



Eğitim Kurumlarında Etik Liderlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması

Ayfer Budak¹Mehmet Şişman²

Ali Taş



MAKALE BİLGİLERİ

DOI: 10.29299/kefad.1792237

Yükleme: 30.09.2025

Düzeltilme: 20.02.2026

Kabul: 23.02.2026

Anahtar Kelimeler:

Etik Liderlik,
Örgütsel Güven,
Meta Analiz

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, etik liderlikle örgütsel güven arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemiyle incelemektir. Araştırmaya Türkiye'deki eğitim kurumlarında 2003-2023 yılları arasında nicel veya karma yöntemle yapılmış, etik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik verileri, Pearson Korelasyon katsayısını ve örneklem sayısını içeren 10 çalışma dahil edilmiştir. Dahil edilen çalışmalara, Google Akademik, Ulusal Tez Merkezi, Sobiad ve DergiPark arama motorlarında "etik liderlik" ve "örgütsel güven" kavramları ayrı ayrı ve birlikte taranarak ulaşılmıştır. Araştırmada yayın yanlılığını sınamak için Huni Grafiği, Begg ve Mazumdar doğrusal testi, Egger regresyon testi ve Duval ve Tweedie'nin kırpma ve doldurma analizi yapılmıştır. Ayrıca Q değerinin 374.081 ve I² değerinin 97.59 olması çalışmaların heterojen dağıldığını ifade etmektedir. Analizler sonucunda ulaşılan ortak etki büyüklüğü değeri 1.04 olarak belirlenmiştir. Bu değer, 0,80 ve üzeri bir değer ise çok güçlü düzeyde etki olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla etki büyüklüğü, eğitim örgütlerinde etik liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif ve güçlü düzeyde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların etki büyüklüklerinin, cinsiyet, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, okul türü, uygulama yeri, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği ve örgütsel güven ölçeği gibi moderatör değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin okullardaki örgütsel güveni arttırdığı sonucu elde edildiğine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri üzerine farkındalık geliştirmeleri sağlanabilir.

1. Giriş

Etik, iyi ve kötüyü ayırt etme, ahlaki görev ve yükümlülükle uğraşma disiplini olma özelliği yanında bir bireyi veya grubu yönlendiren davranış ilkeleri olma özelliği olmak üzere iki yönlü tanımlanmaktadır (Bellingham, 2003). Etik, özünde dürüstlük disiplini içerdiği gibi karşılıklı düşünme ve sorgulamayı da içerir. Eğitim yönetiminde okul yöneticilerinin liderlik rolleri, son yıllarda dikkati çeken bir konudur. Özellikle geçen yüzyılın sonlarından itibaren okul yöneticiliği yerine eğitim/okul liderliği ve öğretim liderliği kavramları daha çok tercih edilmeye başlanmıştır. Bunun yanında okul yöneticileri yönünden ahlaki (moral) liderlik, etik liderlik, ruhi liderlik gibi farklı liderlik kavramlaşmaları da gündeme gelmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, özellikle öğretmenlerin okulla olan ilişkilerini nasıl etkilediği, oldukça ilgi gören bir konu olmaktadır.

Alanyazında etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi (Çevik, 2022), etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi (Ayduğ, 2023) ve etik liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen (Şahin, 2024) meta analiz çalışmalarının yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca Akar (2018) yaptığı meta analiz çalışmasında; örgütsel güven ile örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, mobbing, örgütsel sessizlik, iş tatmini, örgütsel sinizm ve etik liderlik gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Akar, bu meta analiz çalışmasında ise örgütsel güven ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen sadece üç çalışma dahil edebilmiştir. 2018 yılından itibaren etik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı artmıştır. Bu sebeple söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyecek kapsamlı bir meta analiz çalışmasının yapılması gerekli görülmüştür.

Sorumlu Yazar¹: Ayfer Budak, Öğretmen, MEB, ayferbudaka8@gmail.com

Yazar²: Mehmet Şişman, Prof. Dr., msisman51@gmail.com

Yazar³: Ali Taş, Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, atas@fsm.edu.tr

1.1. Etik Liderlik

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif açıdan uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla teşvik edilmesi (Brown vd., 2005) olarak tanımlanarak etik liderlerin, davranışlarla ilgili net standartlar belirlediği ve çalışanları da bu standartları takip etmekten sorumlu tuttuğu öne sürülmüştür (Gini, 1998 aktaran Brown vd., 2005). Bir okulun amaçlarını gerçekleştirmede etik ilke ve değerleri benimseyen ve ona göre hareket eden okul yöneticilerinin, okuldaki çalışma ortamında iş birliği, sadakat, dürüstlük, doğruluk ve güven gibi evrensel değerleri hâkim kılması beklenmektedir (Sezgin ve Er, 2021).

Etik liderlerin; çalışanları etik davranıştan sorumlu tutmak için standart belirleme, performans değerlendirme, ödül ve ceza gibi etkileşimsel süreçleri kullandıkları saptanmıştır (Treviño vd., 2003). Kang (2009) ise etik liderliğin ön koşulunun etik özerklik olduğunu ve örgüt kültürünün, uygulayıcıların etik yönden özerkliğini artırarak etik liderliği etkilediğini vurguladığına göre etik liderlik özelliği gösteren okul yöneticilerinin de öğretmenlerin etik özerkliğini teşvik etmesi beklenmektedir. Ayrıca katı etik yönergeler ve baskılara uyan liderler için aslında kişisel çıkarlardan daha fazlası söz konusudur. Onları gerçekten motive eden şey, yaşamaya, öğrenmeye ve çalışmaya yönelik etik tutumlar geliştirmeye duydukları ilgidir. Birçok kurumda etik kuralların çalışanların eylemleri üzerinde çok az etkisi olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, büyük ölçüde söz konusu kurallar ile kurumları, sadece çalışanların eylemlerinden korumanın amaçlanmış ve bu kurallarla ilgili de "yasal" vurgusunun yapılmış olmasıdır. Çoğu kural; kültür, çevre, insanlar ve topluluklarla ilgili önemli etik konuları ihmal etmiştir. Etik kodları aktarmanın gerçekte bir gücü olmayıp kodlarda dinamik bir büyüme yoktur. Aksine etik büyüme, genellikle zorlu konular hakkında anlamlı diyalogların sonunda ortaya çıkar. Etik liderler, bu tür diyalogları sürdürmeye ve bu sürece katılmaya isteklidir (Bellingham, 2003). Sonuç olarak okul yöneticilerinin okulda uygulanan kuralların yasal yönüne değil etik yönüne vurgu yapması ve öğretmenlerle etik diyalogları teşvik etmesi önem arz etmektedir.

1.2. Örgütsel Güven

Rousseau ve diğerlerine (1998) göre güven, bir başkasının niyet veya davranışıyla ilgili olumlu beklentilere dayalı biçimde savunmasızlığı psikolojik olarak kabul etme durumudur. Barney ve Hansen'a göre (1994) güven, bir etkileşim içindeki tarafların birbirlerinin savunmasızlığından yararlanmayacağına dair karşılıklı inançtır. Bu iki tanımda da ortak iki nokta, gönüllülük ve savunmasızlıktır. Örgütsel güven, çalışanların içinde yer aldıkları örgütün eylemlerine karşı savunmasız olma konusunda istekliliği anlamına gelmektedir. Bu isteklilik, ancak bir örgütün eylemlerini resmi veya gayri resmi

araçlarla çalışanlarına iletmesi durumunda gerçekleşmektedir (Tan ve Lim, 2008).

Örgütler, açık iletişimi teşvik ederek, geri bildirimini vurgulayarak, doğru bilgi sağlayarak, karar alma süreçlerini şeffaf hale getirerek ve fikirlerin serbestçe açıklanmasını teşvik ederek çalışan güvenini geliştirebilir (Erlyani, vd. 2024). Öğretmenlerin, okul liderlerine olan güveni, çalışma ortamını, öğretmen devamlılığını ve öğrenci başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Güç ve farklılıklarıyla belirlenen ikili ilişkilerde güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, büyük ölçüde liderin uygulamalarına, davranışlarına ve eylemlerine bağlıdır (Handford ve Leithwood, 2013). Özetle, okulların güvenilir bir çalışma ortamına dönüşmesi için güvene dayalı ilişkiler kurmak ve geliştirmek müdürün sorumluluğundadır. Bunu da çalışanları güçlendirme, onlarla bilgi paylaşımı ve destekleme gibi güven odaklı davranışlarla sağlayabilir (Keravnos ve Symeou, 2024).

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemiyle incelemektir. Bu temel amaç çerçevesinde araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- 1- Etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü nedir?
- 2- Etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü yapılan moderatör (alt grup) analizleri kapsamında;
 - a. Cinsiyete,
 - b. Örneklem büyüklüğüne,
 - c. Yayın türüne,
 - d. Yayın yılına,
 - e. Uygulama yerine,
 - f. Etik liderlik ölçeğine,
 - g. Örgütsel güven ölçeğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Yöntem

2.1. Desen

Bu araştırmada etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki, meta analiz yöntemiyle incelenmiştir. Belirli bir konu hakkında yapılmış benzer çalışmaların çeşitli istatistik yöntemleri kullanılarak birleştirilip yeniden yorumlanması ve yeni sonuçlara ulaşılması süreci olarak ifade edilen meta-analiz, analizlerin analizi olarak da tanımlanmaktadır (Bakioğlu ve Göktaş, 2018). Meta analiz, bireysel çalışmalardaki etkilerin ortak bir metriğe dönüştürülmesini ve çalışmaların birbirleriyle karşılaştırılmasını sağlar (Silverman vd., 2024).

2.2. Örneklem

Bu çalışma meta analiz çalışması olması sebebiyle örneklem veya çalışma grubu içermemektedir.

2.3. İşlem

Bu meta analiz çalışmasına, etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik Türkiye’de 2003-2023 yılları arasında yapılan makale ve tez çalışmaları dâhil edilmiştir. İlgili çalışmalara Google Akademik, Ulusal Tez Merkezi, Sobiad, Dergipark ve arama motorlarında “etik liderlik” ve “örgütsel güven” kavramları ayrı ayrı ve birlikte taranarak ulaşılmıştır. Araştırmaların bu meta analiz çalışmasına dahil edilmesinde dikkate alınan ölçütler aşağıda verilmiştir:

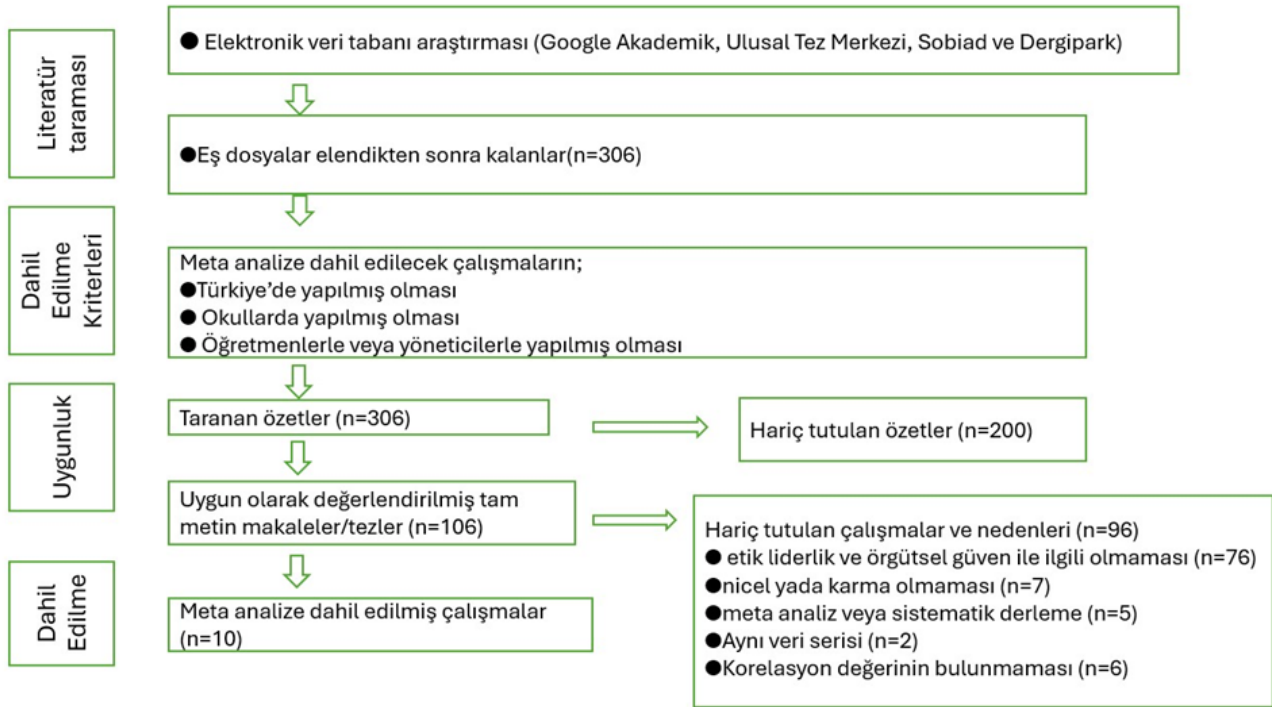
- 1.Türkiye’de eğitim kurumlarında 2003-2023 yılları arasında yapılan çalışmalar,
- 2.Nicel veya karma yöntemle yapılmış çalışmalar,

3.Etik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişki verilerini içeren çalışmalar,

4.Pearson Korelasyon katsayısını içeren çalışmalar,

5.Örneklem sayısını veren çalışmalar bu araştırmaya dahil edilmiştir.

29 Temmuz 2024 tarihinde yapılan taramada 306 çalışmaya ulaşılmıştır. Aynı verilere dayalı olarak yürütülen çalışmalardan sadece biri ve kapsamlı olanı araştırmada kullanılmıştır. Dahil etme kriterleri uygulandıktan sonra 12 çalışma elde kalmıştır. Ancak Akbaba ve Sarıkaya’nın (2017) ve Yılmaz’ın (2006) çalışmalarında korelasyon değerleri olmadığı tespit edilmiştir. Kendilerine e-posta atılıp çalışmalarındaki korelasyon değeri istenmiş ancak cevap alınmadığı için meta analiz çalışmasına dahil edilememişlerdir. Bu nedenle meta analize 10 çalışma dahil edilmiştir. Alanyazın taramasına ilişkin Prizma akış diyagramı Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmaya ilişkin prizma akış şeması

Şekil 1’e göre yapılan ilk taramada eş dosyalar elendikten sonra 306 çalışmanın kaldığı görülmektedir. Dahil edilme kriterleri uygulandıktan sonra 10 çalışmanın meta analiz çalışmasına dahil edildiği belirlenmiştir. Bu meta analiz

çalışmasına dâhil edilen 10 araştırmaya ait özellikler (örneklem grubu, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, uygulama yeri ve kullanılan ölçekler) Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.*Meta analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler*

Değişken	Kategori	f	%
Örneklem Büyüklüğü	-500	8	80
	500-	2	20
Yayın Türü	Makale	5	50
	Yüksek Lisans Tezi	5	50
	Doktora Tez	0	0
Yayın Yılı	2003-2013 yılları arası	2	20
	2014-2023 yılları arası	8	80
Uygulama Yeri	İl	4	40
	İlçe	6	60
Etik Liderlik Ölçeği	Brown (2005)	3	30
	Yılmaz (2005)	6	60
	Diğer	1	10
Örgütsel Güven Ölçeği	Yılmaz (2006)	6	60
	Nyhan ve Marlow (1997)	1	10
	Diğer	3	30

Not. Tablo 1'e göre dahil edilen çalışmaların iki tanesi 500'den fazla, sekiz tanesi 500'den az örnekleme sahiptir. Beş tanesi yüksek lisans tezi, beş tanesi makaledir. İki tanesi 2003-2013 yılları arasında, sekiz tanesi 2014-2023 yılları arasında yapılmış çalışmalardır. Bu durum son yıllarda etik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının arttığını göstermektedir. Altı çalışma ilçe genelinde, dört çalışma ise il genelinde uygulanmıştır. Araştırmalarda en çok Yılmaz (2006)'ın etik liderlik ölçeği ile örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır.

STROBE kalite değerlendirme formuna göre bu meta analiz çalışmasına dâhil edilen 10 araştırmanın kalite değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 2'de çalışmaların kalite değerlendirmesi verilmiştir.

Tablo 2.*STROBE primary çalışma kalite değerlendirmesi*

	Çalışma adı /özet	Giriş	Yöntem	Sonuçlar	Tartışma
Büyükbeşe ve Dağ (2018)	●	●	○	●	○
Çayak (2022)	●	●	●	●	●
Balıkçı (2022)	●	●	●	●	●
Tayfun, Beytekin ve Yalçınkaya (2013)	●	●	●	●	○
Ertürk (2019)	●	●	●	○	●
Kılınç (2010)	●	●	●	●	●
Kaya (2020)	●	●	●	●	●
Yüksel (2018)	●	●	●	●	●
Kuru (2017)	●	●	●	●	●
Paşa (2015)	●	●	●	●	●

Not. Tablo 2, STROBE kontrol listesine göre yapılmıştır. ●, çalışmanın bütün kriterleri karşıladığını göstermektedir. ○, çalışmanın kriterlerin bazılarını karşıladığını göstermektedir. —, çalışmanın kriterlerin hiçbirini karşılanmadığını göstermektedir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere meta analize dahil olan çalışmaların çoğunluğu, STROBE çalışma kalitesi değerlendirmesine uygundur.

2.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışma meta analiz çalışması olması sebebiyle veri toplama araçları içermemektedir.

2.5. Verilerin Analizi

Alanyazında etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalar, araştırmacı tarafından geliştirilen bir kodlama formuyla kayıt altına alınmıştır. Kodlama formunun; yazarın soyadı, çalışmanın yılı, çalışmanın adı, örneklem büyüklüğü, cinsiyet, örneklem türü, yayın türü, yayın yılı, okul türü, uygulama yeri, korelasyon değeri, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği ve örgütsel güven ölçeği gibi başlıkları içermesi sağlanmıştır. Araştırma formuna göre kodlanan verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla meta analiz konusunda çalışmaları bulunan başka bir araştırmacıdan verileri tekrar kodlaması istenmiştir. Kodlayıcılar arasındaki uyuma oranının %100 olduğu görülmüştür.

Araştırma verilerinin analizinde Jamovi programı kullanılmıştır. Field ve Gillett (2010), sosyal bilimlerin doğası gereği rastgele etkiler modelinin kullanılmasının daha uygun olduğunu ifade etmiştir. Bu sebeple bu meta

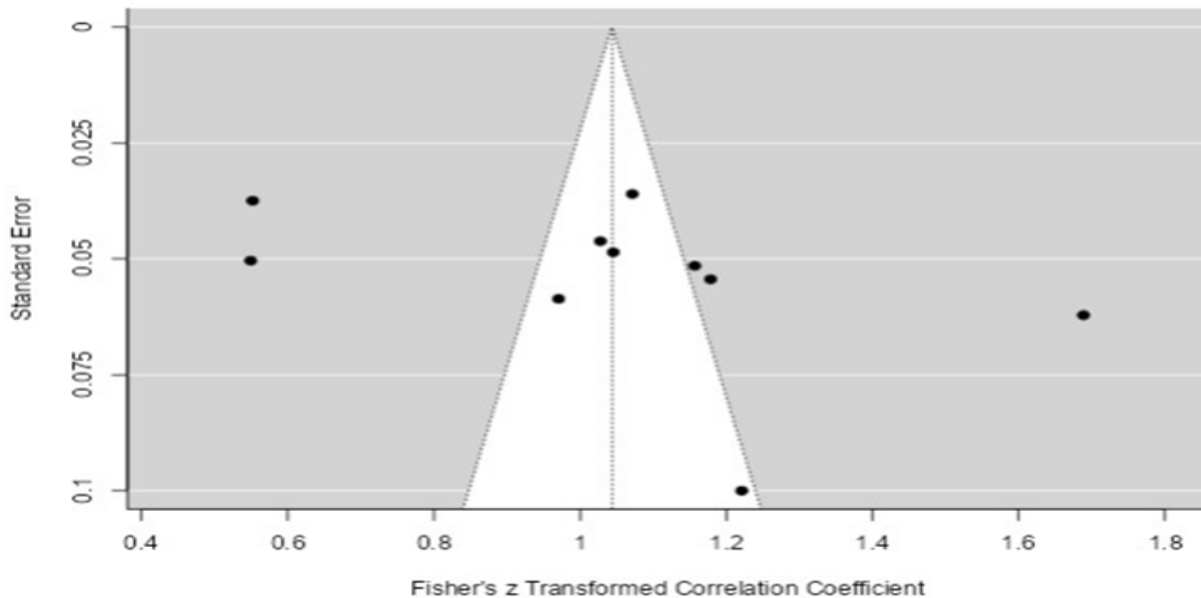
analiz çalışmasında rastgele etkiler modeli kullanılmıştır. Etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi göstermek için etki büyüklüğü hesaplanmıştır. Araştırmada yayın yanlılığını sınamak için Huni Grafiği, Begg ve Mazumdar doğrusal testi, Egger regresyon testi ve Duval ve Tweedie'nin kırpma ve doldurma analizi yapılmıştır. Ayrıca etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların etki büyüklüklerinin, cinsiyet, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, uygulama yeri, etik liderlik ölçeği ve örgütsel güven ölçeği gibi moderatör değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir.

3. Bulgular

Bu bölümde yayın yanlılığına, etki büyüklüğü, heterojenliğe ve moderatör değişkenlere ilişkin bulgular verilmiştir.

3.1. Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular

Bu meta analiz çalışmasında öncelikle çalışmaya dahil edilen yayınların yayın yanlılığı durumunun incelenmesi ve etki büyüklüğüne etkisinin çalışma sonuçlarını etkilemeyecek düzeyde olduğu gerçeğini ispatlamak hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda Şekil 2’deki huni grafiği ortaya konulmuştur.



Şekil 2. Huni grafiği

Şekil 2’deki huni grafiği incelendiğinde bu meta analiz çalışmasında yayın yanlılığının olmadığı görülmektedir. Ne sıra korelasyonu ne de regresyon testi herhangi bir huni grafiği asimetrisine işaret etmemiştir (sırasıyla $p = 0.21$ ve $p = 0.17$). Huni grafiğinin yanı sıra yayın yanlılığının

analizinde yararlanılan Orwin güvenli N analizi, Egger doğrusal regresyon testi, Begg ve Mazumdar sıra korelasyonları ve Kırpma ve doldurma çalışma sayıları gibi analizler de yapılmış ve Tablo 3’te değerler verilmiştir.

Tablo 3.*Yayın yanlılığı testleri*

Yayın yanlılığı testleri		Etik liderlik- Örgütsel güven
Orwin Güvenli N analizi	Kayıp çalışma sayısı	10.000
Egger doğrusal regresyon testi	1.370	p=0.171
Begg ve Mazumdar sıra korelasyonları	0.333	p=0.216
Kırpma ve doldurma çalışma sayısı	2.000	

Not. Tablo 3'e bakıldığında Orwin'in güvenli N sayısının 10000 olduğu görülmektedir.

Orwin'in güvenli N sayısının 10000 olması, meta analiz sonucunda bulunan etki büyüklüğünün 0.01 düzeyine inmesi için gerekli çalışma sayısını göstermektedir (Borenstein, 2005). Dolayısıyla meta analiz sonucunun sıfır etki düzeyine ulaşabilmesi için gereken çalışma sayısı 10000'dir. Bu sayı dâhil edilen çalışma sayısının 1000 katıdır. Ayrıca, Egger doğrusal regresyon testi ile Begg ve Mazumdar sıra korelasyon testlerinde de p değerinin

anlamsız olduğu görülmektedir. Bu testlerin anlamsız çıkması yayın yanlılığının olmadığı bir göstergesidir.

3.2. Etki Büyüklüğü ve Heterojenliğe İlişkin Bulgular

Heterojenlik testleri uygulandıktan sonra meta analiz çalışmasında etki büyüklüğü değerinin hesaplanmasında sabit etki modeli ya da rastgele etki modeli seçilir. Dahil edilen çalışmalar arasındaki heterojenliği tespit etmek için Q ve I² istatistiklerine başvurulmuştur. Heterojenlik testine ilişkin değerler Tablo 4'te gösterilmiştir.

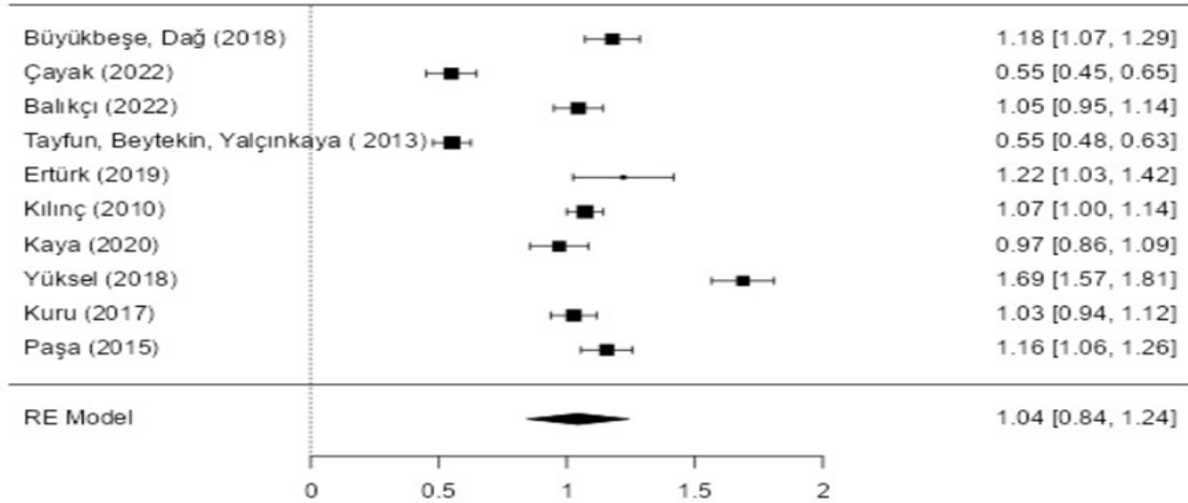
Tablo 4.*Heterojenlik testi bulguları*

Heterojenlik testleri	Etik liderlik- Örgütsel güven
Q	374.081
I ²	97.59
Df	9.000
P	< .001

Not. Tablo 4'te I² değerinin 97,59 ve Q değerinin 374.081 olduğu görülmektedir

Tablo 4'te görülen I² değerinin 97.59 olması, araştırmalar arasında yüksek heterojenlik olduğunun göstergesidir. Ayrıca heterojenliğe yönelik Q değeri, 374.08 olarak hesaplanmış ve bu değer de çalışmalar arasında

heterojenlik olduğunun göstermektedir (Viechtbauer, 2010). Meta analize dahil edilen araştırmaların heterojen olduğu belirlendikten sonra analizlere rastgele etkiler modeli ile devam edilmiştir.



Şekil 3. Orman grafiği

Şekil 3'teki Orman grafiğinde ortak etki büyüklüğü değeri 1.04 olarak belirlenmiştir. Cohen vd. (2007), etki büyüklüğünün 0–0.20 arasında olması durumunda zayıf etkiyi, 0.21–0.50 arasında mütevazı etkiyi, 0.51–1.00 arasında orta düzeyde etkiyi ve 1.00 den büyük olması durumunda güçlü etkiyi gösterdiğini ifade etmiştir. Çalışmadaki ortak etki büyüklüğü değeri 1.04 olarak belirlendiğine göre bu değer, eğitim örgütlerinde etik

liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif, güçlü düzeyde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

3.3. Moderatör Değişkenlere İlişkin Bulgular

Etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların etki büyüklüklerinin, cinsiyet, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, uygulama yeri, etik liderlik ölçeği ve örgütsel güven ölçeği gibi moderatör değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 5.

Eğitim örgütlerinde etik liderlik ve örgütsel güven ilişkisinde moderatör değişken analizi bulguları

Moderatör Değişken	Güven aralığı alt sınır	Güven aralığı üst sınır	df	p
Cinsiyet	-0.702	0.705	9.000	0.996
Örneklem büyüklüğü	-0.792	0.210	9.000	0.255
Yayın türü	-0.077	0.635	9.000	0.125
Yayın yılı	-0.059	0.059	9.000	0.998
Uygulama yerine	-0.574	0.278	9.000	0.495
Etik liderlik ölçeği	-0.286	0.413	9.000	0.723
Örgütsel güven ölçeği	-0.159	0.296	9.000	0.554

Not. Tablo 5, cinsiyet, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, uygulama yeri, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği ve örgütsel güven ölçeği gibi moderatör değişkenlerin etki büyüklüğüne etkisini göstermektedir.

Tablo 5 te verilen cinsiyet ($p=0,996$), örneklem büyüklüğü ($p=0,255$), yayın türü ($p=0,125$), yayın yılı ($p=0,998$), uygulama yeri ($p=0,495$), etik liderlik ölçeği ($p=0,723$) ve örgütsel güven ölçeği ($p=0,554$) gibi moderatör değişkenlerin eğitim örgütlerinde etik liderlik ve örgütsel güven ilişkisinde anlamlı birer moderatör etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, meta analize dahil edilen çalışmaların; cinsiyet, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, çalışmanın uygulandığı yer, etik liderlik ölçeğine ve örgütsel güven ölçeğine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4. Tartışma

Bu araştırmanın en önemli sonucu, etik liderlik ile örgütsel güven arasında oldukça güçlü düzeyde pozitif bir ilişkinin olmasıdır. Davranışları; adalet, tarafsızlık, eşitlik, dürüstlük, samimiyet ve doğruluk gibi etik ilkeler tarafından yönlendirilen etik liderler için bu durum beklenen bir sonuçtur. Tayfur, Beytekin ve Yalçınkaya (2013) "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)" isimli çalışmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Kılınç'ın (2010) çalışmasında da etik liderliğin, örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Bedi, Alpaslan, Green (2016) ve Nunley-Macon (2024) etik liderlik ile bilişsel güven ve duygusal güven arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki olduğunu ortaya koyarken Basilio da (2025) etik liderlik ile lidere güven arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuştur. Akar'ın (2018) çalışmasında ise etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki genel etki büyüklüğü 0.82 olarak bulunmuş olup bu değer, etik liderliğin örgütsel güven üzerinde "çok güçlü bir etkiye" sahip olduğunu göstermektedir. Bu meta analiz çalışmasında da Kılınç ve Akar'ın çalışmalarına paralel bir sonuç çıkmıştır. Ancak Çayak'ın (2022) araştırmasında etik liderlik ile örgütsel güven arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken bu meta analiz çalışmasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin adalet, samimiyet, dürüstlük ve bireye değer verme gibi etik liderlik davranışları gösterme düzeyi yüksek olduğunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi de artmaktadır (Doğan ve Uğurlu, 2015). Kısaca okul yönetimi tarafından hiçbir zarara uğratılmayacağını, adaletsizliğin olmayacağını, yöneticinin çalışanlara karşı her zaman açık ve dürüst olacağını bilmek, çalışanların örgütsel güven algısını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmalarda kullanılan değişkenlerden cinsiyet, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, uygulama yeri, etik liderlik ölçeği ve örgütsel güven ölçeği gibi moderatör değişkenlerin, etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Akar'ın (2018) üç çalışmayı dahil ettiği etik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelediği meta analiz çalışmasında moderatör değişkenlerin etkisini

incelememesi sebebiyle bu çalışma ile Akar'ın (2018) çalışması arasında moderatör değişkenler açısından karşılaştırma yapılamamıştır. Zuhlke (2019) ise etik liderlik ile çalışanlar arasındaki güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit ettiği çalışmasında moderatör değişken olarak cinsiyetin bu ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur.

Yapılan bu çalışmada, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin okullardaki örgütsel güveni arttırdığı sonucu elde edildiğine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri üzerine farkındalık geliştirmeleri sağlanabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirecek çalışmalar yapılabilir ve böylece okulda etik ilkelerin hâkim kılındığı açık ve pozitif bir okul ikliminin oluşturulması sağlanabilir. Okulda etik bir iklim oluşturmak isteyen yöneticilerin, öncelikle etik liderlik özellikleri göstermesi sonrasında ise etik dışı davranışlarda yaptırım uygulaması, etik değerleri benimseyen ve bu doğrultuda çalışan öğretmenleri de etik ilkelere bağlı olarak ödüllendirmesi, okuldaki etik iklimin devam etmesini mümkün kılar. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin önerilerini dinlemeleri ve dikkate almaları, iletişimin ve güven duygusunun güçlenmesine imkân sağlayacaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranmalarını denetleyecek bir iç denetim sistemi oluşturulabilir.

Bu araştırma sadece Türkiye'de yapılan çalışmalarla sınırlı olması sebebiyle benzer sonuçlar üretme yani bağımlılık sorunu ortaya çıkabilir (Akyürek, 2023). Bu nedenle başka ülkelerde yapılan çalışmaların dahil edildiği, etik liderliğin örgütsel güven üzerine etkisini inceleyen bir meta analiz çalışması yapılması önerilmektedir.

Etik bildirim: Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "*Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler*" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Çalışma meta-analiz çalışması olduğundan etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar Notu : Bu çalışma, 18-19 Ekim 2024 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen EAK2024-V. Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

Yazar Katkıları : Tüm yazarlar çalışmanın kavramsallaştırılmasına ve tasarlanmasına katkıda bulunmuştur. Materyal hazırlama, veri toplama ve analiz Ayfer Budak, Mehmet Şişman ve Ali Taş tarafından gerçekleştirilmiştir. Makalenin ilk taslağı Ayfer Budak tarafından yazılmış ve tüm yazarlar makalenin önceki versiyonları hakkında yorumda bulunmuştur. Ayrıca, tüm yazarlar makalenin son halini okuyup onaylamıştır.

Finansman : Yazarlar, bu çalışma için herhangi bir kuruluştan destek almamışlardır.

Çıkar Çatışması : Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir.

Veri Erişilebilirliği : Meta analize dahil edilen çalışmalar veri tabanlarında ulaşılmaktadır.

Kaynakça

- Akar, H. (2018) A Meta-analysis study on organizational outcomes of ethical leadership, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, V 13,N 4, 2018
- Akbaba, A. ve Sankaya, A. (2017). Lise yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2017(8), 285-315.
- Akyürek, M. İ. (2023). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişki: Bir meta-analiz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 781-817.
- Ayduğ, D. (2023) Eğitim kurumlarında etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir meta analiz çalışması, İstanbul Gedik Üniversitesi, Education, Science and Art in The Age of Digital Transformation: Individual and Society Paperback.(Bildiri sunumu) 7. Uluslararası Çağdaş Eğitim Araştırmaları Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi. <https://www.researchgate.net/publication/376595208>
- Bakioğlu, A. ve Göktaş, E. (2018) Bir eğitim politikası belirleme yöntemi: meta analiz., *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2),35-54.
- Balıkçı, A. (2022). Okul Müdürlerinin Etik Davranışları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(3), 610-626. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022363440>
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Basilio, G. J. (2025). Employees' trust in leadership and organizational commitment are the results ethical leadership. *Divine Word International Journal of management and Humanities*, 4(1), 1381-1407.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: rebuilding trust in corporations*. Amherst: Human Resource Development.
- Borenstein, M. (2005). Software for publication bias. *Publication bias in meta-analysis: Prevention, assessment and adjustments*, 193-220.
- 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>.
- Büyükbese, T. ve Dağ, K. (2018). Etik liderliğin örgütsel adalet algısına etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü. *Social Sciences Studies Journal*, 4(15), 979-994
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th Edition)*. New York: Routledge.
- Çayak, S. (2022). Examination of the relationship between school principals' Ethical leadership behaviors and teachers' organizational trust levels, *E-International Journal of Educational Research*, 13(4), 131-144. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1099021>
- Çevik, M. S. (2022). Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki: bir meta analiz çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(3), 1066-1093. <https://doi.org/10.37217/tebd.1068009>
- Doğan, S., ve Uğurlu, C. (2015). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Erlyani, N., Saphira, Y., Hartono, V. L., Justina, A., Zwagery, R. V., Suhariadi, F., & Ardi, R. (2024). Communication climate and organisational trust to readiness for change in higher education. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50, 2092.
- Ertürk, R. (2019). okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin okul müdürüne güven algıları ve örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 119-135. <https://doi.org/10.17679/inuefd.389648>
- Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(3), 665-694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
- Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194-212. <https://doi.org/10.1108/09578231311304706>
- Kang, J. (2009). *Antecedents and consequences of ethical leadership of public relations practitioners* [Doctoral dissertation, The University of Alabama]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Kaya, T. (2020). *Genel lise müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Kervanos, N., & Symeou, L. (2024). Practices, behaviours and actions of highly trusted primary school principals in Cyprus: An in-depth examination. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432241262388>
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Kuru, B. (2017). *Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmenler üzerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Nunley-Macon, L. (2024). The correlation between school principals' ethical leadership and teachers' cognitive and affective trust [Doctoral dissertation, Grand Canyon University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi, Mevlâna Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sezgin, F. ve Er, E. (2021) Eğitim yönetiminde etik, değerler ve liderlik. Nezahat Güçlü (Eds.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik*, Pegem Akademi, Ankara.)

- Silverman, R. D., Keane, K., Darling-Hammond, E., & Khanna, S. (2025). The effects of educational technology interventions on literacy in elementary school: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 95(5), 972-1012. <https://doi.org/10.3102/00346543241261073>
- Şahin, Y. (2024). Etik liderlik ile performans arasındaki ilişki üzerine bir meta analiz çalışması. *Premium E-Journal of Social Sciences*, 8(43), 741-748. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12603500>
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2008). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tayfur, M., Beytekin, O. F. & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (21), 84-106.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Viechtbauer, W. (2010). Conducting meta-analyses in R with the metafor package. *Journal of Statistical Software*, 36, 1-48, <https://www.jstatsoft.org/article/view/v036i03>
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Yüksel, G. (2018). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Zuhlke, D. G. (2019). *The impact of ethical leadership on trust levels between employees* [Doctoral dissertation, Capella University].



The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Trust in Educational Institutions: A Meta-Analysis Study

Ayfer Budak¹Mehmet Şişman²Ali Taş³

ARTICLE INFO

DOI: 10.29299/kefad.1792237

Received: 30.09.2025

Revised: 20.02.2026

Accepted: 23.02.2026

Keywords:

Ethical Leadership,
Organisational Trust,
Meta-analysis

ABSTRACT

This research aims to search the relationship between ethical leadership and organizational trust using a meta-analysis design. The research included 10 studies conducted in educational institutions in Turkey between 2003-2023 using quantitative or mixed methods and including data on the relationship between ethical leadership and organizational trust, Pearson Correlation coefficient and sample size. The included studies were accessed by searching the terms of "ethical leadership" and "organizational trust" separately and together in Google Scholar, National Thesis Center, Sobiad and Dergipark search engines. Funnel Plot, Begg and Mazumdar linear test, Egger regression test and Duval and Tweedie's trimming and filling analysis were conducted to test publication bias in the research. In addition, the Q value as 374.081 and the I² value as 97.59 indicates that the studies were distributed heterogeneously. The common effect size was determined as 1.04 and it specifies a very strong effect since it is above 0.80. Therefore, a positive and strong relationship between ethical leadership and organizational trust in educational organizations is indicated by this common effect size. Besides, it was identified that the effect sizes of the studies searching for the relationship between ethical leadership and organizational trust did not vary meaningfully according to moderator variables. Since it was concluded in this study that the ethical leadership skills of school administrators increase organizational trust in schools, it is significant to increase the awareness of school administrators on ethical leadership skills.

1. Introduction

Ethics is defined not only as the discipline of distinguishing good and bad, and dealing with moral duties and obligations but also as the basis of behavior that guides a group or members of a group (Bellingham, 2003). It essentially includes the discipline of honesty, as well as mutual thinking and questioning. The subject of leadership roles of school administrators in educational administration has been considered recently. Since the end of the last century, the concepts of education/school leadership and instructional leadership have begun to be preferred more than school administration. In addition, different leadership conceptualizations such as moral leadership, ethical leadership, and spiritual leadership have also come to the fore for school administrators. In this context, how teachers' attitudes toward their school are affected by ethical leadership behaviors of the school's administrators is a subject of considerable interest.

In the literature, several meta-analyses have examined the relationship between ethical leadership and organizational justice (Çevik, 2022), the relationship between ethical leadership and organizational commitment (Ayduğ, 2023), and the relationship between ethical leadership and performance (Şahin, 2024). In addition, the relationship between organizational trust and other variables such as ethical leadership, organizational citizenship, organizational support, organizational commitment, mobbing, organizational justice, organizational silence, job satisfaction, and organizational cynicism has been researched by Akar (2018). In his meta-analysis research, Akar was only able to include three studies examining the relationship between organizational trust and ethical leadership. Since 2018, the number of studies researched on the relationship between ethical leadership and organizational trust has increased. For this reason, it was deemed necessary to conduct comprehensive meta-analysis research that would examine the relationship between ethical leadership and organizational trust.

Corresponding Author¹: Ayfer Budak, Teacher, Ministry of National Education, ayferbudaka8@gmail.com

Author²: Mehmet Şişman, Prof. Dr., msisman51@gmail.com

Author³: Ali Taş, Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf University, atas@fsm.edu.tr

1.1. Ethical Leadership

Ethical leadership is defined as demonstrating normatively appropriate behavior through personal actions and interpersonal relationships and encouraging such behavior through interaction, empowerment, and decision making (Brown et al., 2005). It has been suggested that ethical leaders establish clear standards regarding behavior and hold employees accountable for following these standards (Gini, 1998, cited in Brown et al., 2005). School administrators who adopt ethical principles and values and act in accordance with them in achieving the goals of a school are expected to make universal values such as cooperation, loyalty, honesty, integrity, and trust dominant in the work environment of the school (Sezgin and Er, 2021).

It has been determined that ethical leaders use interactional processes such as setting standards, performance assessment, awards, and sanctions; and in this way employees can be held accountable for their behavior (Treviño et al., 2003). Since Kang (2009) emphasized that ethical autonomy is a prerequisite for ethical leadership and that organizational culture influences ethical leadership by increasing the ethical autonomy of practitioners, school administrators who demonstrate ethical leadership characteristics are also expected to promote the ethical autonomy of teachers. In addition, there is more to leaders who comply with strict ethical principles and demands than personal interests. What truly motivates them is their interest in developing ethical attitudes toward living, learning, and working. In many organizations, ethical codes have been found to have little effect on employees' actions. This is largely because these codes are intended to protect organizations only from employees' actions, and there has been a "legal" emphasis on these rules. Most codes have ignored important ethical issues related to culture, environment, people, and communities. There is no real power in transferring ethical codes and there is no dynamic improvement in the codes. On the contrary, ethical improvement usually occurs as a result of meaningful dialogues about difficult issues. Ethical leaders are willing to pursue and participate in such dialogues (Bellingham, 2003). In conclusion, it is important for school administrators to emphasize the ethical rather than the legal aspects of the rules implemented in the school and to encourage ethical dialogues with teachers.

1.2. Organizational Trust

Rousseau et al. (1998) define trust as being eager to have vulnerability because of having confidence in others' aims and plans. According to Barney and Hansen (1994), trust is the mutual belief that the parties in an interaction will not take advantage of each other's vulnerability. The two common points in both definitions are being a volunteer and vulnerability. Organizational trust refers to the readiness of employees to have vulnerability to the deeds of the organization they work for. This willingness occurs

only when an organization communicates its actions to its employees through formal or informal means (Tan and Lim, 2008).

Organizations can build employee trust by encouraging open communication, emphasizing feedback, providing accurate information, making decision-making processes transparent, and encouraging the free expression of ideas (Erlyani et al. 2024). Teachers' trust in school leaders affects the organizational environment, student achievement, and teacher dedication. The improvement and maintenance of trust in mutual relations determined by power and variations largely depend on the leader's practices, behaviors, and actions (Handford, & Leithwood, 2013). In summary, it is the principal's responsibility to establish and improve trust-based relationships to change schools into a reliable working environment. These results can be achieved through trust-oriented behaviors such as empowering employees, sharing information with them, and supporting them (Keravnos and Symeou, 2024).

1.3. Purpose of the Study

This study aims to research the relationship between ethical leadership and organizational trust using the meta-analysis design. Within the framework of this aim, answers to the following questions were revealed in the research:

- 1- What is the effect size of the relationship between ethical leadership and organizational trust?
- 2- Does the effect size of the relationship between ethical leadership and organizational trust show a significant difference according to the moderator (subgroup) analyses conducted? These moderator variables are:
 - a. Gender,
 - b. Sample size,
 - c. Publication type,
 - d. Publication year,
 - e. Place of application,
 - f. Ethical leadership scale, and
 - g. Organizational trust scale.

2. Method

2.1. Design

By using the meta-analysis design, the relationship between ethical leadership and organizational trust was researched. A meta-analysis, which is defined as the process of combining and reinterpreting similar studies on a specific subject using various statistical methods and reaching new results, is also defined as the analysis of analyses (Bakioğlu and Göktaş, 2018). A meta-analysis enables the effects of individual studies to be converted into a common metric and the studies to be compared with each other (Silverman et al., 2024).

2.2. Sample – Study Group

Since this study was a meta-analysis study, it did not include a sample or study group.

2.3. Procedure

This meta-analysis study included articles and these conducted on the relationship between ethical leadership and organizational trust in Türkiye between 2003 and 2023. Relevant studies were reached by scanning the concepts of “ethical leadership” and “organizational trust” separately and together in Google Scholar, the National Thesis Center, Sobiad, Dergipark, and search engines. The criteria considered during the inclusion process are given below:

1. Studies conducted in educational institutions in Türkiye between 2003 and 2023,
2. Studies conducted with quantitative or mixed methods,

3. Studies containing data on the relationship between ethical leadership and organizational trust,
4. Studies containing the Pearson correlation coefficient, and
5. Studies providing sample numbers.

In the search conducted on July 29, 2024, 306 studies were reached. Only a comprehensive one of the studies using the same data was used in the research. After applying the inclusion criteria, 12 studies remained. However, it was found that there were no correlation values in the studies of Akbaba and Sarıkaya (2017) and Yılmaz (2006). They were emailed and asked for the correlation value in their studies, but since no response was received, they could not be included in the meta-analysis research results. For this reason, 10 studies were analyzed. The Prisma flow diagram for the literature review is given in Figure 1.

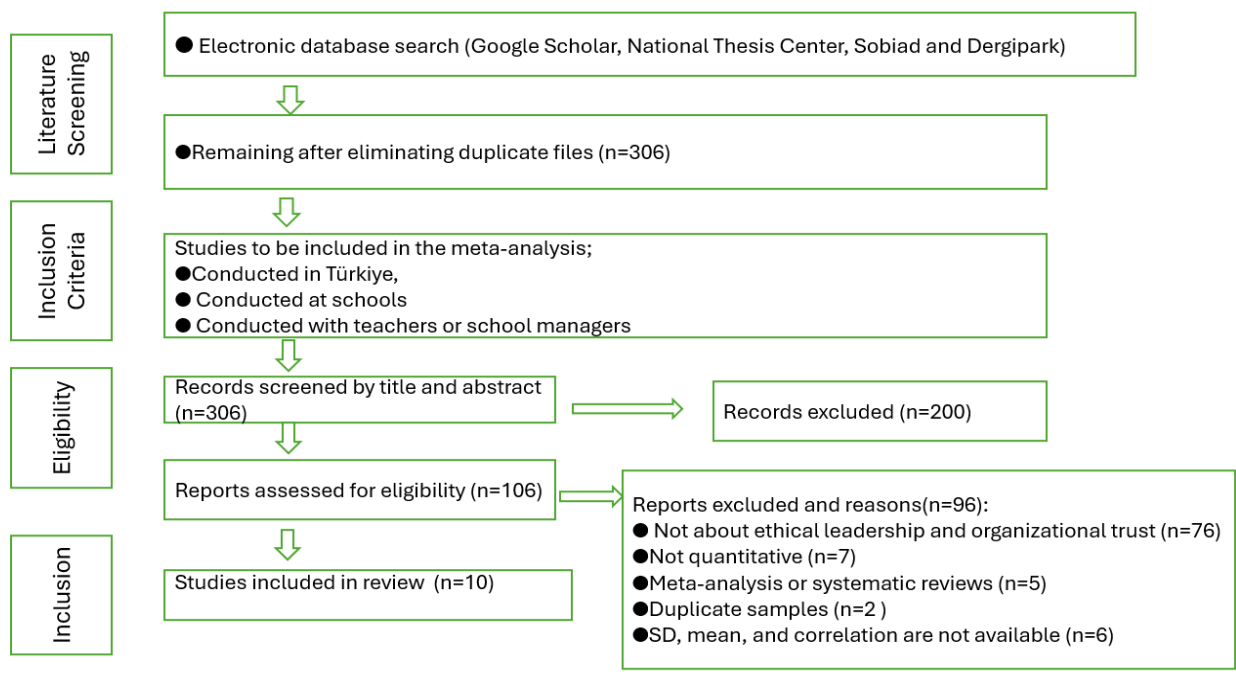


Figure 1. Prisma flow chart of the research

According to Figure 1, it can be seen that 306 studies remained after the initial screening was completed and the duplicate files were eliminated. After the inclusion criteria were applied, it was revealed that 10 studies were to be

analyzed in the meta-analysis research. The characteristics of these 10 studies (sample group, sample size, publication type, publication year, application place, and scales used) are shown in Table 1.

Table 1.*Features of studies included in the meta-analysis*

Variable	Category	f	%
Sample Size	-500	8	80
	500-	2	20
Publication Type	Article	5	50
	Master's Thesis	5	50
	Doctoral Thesis	0	0
Publication Year	Between the years 2003-2013	2	20
	Between the years 2014-2023	8	80
Place of Application	Province	4	40
	District	6	60
Ethical Leadership Scale	Brown (2005)	3	30
	Yılmaz (2005)	6	60
	Diğer	1	10
Organizational Trust Scale	Yılmaz (2006)	6	60
	Nyhan & Marlow (1997)	1	10
	Diğer	3	30

Note. According to Table 1, two of the included studies have more than 500 samples, and eight have less than 500. Five are master's theses, and five are articles. Two were conducted between 2003-2013, and eight were conducted between 2014-2023. This situation shows that the number of studies examining the relationship between ethical leadership and organizational trust has increased in recent years. Six studies were conducted in the district, and four studies were conducted in the province. In the studies, Yılmaz (2006)'s ethical leadership scale and organizational trust scale were mostly used.

A quality assessment of the 10 studies was carried out according to the STROBE primary assessment form. The quality assessment of the studies is given in Table 2.

Table 2.*STROBE primary study quality assessment*

	Title of the study/abstract	Introduction	Method	Results	Discussion
Büyükbese & Dağ (2018)	●	●	○	●	○
Çayak (2022)	●	●	●	●	●
Balıkçı (2022)	●	●	●	●	●
Tayfun, Beytekin & Yalçınkaya (2013)	●	●	●	●	○
Ertürk (2019)	●	●	●	○	●
Kılınç (2010)	●	●	●	●	●
Kaya (2020)	●	●	●	●	●
Yüksel (2018)	●	●	●	●	●
Kuru (2017)	●	●	●	●	●
Paşa (2015)	●	●	●	●	●

Note. Table 2 was performed according to the STROBE checklist. ● indicates that the study met all the criteria. ○ indicates that the study met some of the criteria. — indicates that the study met none of the criteria.

As seen in Table 2, most of the studies complied with the STROBE primary quality assessment.

2.4. Measures

Since this study was a meta-analysis study, it did not include any measures.

2.5. Data Analysis

The studies on the relationship between ethical leadership and organizational trust were noted down on a coding form that was improved by the researcher. The coding form was provided with titles such as the author's surname, year of the study, name of the study, sample size, gender, sample type, publication type, publication year, place of application, correlation value, ethical leadership scale, and organizational trust scale used in the study. To ensure the reliability of the data coded according to the research form, another researcher who has studies on meta-analysis was asked to re-code the data. It was observed that the agreement rate between the coders was 100%.

The open statistical software, Jamovi, was used during the analysis process. According to Field and Gillett (2010), due to the nature of social sciences, it is more convenient to use the random effects model. For this reason, the random

effects model was utilized in this meta-analysis research. The effect size was calculated to show the relationship between ethical leadership and organizational trust. Funnel plot, the Begg and Mazumdar linear test, the Egger regression test, and Duval and Tweedie's trimming and filling analysis were used to test the publication bias in the study. Whether the effect sizes of the studies on the relationship between ethical leadership and organizational trust differed significantly according to moderator variables such as gender, sample size, publication type, publication year, place of application, ethical leadership scale, and organizational trust scale was also analyzed.

3. Results

In this section, findings regarding publication bias, effect size, heterogeneity, and moderator variables are provided.

3.1. Findings of Publication Bias

This meta-analysis study primarily aimed to examine the publication bias of the included publications and to prove that its effect on the effect size was not significant enough to affect the study results. To fulfill this goal, the funnel plot in Figure 2 was presented.

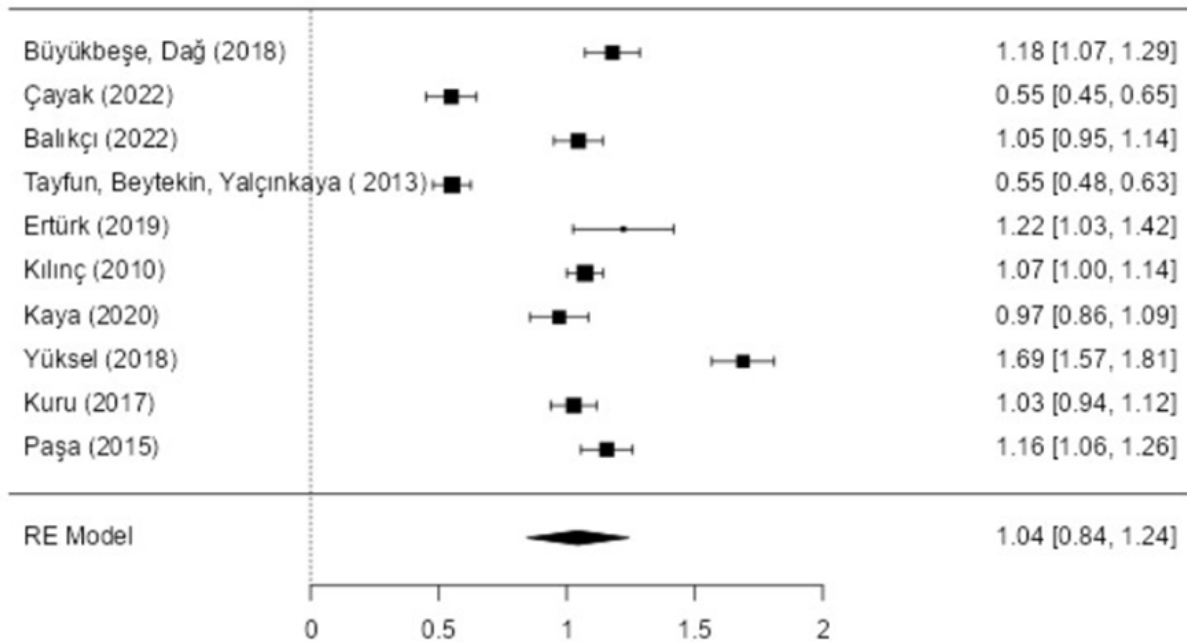


Figure 2. Funnel plot

After analyzing the funnel plot in Figure 2, it was found that there seemed to be no publication bias. The regression test ($p = .17$) and the rank correlation ($p = .21$) did not reveal a funnel plot asymmetry. In addition to the funnel plot,

analyses such as Orwin safe N analysis, the Egger linear regression test, Begg and Mazumdar rank correlations and trimming and filling study numbers were also performed, and the data are given in Table 3.

Table 3.*Tests for publication bias*

Tests for publication bias		Ethical leadership-Organizational trust
Orwin Safe N analysis	Number of missing studies	10.000
Egger linear regression test	1.370	p=.17
Begg and Mazumdar rank correlations	.33	p=.21
Trim and Fill Number of Studies	2.000	

Note. Table 3 shows that Orwin's safe N number is 10000.

The fact that Orwin's safe N number was 10000 indicates the number of studies that is necessary for the effect size reached in the meta-analysis to decrease to 0.01 (Borenstein, 2005). Therefore, the number of studies essential for the meta-analysis result to reach a zero-effect level is 10000. This amount is 1000 times the number of studies included. In addition, it was observed that the p-value was insignificant in both the Egger linear regression test and the Begg and Mazumdar rank correlation tests. The

insignificance of these tests indicates the absence of publication bias.

3.2. Findings of Effect Size and Heterogeneity

After applying heterogeneity tests, a fixed-effect model or random-effect model is preferred for measuring the effect size data in a meta-analysis study. Q and I² statistics were used to determine the heterogeneity among the studies. The data for the heterogeneity test are shown in Table 4.

Table 4.*Heterogeneity test findings*

Heterogeneity tests	Ethical leadership-Organizational trust
Q	374.081
I ²	97.59
Df	9.000
P	<0.001

Note. Table 4 shows that the I² value is 97.59 and the Q value is 374.081.

The I² value of 97.59 in Table 4 indicates high heterogeneity among the studies. In addition, the Q value for heterogeneity, 374.081, also points out that there was

heterogeneity among the studies (Viechtbauer, 2010). After determining that the studies included in the meta-analysis were heterogeneous, the analyses were continued with the random effects model.

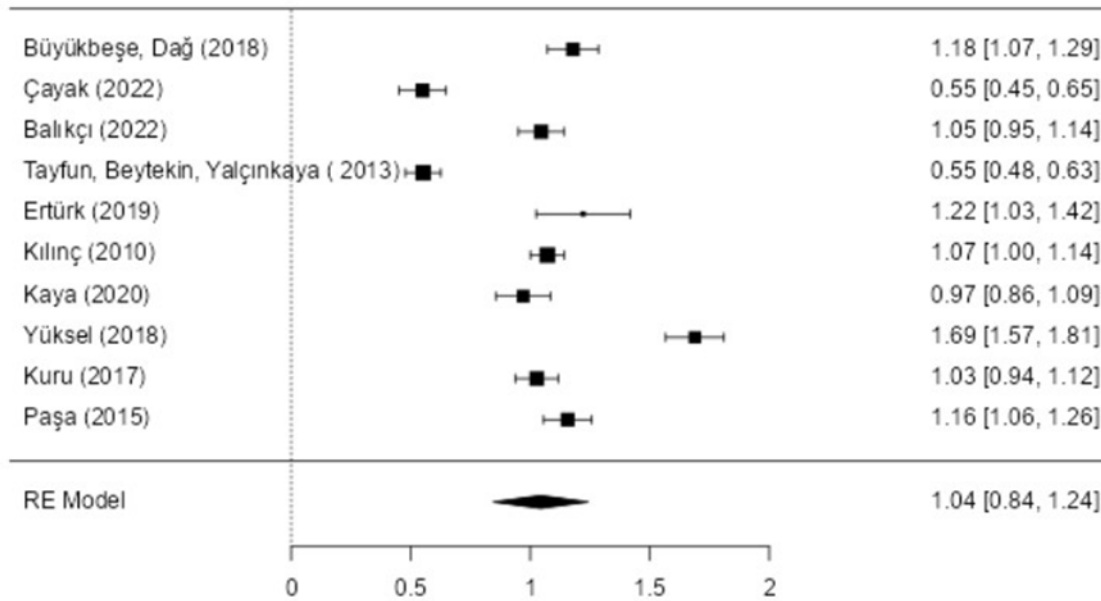


Figure 3. Forest plot

Using the Forest plot in Figure 3, the common effect size data was determined to be 1.04. Cohen, Manion, and Morrison (2007) stated that if the effect size is between 0 and .20, it indicates a weak effect; if it is between .21 and .50, it indicates a modest effect; if it is between .51 and 1.00, it indicates a moderate effect; and if it is greater than 1.00, it indicates a strong effect. It can be said that there is a strong positive relationship between ethical leadership and organizational trust in educational organizations because

the common effect size data in the study was found to be 1.04.

3.3. Findings of Moderator Variables

It was aimed to determine whether the effect sizes of the studies on the relationship between ethical leadership and organizational trust differed significantly according to moderator variables such as gender, publication year, sample size, place of application, publication type, ethical leadership scale, and organizational trust scale.

Table 5.

Findings of moderator variable analysis of the relationship between ethical leadership and organizational trust in educational organizations

Moderator Variable	Confidence interval lower limit	Confidence interval upper limit	df	p
Gender	-.70	.70	9.000	.99
Sample size	-.79	.21	9.000	.25
Publication type	-.07	.63	9.000	.12
Publication year	-.05	.05	9.000	.99
Place of application	-.57	.27	9.000	.49
Ethical leadership scale	-.28	.41	9.000	.72
Organizational trust scale	-.15	.29	9.000	.55

Note. Table 5 shows the effect of moderator variables such as gender, sample size, publication type, publication year, place of application, ethical leadership scale and organizational trust scale on the effect size.

It was unveiled that the moderating variables such as gender ($p=.99$), sample size ($p=.25$), publication type ($p=.12$), publication year ($p=.99$), application location ($p=.49$), ethical leadership scale ($p=.72$), and organizational trust scale ($p=.55$) given in Table 5 did not have a significant moderating effect on the relationship between ethical leadership and organizational trust in educational organizations. This finding can be interpreted as the studies did not vary meaningfully according to gender, publication year, sample size, place of application, publication type, ethical leadership scale, and organizational trust scale.

4. Discussion

The fact that there was a very strong positive relationship between ethical leadership and organizational trust is the most important result of this research. This is an anticipated result for ethical leaders whose behaviors comply with ethical principles such as honesty, justice, equality, impartiality, and sincerity. In their study titled "Examination of the Ethical Leadership Characteristics of Primary School Administrators and the Level of Organizational Trust in Schools (Izmir Sample)", Tayfur, Beytekin, and Yalçınkaya (2013) found that the ethical leadership skills of school administrators significantly affect the level of organizational trust. In the study of Kılınç (2010), it was also found that the effect of ethical leadership on organizational trust is positive and significant. Bedi, Alpaslan, and Green (2016) and Nunley-Macon (2024) found a statistically significant positive relationship between ethical leadership and cognitive and emotional trust, while Babilio (2025) also found a significant positive relationship between ethical leadership and trust in the leader. In the study of Akar (2018), the general effect size of ethical leadership on organizational trust was found to be 0.82, and this value shows that ethical leadership has a "very strong effect" on organizational trust. This meta-analysis study also yielded a result parallel to the studies of Kılınç and Akar. However, in the study of Çayak (2022), a moderate positive and significant relationship was found between ethical leadership and organizational trust, whereas a strong positive and considerable relationship was unveiled in this meta-analysis study.

When school administrators demonstrate high levels of ethical leadership behaviors, such as justice, honesty, sincerity, and caring for individuals, teachers' organizational trust levels also increase (Doğan and Uğurlu, 2015). As a summary, knowing that no harm will be done by the school administration, that there will be no injustice, and that the administrator(s) will always be transparent and honest with employees positively affect the employees' perceptions of organizational trust. It was revealed that moderator variables such as gender, publication year, sample size, place of application, publication type, ethical leadership scale, and organizational trust scale, which are among the variables used in the studies, did not have a significant effect on the relationship between ethical leadership and organizational

trust. A comparison between this study and Akar's (2018) meta-analysis, which included three studies examining the relationship between ethical leadership and organizational trust, could not be made because Akar's study did not investigate the effect of moderator variables.

On the other hand, Zuhlke (2019) revealed that gender as a moderator variable did not have a significant effect on the relationship between ethical leadership and trust levels among employees in his study, in which he found a statistically significant relationship between ethical leadership and trust levels.

Since this study concluded that the ethical leadership skills of school administrators increase organizational trust in schools, efforts can be made to enhance their awareness of these skills. Furthermore, further studies can be carried out to improve the ethical leadership skills of school administrators, which can create an open and positive school climate where ethical principles are dominant. School administrators who want to create an ethical climate should first demonstrate ethical leadership skills, then apply sanctions to unethical behavior, and reward teachers who adopt ethical principles and comply with these principles. This will enable the continuity of the ethical climate in schools. School administrators' listening to teachers and taking their suggestions into consideration will allow for the strengthening of communication and a sense of trust. In addition, an internal audit system can be established to monitor school administrators' compliance with ethical principles.

This study is limited to studies conducted in Türkiye, which may lead to similar results in that dependency issues may arise. (Akyürek, 2023). Therefore, it is recommended that a meta-analysis study be conducted that includes studies from other countries and examines the effect of ethical leadership on organizational trust.

Ethical Considerations: This study has complied with all the rules specified in the "Guidelines on Scientific Research and Publication Ethics for Higher Education Institutions". None of the actions listed under the heading "Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics" in the second section of the Guidelines have been committed. As this is a meta-analysis study, it does not require ethical committee approval.

Author's Note: This study is an expanded version of the paper presented at the EAK2024–5th Education Research Congress held in Istanbul on 18–19 October 2024.

Author Contributions : All authors contributed to the conceptualisation and design of the study. Material preparation, data collection and analysis were carried out by Ayfer Budak, Mehmet Şişman and Ali Taş. The first draft of the article was written by Ayfer Budak, and all authors provided feedback on previous versions of the manuscript. Furthermore, all authors have read and approved the final version of the article.

Funding: The authors did not receive any support from any organisation for this study.

Conflict of Interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Data Availability: The studies included in the meta-analysis are available in databases.

References

- Akar, H. (2018) A Meta-analysis study on organizational outcomes of ethical leadership, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, V 13,N 4, 2018
- Akbaba, A. & Sarıkaya, A. (2017). Lise yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2017(8), 285-315.
- Akyürek, M. İ. (2023). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişki: Bir meta-analiz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 781-817.
- Ayduğ, D. (2023) Eğitim kurumlarında etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir meta analiz çalışması, İstanbul Gedik Üniversitesi, Education, Science and Art in The Age of Digital Transformation: Individual and Society Paperback.(Bildiri sunumu) 7. Uluslararası Çağdaş Eğitim Araştırmaları Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi. <https://www.researchgate.net/publication/376595208>
- Bakioğlu, A. & Göktepe, E. (2018) Bir eğitim politikası belirleme yöntemi: meta analiz., *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2),35-54.
- Balıkçı, A. (2022). Okul Müdürlerinin Etik Davranışları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(3), 610-626. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022363440>
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Basilio, G. J. (2025). Employees' trust in leadership and organizational commitment are the results ethical leadership. *Divine Word International Journal of management and Humanities*, 4(1), 1381-1407.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: rebuilding trust in corporations*. Amherst: Human Resource Development.
- Borenstein, M. (2005). Software for publication bias. *Publication bias in meta-analysis: Prevention, assessment and adjustments*, 193-220.
- 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>.
- Büyükbese, T. & Dağ, K. (2018). Etik liderliğin örgütsel adalet algısına etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü. *Social Sciences Studies Journal*, 4(15), 979-994
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th Edition)*. New York: Routledge.
- Çayak, S. (2022). Examination of the relationship between school principals' Ethical leadership behaviors and teachers' organizational trust levels, *E-International Journal of Educational Research*, 13(4), 131-144. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1099021>
- Çevik, M. S. (2022). Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki: bir meta analiz çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(3), 1066-1093. <https://doi.org/10.37217/tebd.1068009>
- Doğan, S., & Uğurlu, C. (2015). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Erlyani, N., Saphira, Y., Hartono, V. L., Justina, A., Zwagery, R. V., Suhariadi, F., & Ardi, R. (2024). Communication climate and organisational trust to readiness for change in higher education. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50, 2092.
- Ertürk, R. (2019). okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin okul müdürüne güven algıları ve örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 119-135. <https://doi.org/10.17679/inuefd.389648>
- Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(3), 665-694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
- Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194-212. <https://doi.org/10.1108/09578231311304706>
- Kang, J. (2009). *Antecedents and consequences of ethical leadership of public relations practitioners* [Doctoral dissertation, The University of Alabama]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Kaya, T. (2020). *Genel lise müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Kervanos, N., & Symeou, L. (2024). Practices, behaviours and actions of highly trusted primary school principals in Cyprus: An in-depth examination. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432241262388>
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Kuru, B. (2017). *Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmenler üzerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Nunley-Macon, L. (2024). The correlation between school principals' ethical leadership and teachers' cognitive and affective trust [Doctoral dissertation, Grand Canyon University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi, Mevlâna Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sezgin, F. & Er, E. (2021) Eğitim yönetiminde etik, değerler ve liderlik. Nezahat Güçlü (Eds.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik*, Pegem Akademi, Ankara.)

- Silverman, R. D., Keane, K., Darling-Hammond, E., & Khanna, S. (2025). The effects of educational technology interventions on literacy in elementary school: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 95(5), 972–1012. <https://doi.org/10.3102/00346543241261073>
- Şahin, Y. (2024). Etik liderlik ile performans arasındaki ilişki üzerine bir meta analiz çalışması. *Premium E-Journal of Social Sciences*, 8(43), 741–748. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12603500>
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2008). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66.
- Tayfur, M., Beytekin, O. F. & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (21), 84-106.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Viechtbauer, W. (2010). Conducting meta-analyses in R with the metafor package. *Journal of Statistical Software*, 36, 1-48, <https://www.jstatsoft.org/article/view/v036i03>
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Yüksel, G. (2018). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Zuhlke, D. G. (2019). *The impact of ethical leadership on trust levels between employees* [Doctoral dissertation, Capella University].