büyüklüğü aşılmış ve sonuçların genellenebilirliği güçlendirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların demografik özellikleri ilgili tabloda detaylı olarak sunulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

<i>Değişken</i>	<i>Gruplar</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	270	66,2
	Erkek	138	33,8
Kıdem	5 yıl ve altı	50	12,3
	6-10 yıl arası	105	25,7
	11-15 yıl arası	81	19,9
	16-20 yıl arası	64	15,7
	21 yıl ve üzeri	108	26,4
Eğitim Düzeyi	Lisans	334	81,9
	Lisansüstü	74	18,1
Yaş	21-30 arası	42	10,3
	31-40 arası	182	44,6
	41-50 arası	139	34,1
	51 yaş ve üzeri	45	11,0
	25 ve altı	121	29,7
Öğretmen Sayısı	26-50 arası	166	40,7
	51-75 arası	65	15,9
	75 ve üzeri	56	13,7
	500 ve altı	158	38,7
Okul Mevcudu	501-1000 arası	127	31,1
	1001-1500 arası	86	21,1
	1501 ve üzeri	37	9,1
	Okul öncesi	38	9,3
Eğitim Kademesi	İlkokul	111	27,2
	Ortaokul	98	24,0
	Lise	161	39,5
	<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya ankete katılan öğretmenlerin %66,2 si kadın %26,5'inin 21 yıl üzeri kıdeme sahip, %81,9'u lisans mezunu, %44,6'sının 31-40 yaş ve arasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki öğrenci sayıları incelendiğinde %38,7'sinde 500 ve altı öğrenci sayısı olduğu, öğretmenlerin %39,5'inin ise ortaöğretimde görev yaptığı görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak Kişisel Bilgi Formu, Etik Liderlik Ölçeği, İşe Bağlılık Ölçeği ve Karara Katılım Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu; katılımcıların demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem yılı) içermektedir. Ayrıca katılımcıların görev yaptıkları okul türü, okulun seviyesine ilişkin bilgiler ve okulun öğretmen ve öğrenci sayısına yönelik veriler de bu formda yer almaktadır.

#### *Etik Liderlik Ölçeği*

Etik Liderlik Ölçeği, Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna vd. (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan bir ölçektir. Tek boyuttan oluşan ölçek on madde içermektedir. Orijinal çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,93 olarak bildirilmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan analizlerde ise ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır. Beşli Likert türünde bir ölçme aracı olan Etik Liderlik Ölçeği'nde ters kodlanan madde bulunmamaktadır. "Yöneticilerim, etik

standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.” ve “Yöneticilerim adil ve dengeli karar verirler” ölçeğe ait örnek maddelerdir.

### ***Karara Katılım Ölçeği***

Köse (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Karara Katılım Ölçeği, tek boyutlu ve toplam beş maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı orijinal çalışmada 0,86 olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada ise güvenirlik katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ölçek, beşli Likert formatında hazırlanmıştır. “İşinizi nasıl yapacağınızın kararını ne ölçüde siz verebiliyorsunuz?” ve “Yöneticilerim benim fikirlerime açıktır ve önerilerimi dinler.” ölçeğe ait örnek maddelerdir.

### ***İşe Bağlılık Ölçeği***

İşe Bağlılık Ölçeği, Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilmiş, Kırıl (2022) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, toplam 12 madde ve üç alt boyuttan (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma) oluşmaktadır. Beşli Likert tipi olan bu ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayıları orijinal çalışmada; dinçlik boyutu 0,75, adanmışlık boyutu 0,79, yoğunlaşma boyutu 0,86 ve genel ölçek için 0,89 olarak rapor edilmiştir. Bu çalışmada ise sırasıyla dinçlik 0,91, adanmışlık 0,90, yoğunlaşma 0,93 ve genel ölçek 0,84 olarak hesaplanmıştır. “İşte enerji dolu hissederim” ve “Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.” ölçeğe ait örnek maddelerdir.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veri toplama sürecine başlamadan önce İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulundan ve Tekirdağ İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Veriler, okul müdürlerinin desteğiyle, öğretmenlerin gönüllü katılımı esasına dayalı olarak toplanmıştır. Analiz sürecinden önce, verilerin normalliği değerlendirilmiş ve bu kapsamda normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Basıklık ve Çarpıklık Analizi

<i>Ölçek</i>	<i>N</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
Etik Liderlik Ölçeği	408	-0,99	1,13
Karara Katılım Ölçeği	408	-0,71	0,20
İşe Bağlılık Ölçeği	408	-0,35	-0,14
Dinçlik	408	-0,12	0,49
Adanmışlık	408	-0,66	0,13
Yoğunlaşma	408	-0,16	-0,39

Tablo 2’teki verilere göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile 1,5 grubunda yer almaktadır. Bu sonuçlara göre veriler normal dağılım göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Normal dağılan verilerin analizleri için parametrik testler kullanılarak sonuca ulaşılmıştır.

Verilerin analizinde betimsel analizler, t-Testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Öğretmenlerin etik liderlik, katılımcı karar verme ve işe bağlılık düzeylerinin

belirlenmesinde aritmetik ortalamalardan faydalanılmıştır. Etik Liderlik, Katılımcı Karar Verme Ve İşe Bağlılık Ölçeklerinde, ölçekler eşit aralıklı ve puanlar 1,00 ile 5,00 arasında değiştiğinden  $(5-1)/5=0,8$  olup aralık değerleri bulunmuş ve “1,00-1,80 arası olan sonuçlar çok düşük; 1,81- 2,60 arası olan sonuçlar düşük; 2,61- 3,40 arası olan sonuçlar orta; 3,41- 4,20 arası olan sonuçlar yüksek; 4,21- 5,00 arası olan sonuçlar çok yüksek” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın modeline yönelik dört hipotez, yapısal eşitlik modellemesi ile AMOS 24.0 programı kullanılarak test edilmiştir. Bu kapsamda, etik liderlik değişkeninin katılımcı karar verme ve işe bağlılık üzerindeki doğrudan etkileri ile işe bağlılık değişkeninin aracı etkisi incelenmiştir.

### Bulgular

#### Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Katılımcı Karar Verme Davranışları ve İşe Bağlılıkları Düzeyleri

Okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin katılımcı karar verme davranışları ve işe bağlılıkları hangi düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3.** Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Katılımcı Karar Verme Davranışları ve İşe Bağlılıkları Düzeyleri

<i>Boyut</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
Etik Liderlik	408	3,68	0,40
Karara Katılım	408	3,54	0,41
İşe Bağlılık	408	3,78	0,03
Dinçlik	408	3,54	0,03
Adanmışlık	408	4,06	0,03
Yoğunlaşma	408	3,72	0,03

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan okul müdürlerinin etik liderlik ortalaması;  $3,688\pm 0,401$  olup öğretmen algısına göre okul müdürlerinin etik liderlik düzeyleri yüksektir. Öğretmenlerin katılımcı karar verme aritmetik ortalaması;  $3,548\pm 0,414$  olup yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin işe bağlılık ortalaması ise;  $3,78\pm 0,03$  olup yüksek düzeydedir. Öğretmenler işe bağlılığın alt boyutları olan dinçlik ort;  $3,54\pm 0,03$ , adanmışlık ort;  $4,06\pm 0,03$  ve yoğunlaşma ort;  $3,72\pm 0,03$  olup işe bağlılığın tüm alt boyutlar yüksek düzeydedir.

#### Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri, Öğretmenlerin Katılımcı Karar Verme Davranışları ve İşe Bağlılıkları Öğretmenlerin Cinsiyetine, Yaşına, Eğitim Düzeyine ve Çalışılan Okul Kademesine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Öğretmen algısına göre okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermezken; çalışılan okul kademesine göre ise anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bulgular Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4.** Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Çalışılan Okul Kademesine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Grup	N	X	Ss	KT	F	p
Etik Liderlik	Okul Öncesi	38	3,35	0,95	G.Arası 10,24	5,36	**.001
	İlkokul	111	3,84	0,82	G.İçi 257,099		
	Ortaokul	98	3,81	0,74	Toplam 267,34		
	Lise	161	3,58	0,76			
Levene Testi						1,12	0,34

\*\*p&lt;.01

Tablo 4 incelendiğinde öğretmen algısına göre okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin çalışılan okulun kademesine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $p=.001<.01$ ). Varyansların homojenliği Levene testi ile incelenmiş ve varyansların homojen olduğu görülmüştür ( $F=1,12$ ;  $p=.34>.05$ ). Bu nedenle Post-Hoc analizinde Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre ilkokul öğretmenlerinin etik liderlik algıları okul öncesi ve lise öğretmenlerininkinden; ortaokul öğretmenlerinin etik liderlik algıları okul öncesi öğretmenlerininkinden daha yüksektir.

Öğretmenlerin karar verme süreçlerindeki davranışlarının, cinsiyet ve görev yaptıkları okul kademesine bağlı olarak değişmediği görülmektedir. Ancak yaş ve eğitim düzeyi açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Yaşa bağlı olarak öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılım düzeyine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları ise Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeyinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	N	X	Ss	KT	F	p
Karara Katılım	21-30	42	3,75	0,67	G.Arası 5,51	2,65	*.04
	31-40	182	3,45	0,87	G. İçi 279,53		
	41-50	139	3,53	0,83	Toplam 285,05		
	51veüstü	45	3,76	0,76			
Levene Testi						3,25	.02

\*p&lt;0,05

Tablo 5'te yer alan ANOVA testi sonuçlarına göre öğretmenlerin karara katılım düzeyleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=.04<.05$ ). Varyansların homojenliği Levene testi ile incelenmiş ve varyansların homojen olmadığı bulunmuştur ( $F=3,25$ ,  $p=.02<.05$ ). Bu nedenle tamamlayıcı test olarak Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 21–30 yaş grubundaki öğretmenlerin karara katılım düzeyleri, 31–40 ve 41–50 yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde yüksektir. Ayrıca 41–50 yaş grubundaki öğretmenler 31–40 yaş grubuna kıyasla daha yüksek düzeyde katılım sergilemektedir. En yüksek katılım düzeyi ise 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerde gözlemlenmiş; bu grubun katılım düzeyleri tüm diğer yaş gruplarından anlamlı biçimde yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin karara katılımının eğitim düzeyine göre farklılaşma durumuna ilişkin t-testi sonuçları Tablo 6'da verilmektedir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Karara Katılımının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	N	Ss	X	T	p
Karara Katılım	Lisans	334	0,83	3,59	2,32	*.02
	Lisansüstü	74	0,81	3,34		

\*p<0,05

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin karara katılımının eğitim düzeyine göre farklılaştığı (p=.02<.05); lisans mezunlarının kararlara katılım düzeylerinin (X=3,59), lisansüstü mezunlarından (X=3,34) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin işe bağlılıklarının öğretmenlerin yaşı ve cinsiyetine göre farklılaştığı; eğitim düzeyi ve çalışılan okul kademesine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin işe bağlılıklarının yaş değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmektedir.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	N	X	Ss	KT	F	p
İşe Bağlılık	21-30	42	3,92	0,64	G. Arası 7,94	6,26	**.00
	31-40	182	3,64	0,67	G. İçi 170,63		
	41-50	139	3,82	0,65	Toplam 178,57		
	51 ve üstü	45	4,05	0,53			
Levene Testi						2,48	.07
Dinçlik	21-30	42	3,69	0,80	G. Arası 9,95	5,65	**.001
	31-40	182	3,39	0,79	G. İçi 237,12		
	41-50	139	3,58	0,76	Toplam 247,07		
	51 ve üstü	45	3,87	0,58			
Levene Testi						3,12	.02
Adanmışlık	21-30	42	4,35	0,64	G. Arası 10,88	7,05	**.00
	31-40	182	3,91	0,75	G. İçi 207,94		
	41-50	139	4,09	0,73	Toplam 218,82		
	51 ve üstü	45	4,33	0,52			
Levene Testi						1,97	.11
Yoğunlaşma	21-30	42	3,73	0,71	G. Arası 5,31	3,08	*.02
	31-40	182	3,61	0,80	G. İçi 232,23		
	41-50	139	3,80	0,72	Toplam 237,55		
	51 ve üstü	45	3,94	0,72			
Levene Testi						2,75	.04

\*p<0,05, \*\*p<.01

Tablo 7'deki ANOVA test sonuçlarına göre öğretmenlerin toplam işe bağlılık düzeyleri ve işe bağlılığın alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma açısından yaşa göre anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur (p<.05).

Levene testi sonuçlarına göre; işe bağlılık ve adanmışlık boyutlarında varyansların homojen olduğu (p>.05) belirlenmiş, bu nedenle LSD testi uygulanmıştır. Dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarında

ise varyansların homojen olmadığı ( $p<.05$ ) saptanmış, bu nedenle tamamlayıcı test olarak Tamhane's T2 testi kullanılmıştır.

LSD testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerin toplam işe bağlılık düzeyleri, 31-40 yaş grubundakilerden daha yüksektir. Benzer şekilde, 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin bağlılık puanları 31-40 yaş grubundakilere kıyasla daha yüksek bulunurken 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin işe bağlılık düzeylerinin hem 31-40 hem de 41-50 yaş grubu öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Alt boyutlar incelendiğinde dinçlik boyutunda 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerin puanlarının 31-40 yaş grubundakilerden, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin puanlarının ise hem 31-40 hem de 41-50 yaş grubundakilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Adanmışlık boyutunda, 21-30 yaş grubundakiler 31-40 ve 41-50 yaş grubundakilere göre daha yüksek puan alırken, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin adanmışlık düzeylerinin 31-40 yaş grubuna kıyasla anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yoğunlaşma alt boyutunda ise 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin puanlarının, 31-40 ve 41-50 yaş grubu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### **Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Katılımcı Karar Verme Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılık Aracı Rolüne İlişkin Bulgular**

Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı rolünü incelemeden önce, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 8'de sunulmaktadır.

Bu bölümde test edilen hipotezler şunlardır:

- H1: Etik liderlik, öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerinde pozitif yönde doğrudan etkilidir.
- H2: Etik liderlik, öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde doğrudan etkilidir.
- H3: Öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri, işe bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkilidir.
- H4: İşe bağlılık, etik liderliğin öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.

Hipotezlerin test sonuçları, Tablo 9'dan başlayarak yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon analizleri aracılığıyla raporlanmıştır. Tablo 8 ise yalnızca değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir.

**Tablo 8.** Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Ölçek	Etik Liderlik	Karara Katılım	İşe Bağlılık	Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma
Etik Liderlik	1	.67**	.47**	.43**	.44**	.36**
Karara Katılım		1	.57**	.55**	.55**	.40**
İşe Bağlılık			1	.87**	.89**	.84**
Dinçlik				1	.70**	.63**
Adanmışlık					1	.63**
Yoğunlaşma						1

\*\*p&lt;.01

Tablo 8'deki analiz sonuçlarına göre etik liderlik ile karar verme süreçlerine katılım arasında anlamlı ve güçlü bir pozitif ilişki saptanmıştır ( $r=.67$ ;  $p<.05$ ). Bunun yanı sıra, etik liderlik ile işe bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir ( $r=.47$ ;  $p<.05$ ). Etik liderlik ve işe bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler detaylı olarak incelendiğinde dinçlik boyutunda orta düzeyde pozitif bir ilişki ( $r=.43$ ;  $p<.05$ ), adanmışlık boyutunda orta düzeyde pozitif bir ilişki ( $r=.44$ ;  $p<.05$ ) ve yoğunlaşma boyutunda ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki ( $r=.36$ ;  $p<.05$ ) olduğu ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte karara katılım ile işe bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=.57$ ;  $p<.05$ ). Karara katılım ile işe bağlılığın alt boyutları değerlendirildiğinde dinçlik ile orta düzeyde pozitif ( $r=.55$ ;  $p<.05$ ), adanmışlık ile orta düzeyde pozitif ( $r=.55$ ;  $p<.05$ ) ve yoğunlaşma ile orta düzeyde pozitif ( $r=.40$ ;  $p<.05$ ) anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 9'da verilmektedir.

**Tablo 9.** Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Katılımcı Karar Verme Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	$\beta$	T	p
Etik Liderlik	Sabit	0,99	0,14		6,90	.00
	Karara Katılım	3,54	0,83	0,67	18,25	**0,00
	$R=.67^a$					
	$R^2=.45$	F=333,39	p=.00 <sup>b</sup>			

\*\*p&lt;.01

Tablo 9 incelendiğinde okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin katılımcı karar vermelerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=.67$ ;  $R^2=.451$ ;  $p=.000$ ), okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin katılımcı karar vermelerini %45,1 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu bulgu, Tablo 9'da sunulan verilere göre H1 hipotezini desteklemektedir.

Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin işe bağlılıkları üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 10'da verilmektedir.

**Tablo 10.** Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İşe Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>B</i>	<i>SH</i>	$\beta$	<i>T</i>	<i>p</i>
Etik Liderlik	Sabit	2,34	0,13		17,41	.00
	İşe Bağlılık	0,3	0,03	0,47	10,89	**0,00
	R=.47 R <sup>2</sup> =.22	F=118,650	p=.00 <sup>b</sup>			

\*\*p&lt;.01

Tablo 10 incelendiğinde okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin işe bağlılığını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=0,47$ ;  $R^2=0,22$ ;  $p=.00$ ) bu sonuca göre okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri öğretmenlerin işe bağlılığını %22,6 oranında açıklamaktadır. Bu sonuç, Tablo 10'a göre H2 hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin işe bağlılıklarının karara katılımları üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 11'de verilmektedir.

**Tablo 11.** Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İşe Bağlılıklarının Karara Katılımları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>B</i>	<i>SH</i>	$\beta$	<i>T</i>	<i>p</i>
Etik Liderlik İşe Bağlılık	Sabit	0,00	0,17	0,33	0,02	.97
	Karara Katılım	0,42	0,04	0,51	8,64	**0,00
	Adjusted R <sup>2</sup> =0,53	F=234,32	p=.00 <sup>b</sup>		13,34	

\*\*p&lt;.01

Tablo 11 incelendiğinde okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri birlikte, öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeylerini %53 oranında anlamlı biçimde açıkladığı görülmektedir (Adjusted R<sup>2</sup>=.53; F=234,32; p<.01). Bağımsız değişken olarak modele dahil edilen etik liderliğin ( $\beta=.42$ ;  $p <.01$ ) ve aracı değişken olarak dâhil edilen işe bağlılığın ( $\beta=.51$ ;  $p<.01$ ), öğretmenlerin karara katılım düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu bulunmuştur. Bağımsız ve aracı değişken birlikte modele dahil edildiğinde etik liderliğin karar verme üzerindeki etkisinin  $\beta=.67$ 'den,  $\beta=.33$ 'e düşmesi; işe bağlılığın kısmi bir aracı rol oynadığını göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu bulgular, H4 hipotezinin ön koşullarının sağlandığını ve işe bağlılık değişkeninin, etik liderlik ile karar verme arasındaki ilişkide kısmi aracı bir rol oynadığını göstermektedir. Söz konusu kısmi aracılık, Sobel testi ile de teyit edilmiştir. Sobel testine ilişkin bulgular Tablo 12'de sunulmaktadır.

**Tablo 12.** Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Katılımcı Karar Verme Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılık Aracı Rolüne Yönelik Sobel Testi Sonucu

	<i>B</i>	<i>SH</i>
Sabit	0,00	0,17
Etik Liderlik (ettoplm)	0,53	0,04
İşe Bağlılık (ibtoplm)	0,42	0,04
Sobel Test	Test İstatistik 7,19	p-değeri .00

B: regresyon katsayısı, SH: Standart Hata, p&lt;.05 anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 12'ye göre Sobel testinin anlamlılık katsayısı  $p < .01$  olduğundan işe bağlılığın aracı rolü istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Hayes'e (2009) göre, Sobel güven alt sınırı (LLCI)=0,11 ve üst sınırı (ULCI)=0,21 olup bu değerler arasında sıfır bulunmamaktadır. Bu sonuç okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin katılımcı karar verme davranışları üzerindeki etkisinde, işe bağlılığın kısmi bir aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, H4 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

### Tartışma

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin ve davranışlarının yüksek düzeyde olduğu çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir (Demirtaş, 2013; Kahvecioğlu, 2022). Gülcan vd. (2012) ise yaptıkları araştırmada öğretmenlerin eğitim kurumu müdürlerinin etik liderlik özelliklerini yeterli seviyede algıladıklarını bulmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin karara katılım düzeyleri yüksek bulunmuştur. Aksay ve Ural (2008) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin öğretim ile ilgili kararlara "oldukça" seviyesinde katılım sağladıkları saptamıştır. Araştırmada öğretmenlerin işe bağlılıkları yüksek düzeyde bulunmuştur. İşe bağlılığın alt boyutlarından adanmışlık en yüksek ortalamaya sahip iken dinçlik en düşük ortalamaya sahiptir. Bu durum öğretmenlerin işini, öğrencileri seviyor olmaları ile açıklanabilir. Dinçlik boyutunun ise nispeten düşük olması öğretmenlerin yorucu ders yükü ve öğretmenlere ekstra görevler verilmesi ile ilgili olabilir. Alanyazın tarandığında benzer şekilde sonuçlar ortaya koyan çalışmalar vardır. Başaran (2019) yaptığı çalışmada ortaokul öğretmenlerinin genel olarak işe bağlılık algı seviyesinin de yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Araştırma bulgularına göre öğretmen algısına göre okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermezken çalışılan okul kademesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Özellikle ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin etik liderlik algılarının, okul öncesi ve lise öğretmenlerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerle daha sık ve doğrudan iletişim hâlinde olması, okul müdürlerinin bu kademelerde daha aktif problem çözme ve rehberlik rollerine sahip olması ile açıklanabilir. Nitekim Aydın (2010), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından daha belirgin algılandığını, bu algının da yöneticilerin öğretmenle kurduğu etkileşimin yoğunluğu ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Kahvecioğlu (2022) tarafından yapılan çalışmada da okul türüne göre etik liderlik algılarında anlamlı farklılıklar saptanmış ve özellikle ilkokul düzeyinde öğretmenlerin etik liderlik davranışlarını daha olumlu algıladıkları ifade edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin karar verme davranışlarının cinsiyete ve çalıştıkları okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; buna karşılık yaş ve eğitim düzeylerine göre

anlamli farklılıklar sergilediği saptanmıştır. Özellikle 21–30 yaş aralığındaki öğretmenlerin karar süreçlerine daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği, bunu 41–50 ve 51 yaş üstü öğretmenlerin izlediği belirlenmiştir. Bu durum, genç öğretmenlerin mesleğe yeni başlamanın verdiği heyecan, enerji ve özgüven ile yönetime daha aktif katılım göstermeleriyle açıklanabilir. Diğer yandan, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin karar süreçlerinde yüksek katılım sergilemesi, onların uzun yıllara dayanan tecrübe birikimi ve yönetsel farkındalıklarının artmış olmasıyla ilişkilendirilebilir. Bu bulgular, Demirtaş ve Alanoğlu'nun (2015) çalışmasıyla da örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada, 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin eğitimsel ve yönetsel karar süreçlerine daha fazla katılım gösterdiği ortaya konmuştur. Benzer şekilde Can ve Serençelik de (2017) karar alma süreçlerine katılımında öğretmenlerin yaşlarının belirleyici bir değişken olduğunu; deneyimli öğretmenlerin yönetime katkı sağlamada daha istekli olduklarını belirtmiştir. Bu doğrultuda yaş ve deneyimin, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım düzeylerini etkileyen önemli faktörler arasında yer aldığı söylenebilir.

Lisans mezunlarının kararlara katılım düzeylerinin, lisansüstü mezunlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Başyığıt (2009) de çalışmasında, lisans mezunu eğitimcilerin kararlara katılım seviyelerinin, lisansüstü mezunu eğitimcilere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu olması gerekenin aksine eğitim düzeyi arttıkça sessizleşen öğretmenlerin daha mütevazı hale geldiği ya da öğrenilmiş çaresizlik ile susmaları ile açıklanabilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin işe bağlılık düzeylerinin yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı; buna karşın eğitim düzeyi ve okul kademesi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Özellikle 21–30 yaş grubundaki öğretmenlerin işe bağlılık düzeylerinin 31–40 yaş grubuna göre; 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin ise tüm yaş gruplarına kıyasla daha yüksek bağlılık sergiledikleri saptanmıştır. Genç öğretmenlerde gözlenen bu yüksek bağlılık, mesleğe yeni başlamanın getirdiği heyecan, idealizm ve motivasyonla açıklanabilirken; ileri yaş grubundaki öğretmenlerde görülen yüksek bağlılık, artan kurumsal aidiyet ve mesleki istikrar ile ilişkilendirilebilir. Ancak bu bulgular, her araştırmada benzer şekilde gözlemlenmemektedir. Nitekim Selçuk ve Karaca (2021) tarafından beden eğitimi öğretmenleriyle yapılan araştırmada, öğretmenlerin işe bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer biçimde Kıral (2022) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin yaşlarına göre genel işe bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamış; sadece "adanmışlık" boyutunda, 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin 41–45 yaş grubuna göre daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir. Ancak bu farkın etki büyüklüğü düşük ( $\eta^2=0,03$ ) düzeydedir. Bu bağlamda yaş değişkeninin işe bağlılık üzerindeki etkisinin çalışmanın örneklemine, bağlamına ve kullanılan ölçek boyutlarına göre değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın bulguları, bazı çalışmalardan farklılaşsa da alanyazındaki çeşitli

yönelimlerle kısmen örtüşmekte; yaşla birlikte işe bağlılık eğiliminde dalgalı bir seyir olabileceğine işaret etmektedir.

Etik liderlik katılımcı karar vermeyi pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmalar etik liderin çalışanlar arasındaki iletişime önem verdiğini, kurumdaki pozitif etkileşimin ve karar verme süreçlerinin etik kurallara uygun olmasını sağladığını bulmuşlardır (Aydın, 2010; Brown vd., 2005, s. 120; Zhu vd., 2004, s. 19). Yılmaz (2006) etik liderin dürüst, içten, samimi, nezaketli, güvenilir ve demokratik karar verebilen ve örgüt içi karara katılımı önemseyen kişisel niteliklere sahip olup etik liderlik ile katılımcı karar verme arasında pozitif ilişki bulmuştur. Zhu vd. (2004), etik liderin çalışanları karar verme süreci, iş tasarımı ve örgütü ilgilendiren tüm konulara dahil etmesinin örgütsel işleyiş açısından önemli katkılar sağladığını ortaya koymuştur.

Etik liderlik işe bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Etik liderler iş yerinde belirli standartlar oluşturarak örgüt içerisinde adaleti sağlarlar. Bu durum takipçilerinin güvenini artırır. Kişilik özelliklerinin ve inançların, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarına ve motivasyonlarının artmasına katkı sağladığı belirtilmiştir (Den Hartog ve Belschak, 2012, s. 35). Araştırma bulguları, etik liderlerin çalışanların işe bağlılığını pozitif yönde artırdığını ortaya koymaktadır (Brown vd., 2005; Cheng vd., 2014; Macey vd., 2009).

İşe bağlılık katılımcı karar vermeyi pozitif yönde etkilemektedir. Bu bulgu kararlara katılım gösteren öğretmenlerin süreç içerisinde daha sorumlu hissedecekleri ve kararların pratiğe geçmesinde daha istekli olmaları ile açıklanabilir. Başyigit de (2009) araştırmasında eğitimcilerin örgütsel bağlılık düzeyi ile kararlara katılımı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Etik liderliğin katılımcı karar verme üzerindeki etkisinde işe bağlılığın kısmi aracı rolü bulunmaktadır. Etik liderliğin amaç ve neticeleri ile örgütsel bağlılığın sebep ve sonuçları ortaktır (Brown vd., 2005). Etik lider, çalışanlar arasındaki iletişime önem verir ve kurumdaki pozitif etkileşimin ve karar alma süreçlerinin etik ve ahlaki kurallar doğrultusunda gerçekleştirilmesinden sorumludur (Aydın, 2010; Zhu vd., 2004). Araştırmalar etik liderliğin çalışanların işe bağlılığını pozitif anlamda artırdığını doğrulamıştır (Brown vd., 2005; Cheng vd., 2014; Den Hartog ve Belschak, 2012; Macey vd., 2009). Etik lider çalışanlarının kendisine ulaşımını kolaylaştırarak çalışanın güvenini ve işe bağlılığını artırır (Luthans, 2002, s. 59; May vd., 2004).

Bu araştırma etik liderlik, katılımcı karar verme ve işe bağlılık arasındaki ilişkileri bütüncül bir çerçevede ele alarak, eğitim yönetimi alanyazınına önemli bir katkı sunmaktadır. Bulgular, okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin yalnızca yönetsel etkinliği değil, aynı zamanda öğretmenlerin kurumsal aidiyet ve karar süreçlerine katılım düzeylerini de güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Böylece araştırma, eğitim kurumlarında etik liderliğin demokratik okul kültürü ve sürdürülebilir öğretmen motivasyonu için temel bir unsur olduğunu göstermektedir. Çalışmanın öne

çıkan katkısı, etik liderlik ile öğretmenlerin karar verme ve bağlılık davranışları arasındaki etkileşimi bir arada inceleyerek bu ilişkilerin örgütsel başarıya etkisine dair bütünsel bir bakış açısı sunmasıdır.

### Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algularına dayalı olarak okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin, karar verme süreçlerine katılım düzeylerinin ve işe bağlılıklarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak görev yapılan okul kademesine bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. Öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılımı ise cinsiyet ve görev yapılan okul kademesine göre farklılık göstermezken öğretmenlerin yaş ve eğitim düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin işe bağlılık düzeylerinin yaş ve cinsiyete göre farklılaştığı, buna karşın eğitim düzeyi ve okul kademesine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Etik liderlik katılımcı karar vermeyi ve işe bağlılığı; işe bağlılık ise katılımcı karar vermeyi pozitif yönde etkilemektedir. Etik liderliğin katılımcı karar verme üzerindeki etkisinde işe bağlılığın kısmi aracı rolü bulunmaktadır.

Araştırmada test edilen dört hipoteze ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

- H1 hipotezi desteklenmiştir. Etik liderlik, öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.
- H2 hipotezi desteklenmiştir. Etik liderlik, öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı etki göstermektedir.
- H3 hipotezi desteklenmiştir. Katılımcı karar verme düzeyi arttıkça, öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri de artmaktadır.
- H4 hipotezi desteklenmiştir. İşe bağlılık, etik liderliğin öğretmenlerin katılımcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda eğitim kurumlarında karar alma süreçlerinde katılımı artırmak isteyen yöneticilerin, etik liderlik özelliklerini güçlendirici uygulamalara odaklanmaları ve aynı zamanda öğretmenlerin işe bağlılıklarını destekleyen politikaları hayata geçirmeleri önem arz etmektedir. Etik liderliğin, öğretmenlerin katılımcı karar verme davranışları ve işe bağlılıkları üzerindeki olumlu etkisi dikkate alındığında kurum kültüründe etik ilkelere dayalı liderlik anlayışının yaygınlaştırılması önerilmektedir. Özellikle 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin işe bağlılık düzeyinin diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu göz önünde bulundurularak bu gruba yönelik motivasyon artırıcı, katılım teşvik edici uygulamalara öncelik verilmesi yerinde olacaktır. Benzer şekilde lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip öğretmenlerin kararlara katılım düzeyinin düşük bulunması, bu grubun yönetsel süreçlere daha aktif dahil edilmesini gerekli kılmaktadır.

Ayrıca bulgular doğrultusunda eğitim düzeyi arttıkça kararlara katılımın azaldığı görülmekte, bu durumun altında yatan nedenlerin nitel yöntemlerle daha derinlemesine araştırılması yerinde olacaktır. Etik liderlik algısının okul kademelerine göre anlamlı düzeyde değişiklik göstermesi, bu farklılığın nedenlerine odaklanan yeni araştırma sorularının geliştirilmesini gerektirir. Okul türüne göre yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının nasıl farklılaştığı sistematik olarak incelenmelidir. Bununla birlikte, işe bağlılık düzeylerinin yaşa ve kıdeme göre farklılaşması dikkat çekicidir; bu nedenle bu değişkenlerin işe bağlılıkla olan ilişkisini açıklamaya yönelik karma (nicel + nitel) desenli araştırmaların yapılması önerilmektedir. Okul yönetiminde genç ve deneyimli öğretmenlerin katılımını dengeleyici mekanizmalar geliştirilmesi, kurumsal bağlılık ve karar kalitesi açısından uzun vadeli katkılar sağlayabilir.

### Kaynaklar

- Aksay, O. & Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Amos, O., Siamoo, P., & Ogoti, E. (2022). Influence of collective decision-making in participative leadership style on improving the quality of education in public secondary schools in Arusha Region, Tanzania. *British Journal of Education*, 10(4), 69–85.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Başaran, R. (2019). *Ortaokullarda otantik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Başığit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations*. HRD.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71–80.

- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2021). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (30. b.). Pegem Akademi.
- Can, E. & Serençelik, G. (2017). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(30), 525-542.
- Cheng, J. W., Chang, S.-C., Kuo, J.-H., & Cheung, Y.-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 817-831. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429>
- Clement, A. & Rencewigg, R. (2020). Qualities of effective teachers: Students' perspectives. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 2(10), 365–368.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. b.). Routledge.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dawson, J. (1984). *The principal's role in facilitating teacher participation: Mediating the influence of the school context*. Annual Meeting of the American Research Association'da sunulmuş bildiri. ERIC Document Reproduction Service No. ED 244 346.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi, örgütsel politik algılamaların aracı rolü*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Demirtaş, Z. & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 16(2), 83-100.
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>

- Fattah, J., Yesiltas, M., & Atan, T. (2022). The impact of knowledge sharing and participative decision-making on employee turnover intention: The mediating role of perceived organizational support. *SAGE Open*, 12(4), 21582440221130294. <https://doi.org/10.1177/21582440221130294>
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T., & Koşar, S. (2015). Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791.
- Gülcan, M., Kılınc, A., & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Ham, S. H. & Lee, S. (2024). Participative decision-making and school innovativeness: An uncertainty management perspective. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 33(3), 717-726. <https://doi.org/10.1007/s40299-023-00674-7>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Kahvecioğlu, M. (2022). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile etik iklim arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel.
- Kıral, E. (2022). İşe bağlılık ölçeğinin Türkiye öğretmen örnekleminde psikometrik özellikleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 91-107.
- King, R. (1996). *Decision-making in schools*. Routledge.
- Köse, E. (2017). *Yöneticilerin karar verme yetkinliğinin yönetsel performans üzerindeki etkileri*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Liu, S. & Yin, H. (2023). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision-making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 345-364.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 695-706.
- Macaspact, L. G. R. (2024). Employees' participation in decision-making and its influence on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 3(4), 970-995.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. Wiley-Blackwell.

- Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A., & Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspective. *Business Ethics: A European Review*, 18(2), 127-144.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McLaughlin, M. W., Pfeffer, R. S., & Yee, S. (1986). Why teachers won't teach. *Phi Delta Kappan*, 67, 420-425.
- Meng, X., Zhang, H., Yang, B., Yang, L., & Liu, Y. (2024). Empowering innovation and performance in higher education: The transformative role of participative decision-making. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-18.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Musengamana, I., Shaoan, M. M. R., Namanyane, T. M., Chineta, O. M., & McNamara, P. M. (2024). Teachers' perceptions towards decision-making processes: A case study of secondary schools in Rwanda. *American Journal of Qualitative Research*, 8(2), 136–152. <https://doi.org/10.29333/ajqr/12137>
- Nassir, M. & Benoliel, P. (2023). The differences in the implications of participative decision-making and paternalistic leadership for teachers' perceived stress in the education system of the Israeli Arab minority. *Journal of Educational Administration*, 61(6), 623–645.
- Nassir, M. & Benoliel, P. (2024). Teacher well-being and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The implications of teacher collective involvement in decision-making and organizational commitment. *School Psychology*, 39(3), 256–268. <https://doi.org/10.1037/spq0000521>
- Nazir, T. & Shah, S. F. H. (2014). Mediating effect of knowledge sharing between participative decision-making, transformational leadership and organization performance. *Journal of Management Info*, 1(1), 1–5.
- Nazaruddin, I., Sofyani, H., & Saleh, Z. (2020). The role of ethical leadership, organizational support, and participative decision-making in the implementation of effective performance measurement systems in higher education institutions. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 9(1), 38–57.

- Rosenblat, Z. (2007). *Teacher involvement in change: A cross-cultural study of principals' and teachers' perspectives*. Annual Meeting of the American Educational Research Association'da sunulmuş bildiri, 8-12 Nisan, Chicago, IL, United States.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teacher's workplace*. Longman.
- Or, M. H. & Berkovich, I. (2023). Participative decision-making in schools in individualist and collectivist cultures: The micro-politics behind distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 533–553.
- Sarafidou, J. O. & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision-making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170–183. <https://doi.org/10.1108/09513541311297587>
- Schaufeli W. B. Bakker A. B. (2004) Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary manual, Version 1.1*. [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) sayfasından erişilmiştir.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Selçuk, M. H. & Karaca, Y. (2021). Beden eğitimi öğretmenlerinin işe bağlılıklarının incelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 229–240.
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership*. Jossey-Bass.
- Somech, A. & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577. <https://doi.org/10.1177/001316102237672>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. b.). Pearson Education.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.
- Vroom, V. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (c. 110). University of Pittsburgh.
- Wekesa, D. M., Kiprotich, C. P., & Kwasira, J. (2013). An assessment of human resource management practices on organizational performance in private security firms in Kenya. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(5), 11–18.

- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Zhu, W., May, D. M., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-28. <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>

### Extended Summary

Ethical leadership respects human rights, ensures the development of ethical behaviours among employees, requires transparency and democracy in making decisions in business personnel behaviours and relations between employees, and is based on two-way communication. Employees' high decision-making power improves their sense of accomplishment and positively impacts career practices. It also weakens employees' thoughts of leaving their jobs. Job commitment is a positive attitude toward work, a satisfying, clear state of mind, expressed by vitality, dedication, and focus on work (Schaufeli et al., 2002).

This study aims to examine the mediating role of job commitment in the effect of principals' ethical leadership characteristics on teachers' participatory decision-making levels. In organizations where ethical principles are applied, leaders support participatory decision-making by involving their employees in the decision-making process. Ethical leaders approach their employees with respect because they have characteristics such as dignity and sincerity. They value the new ideas of their employees, and since they value development and diversity, employees find opportunities to develop and express themselves. An ethical leader gives importance to communication between employees and ensures that positive interactions and decision-making processes in the organization are based on ethical and moral rules (Aydın, 2010; Brown et al., 2005, p. 120; Zhu et al., 2004, p. 19). In this context, the first hypothesis of this study is as following:

H1: School principals' ethical leadership characteristics positively affect teachers' participatory decision-making levels.

The employee-valuing behaviours of ethical leaders increase employees' commitment to job. Ethical leaders ensure that all employees and stakeholders adopt these goals and values through open communication by clearly stating the organization's mission, vision, and goals (Brown and Treviño, 2006, p. 595-616). Listening to the decisions and ideas of employees and including them in communication ensures their commitment to work (Macey et al., 2009). According to the scientific research conducted by Brown et al. (2005), ethical leadership and job commitment have a strong positive relationship, which is the leading indicator of employee commitment to work (Schaufeli and

Bakker, 2004). The research results confirm that ethical leaders positively increase employees' job commitment (Brown et al., 2005; Cheng et al., 2014; Macey et al., 2009; Den Hartog and Belschak, 2012). In this context, the second hypothesis of this study is as following:

H2: School principals' ethical leadership characteristics positively affect teachers' work engagement.

When decisions are taken through participatory decision-making in educational institutions, teachers and other stakeholders comply with the rules more efficiently, and it becomes easier for the decisions taken to be put into practice and increases the job commitment of the stakeholders of education (Rosenblatt, 2007, p. 2; Somech and Bogler, 2002, p. 557). When teachers participate in all critical decisions related to the teaching and learning process, their level of job commitment increases positively (McLaughlin et al., 1986; Rosenholtz, 1989). In this context, the third hypothesis of this study is as following:

H3: Teachers' participation in decision-making positively affects their level of job commitment  
The main hypothesis of the study is given below.

H4: Job commitment plays a mediating role in the effect of ethical leadership characteristics of school principals on teachers' participatory decision-making levels.

In addition to the main purpose and hypotheses of the study, answers to the following questions were also sought:

1. What is the level of school principals' ethical leadership characteristics, teachers' participatory decision-making behaviours, and job commitment?
2. Do school principals' ethical leadership characteristics, participatory decision-making behaviours, and job commitment differ according to teachers' gender, age, education level, and school level?

The study employed the relational survey model, a quantitative research design. The research sample comprised 408 teachers working in Tekirdağ province during the 2023-2024 academic year. Data collection tools included the Personal Information Form, Ethical Leadership Scale, Work Commitment Scale, and Decision Participation Scale. The data were analysed using descriptive statistics, t-test for independent samples, ANOVA, Regression Analysis, Correlation Analysis, and the Sobel Test.

The study results demonstrated that teachers perceive school principals as displaying high levels of ethical leadership, job commitment, and involvement in decision-making processes. The findings further revealed that teachers' perceptions of school principals' ethical leadership traits did not differ significantly based on their gender, age, education level, or the school type they work in.

Nonetheless, primary school teachers reported stronger perceptions of ethical leadership compared to preschool and high school teachers. Similarly, secondary school teachers' perceptions were found to be higher than those of preschool teachers.

When examining teachers' participation in decision-making processes, no differences were identified based on gender or school level. However, significant variations were noted when considering age and education levels. Teachers aged 21-30 displayed the highest levels of participation in decision-making compared to those aged 31-40 and 41-50. Interestingly, teachers aged 41-50 showed greater involvement in decision-making than those in the 31-40 age group, while teachers aged 51 and older exhibited the highest levels of participation overall. Regarding education levels, a notable difference was observed ( $p=0.02<0.05$ ). Teachers holding undergraduate degrees ( $X=3.59$ ) reported significantly higher participation in decision-making processes compared to those with graduate degrees ( $X=3.34$ ).

The findings also highlighted that school principals were perceived by teachers as demonstrating high levels of ethical leadership, decision-making involvement, and work commitment. These perceptions were consistent regardless of teachers' gender, age, education level, or the school level they work in. However, primary school teachers reported higher perceptions of their principals' ethical leadership traits compared to their counterparts in preschool and high school settings. Secondary school teachers, in turn, rated their principals' ethical leadership higher than preschool teachers did.

Teachers' job commitment also showed variations based on age but not by education or school level. Younger teachers, aged 21-30, reported the highest levels of job commitment compared to those aged 31-40. Similarly, teachers in the 41-50 age group exhibited higher job commitment than their peers in the 31-40 age range. Notably, teachers aged 51 and above demonstrated the highest levels of job commitment across all age categories. These findings provide important insights into the factors influencing teachers' engagement and perceptions within the educational environment.

Furthermore, the ethical leadership characteristics of school principals were found to have a significant and positive impact on teachers' participatory decision-making ( $\beta=0.671$ ,  $R^2=0.451$ ,  $p=0.000$ ). This result indicates that 45.1% of the variance in teachers' participation in decision-making can be explained by principals' ethical leadership traits. Additionally, ethical leadership was shown to have a significant and positive effect on teachers' job commitment ( $\beta=0.47$ ,  $R^2=0.226$ ,  $p=0.00$ ), with principals' ethical leadership explaining 22.6% of the variance in teachers' work engagement.

Based on the research findings, suggestions for practitioners and researchers are presented below:

1. Organizations that want to increase participation in decision-making processes can support ethical leadership characteristics and employee engagement practices.
2. Studies can be conducted to increase teachers' work engagement in the 31-40 age group.
3. Teachers with postgraduate degrees can be supported to participate in school decisions.
4. Teachers in the 31-40 age group, whose participation in decisions is low, can be encouraged to participate in decisions.
5. The reason why work engagement differs based on age and seniority can be the subject of a qualitative study.
6. The finding that the perception of ethical leadership differs according to school level can be examined in depth.
7. Why postgraduate graduates participate less in teachers' decision-making than undergraduate graduates can be investigated.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Bu araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

#### **Destek ve Teşekkür Beyanı**

Veri toplama sürecine gönüllü olarak katılmayı kabul eden öğretmenlere teşekkürlerimi sunarız.

#### **Çatışma Beyanı**

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğeri kişi veya kurumlarla yaşanabilecek çıkar çatışması bulunmamaktadır.

#### **Etik Kurul Beyanı**

Bu araştırma, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 16.02.2024 tarih ve 01/2024 sayılı onayı ile gerçekleştirilmiştir.