

## ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ YORDAYICISI OLARAK OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

### Ahmet AYIK

Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi. K.K.E.F. Eğt..Bil. Böl. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı.  
ahmet.ayik@atauni.edu.tr

### Engin YÜCEL

Maarif Müfettişi, Erzurum. golkoyengin@hotmail.com.

### Mücella SAVAŞ

Arş.Gör., Atatürk Üniversitesi. K.K.E.F. Eğt..Bil. Böl. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı.  
mucella.savas@atauni.edu.tr

**ÖZET:** Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini basit rastlantısal örneklem yöntemi ile belirlenen Erzurum ili Aziziye ilçe merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 15 ilkokulda görev yapmakta olan 267 öğretmenden oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada verilerin çözümlenmesinde standart sapma, ortalama, Pearson Momentler Çarpım korelasyonu ve çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır; Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, normatif bağlılık ve devam bağlılıklarına göre daha yüksektir. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticileri karar vermede etik boyutunu diğer boyutlara göre daha fazla göstermektedirler. Etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutları öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılıkları ile ilişkilidir. Bu çalışma sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel bağlılık, etik liderlik, okul yöneticileri, öğretmen.

### ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOURS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AS PREDICTORS OF TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

**ABSTRACT:** In this study, the relationships between teachers' organizational commitment and school administrators' ethical leadership behaviours have studied. The sample of the study consists of 267 teachers determined by a simple random sampling method who work 15 primary and secondary schools in 2012-2013 Academic Year in the center of Erzurum. Ethical Leadership Scale and Organizational Commitment Scale used for the collection of data. In this study as a descriptive research, standard deviation, mean, Pearson's product-moment correlation and multiple linear regression analysis was utilized for analysis of the data. In this study, the following conclusions were reached; Teachers' levels of affective commitment are higher than normative commitment and continuance commitment. For the perceptions of teachers, school administrators demonstrate ethics in decision making more than the other dimensions. Ethical leadership's dimensions of climatic ethics, communicative ethics, behavioral ethics and ethics in decision making are associated with teachers' emotional commitment, normative commitment and continuance commitment. As a result of this study, school administrators' ethical leadership behavior affects teachers' organizational commitment has been concluded.

**Keywords:** Organizational commitment, ethical leadership, school administrators, teacher.

### 1.Giriş

Genel olarak, bireyler, amaçlara ulaşmak adına bir kişiden etkileniyorlarsa orada liderlik vardır. Çünkü liderlik, gerçek manada etkileme becerisi ile ilgilidir. Etkileme gücü olmayan bir insan bir grubun yöneticisi olabilir ancak grubun lideri olabilmesi için etkileme gücüne sahip olması gerekir. Yani lider, değişime ya da farklılıklara karşı nelerin yapılacağına karar veren kişidir (Yıldırım, 2010). Etkin bir yönetime ulaşmak isteyen filozoflar, dini liderler ve düşünürler eski çağlardan beri liderler için etliğin önemini vurgulamışlardır. Teorik etik (ahlak) veya yalın etik olarak bilinen ahlak felsefesi, eski Yunan ile başlar. Bu bilim dalının ilk temsilcileri Sophistler, Sokrat, Sokrat okulunun diğer temsilcileri, Eflatun, Aristoteles, Epikür, Stoacılar (Ocak, 2011). " Etik" yüzyıllardır tartışma konusu olmasına rağmen, son yıllarda öneminin gittikçe arttığı gözlenmektedir (Toor ve Ofori, 2009). Hemen hemen her türlü örgütte önemli etik skandallar göz önüne alındığında, liderliğin etik boyutunun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Brown ve Trevino, 2006).

Etik terimi Yunanca *ethos* yâni "töre" sözcüğünden türemiştir. Aksiyoloji dalı olan etik, felsefenin dört ana dalından biridir. Yanlış doğrudan ayırabilmek amacıyla ahlâk kavramının doğasını anlamaya çalışır. Etik batı geleneğinde zaman zaman *ahlâk felsefesi* olarak da anılmıştır. Türkçe *ahlâk bilimi* olarak da anıldığı olmuştur. Ayrıca Türkçe'de etik sözcüğü ahlâk sözcüğüyle eş anlamlı olarak da kullanılır ("Etik, 2013"). Etik kelimesi köken olarak Eski Yunan'a kadar gider Ahlak, ahlakla ilgili demektir ama aralarında farklar vardır. Ahlak ve Etik arasındaki fark: Etik ahlakı içine alan bir kavramdır. Ahlak yöresel, etik evrenseldir (MEB, 2009). Etik, daha çok kuramsal bir çerçevede, genel olarak törelere ilişkin bir üst bakışı ve felsefi bir yaklaşımı ifade ederken; ahlak, daha çok uygulamaya dayalı, somut, münferit ve özel durumlarla ilgilidir. Etik, ahlak ilkesini ya da ahlakiliği öngören eylemleri yargılama ölçütünü sorgular, ya da ahlaki norm ve değerlerin, geneli bağlayan nitelikteki koşullarını araştırır. Ahlak ise doğrudan yapılan eylemler ve bunların normlara uygunluğu ile ilgilidir (Özmen ve Güngör, 2008).

### 1.1.Etik Liderlik

Etik liderlik ile ilgili araştırmalar, özellikle, örgütlerde etik dışı davranışlar kapsamında etik liderliğin anlaşılması yönüyle önem kazanmıştır. Etik liderlik kişisel eylem ve kişiler arası ilişkilerle normatif olarak uygun davranış gösterme ve iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçileri teşvik etme olarak tanımlanmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Etik liderlik temel olarak, başkalarının haklarına ve onuruna saygılı bir şekilde liderlik etmeyi içerir (Ciulla, 2004). Etik liderlikte, liderlik becerileri ile birlikte bu becerilerin yönetme fonksiyonunu uygularken etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Acar ve Kaya, 2012). Etik liderlik, örgütte çalışanların gerek ahlaki ikilemler gerekse çatışmacı değerler arasında en etik olanını kararlaştırmada yönlendirme gücü taşır. Burada etik iklim oluşturma, liderin en önemli rolü haline gelmektedir. Ahlaki iklimler ve çatışmacı değerler karşısında çalışanların “ Ne yapmalıyım?”, “ Nasıl yapmalıyım?” sorularına daha açık, net ve doğru kararlar verebilmesinde, liderlik etiği oldukça önem taşımaktadır (Akyüz, 2002).

Etik liderlik konusunda özellikle liderlerin ne yapması gerektiği hakkında felsefi ve normatif açıdan pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar etik liderlikle ilgili bir dizi kişisel özellikleri ortaya çıkarmıştır. Etik liderler insanlar için adil ve ilkeli karar verici, özel ve iş yaşamlarında etik davranan kişiler olarak görülmüşlerdir. Araştırmacılar bunu, liderinin kişisel özellikleri, karakter, ve özverili motivasyonun gözlemci algılarıyla temsil edecek şekilde, etik liderliğin ahlaki kişisel yönü olarak karakterize etmişlerdir (Brown ve Trevino, 2006). Sezgül'e (2010) göre, etik liderler, insanların doğru davranışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

#### 1.1.1.Okul Yönetiminde Etik Liderlik

Bursalıoğlu'na (2011) göre, örgütlerin amacı varlıklarını sürdürmektir. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Eğitim yönetiminin özel bir alana uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütü olan okullarda yöneticilerin etik davranışlar göstermesi bütün okul paydaşları için hayati önem taşımaktadır. Etik ilkelerin okul ortamında uygulanması, örgüte yeni katılan üyelerin etik davranışlar sergilemeleri açısından çok önemlidir. Söz konusu eğitim kurumları olduğunda ise etik kavramının önemi daha da artmaktadır. Okul ortamının öğrencilerin, iyi, dürüst, ahlaki bireyler olarak yetişmeleri için var olduğu her fırsatta vurgulanır. İnsanların eğitimden öncelikli beklentileri daha çok çocuğun ahlaki yetişmesiyle ilgilidir (Uğurlu, 2012).

Willower ve Forsyth'a (1999) göre, eğitim yönetiminde etik ve değerler üzerine çalışmalar son dönemlerde artış eğilimi göstermektedir. Başlangıçta evrensel hümanizm etkisinde olan eğitim yönetiminde, 1950'lere kadar var olan etik konuları, çocuklara mükemmeliyetçi bir anlayışla yaklaşmaya çalışmıştır. 1950'lerden sonra ise, daha çok kurama dayalı bir yaklaşım da benimsenmeye başlanmış ve vaka çalışmaları da uygulanmıştır. Campbell, Willower, Hodgkinson, Sargent, Belisle, Culbertson, Jacobson ve Reller gibi araştırmacılar etik konusuna, moral tercihlerin ve kuralların doğasına eleştirel bir bakış açısıyla eğilmişlerdir. Feminist araştırmalar, Marksist felsefenin yeniden ele alınması, eleştirel kuram, postmodernizm gibi gelişmeler, eğitim yönetimi alanında etik ve değerler sistemine farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kuram alanındaki bu farklı yaklaşımlar uygulamada da etki yaratmakta, eğitim liderlerine ve oluşan ahlak kurallarına yeni yorumlar eklemektedir. Günümüz eğitim yönetiminde, etik ve değerlerin genel görünümü, çabuk ve sık değişen bir olguya dönüşmüştür. Alanda felsefe temelli birçok bakış açısı ortaya çıkmaktadır (Akt: Uğurlu, 2012).

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları etkili liderlik özellikleri, okulun öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını da olumlu yönde etkilemektedir (Buluç, 2009). Okul yöneticilerinin okul kültürü yönetimindeki en önemli görevi etik bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü bir etik okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değerler ve inançlarda birleşmeleri ile sağlanır (Çelik, 2009). Etik ilkelerin uygulama göstergelerinden birinin, yöneticilerin adil davranış biçimi olduğu düşünülmektedir. Günümüzde toplumun gerek öğretmenlerden gerekse yöneticilerden beklediği etik davranışlarının olduğu bilinmektedir. Yöneticilerin bu davranışlara sahip olmamasının toplumda adalet duygusunun sarsılmasına etki yapacağı düşünülmektedir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013).

Etik liderlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, etik ilişkiler güçlendikçe öğretmenler ve yöneticiler arasında güven ve bağlılık düzeylerinin de güçlendiği (Uğurlu, 2012); liderlerin sahip oldukları etik değerlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı (Watson, 2010); okul yöneticilerinin sahip oldukları etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının önemli bir yordayıcısı olduğu (Işık, 2009; Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013); yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu ve duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olduğu (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, ve Chonko, 2009); yöneticilerin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı okul iklimi üzerinde çok önemli bir etken olduğu (Iskele, 2009); okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu (Cemaloğlu ve Kılınc, 2012); etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolünün olduğu (Arslantaş ve Dursun, 2008), sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

### 1.2.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, öteden beri üzerinde çalışılan bir alan olup bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesindeki önemli katkılarını açıklayan bir kavramdır (Turan, Karadağ ve Bektaş, 2011). Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğinde kalma isteği, örgüt değerleri ve örgütün hedeflerini desteklemek için çaba gösterme arzusu olarak tanımlanır (Allen ve Meyer, 1996; Mayer ve Schoorman, 1998). Ayrıca bağlılık, çalışanın örgüt ve onun hedefleri ile kendini tanımlaması ve örgüt üyeliğini korumak istediği bir durumdur (Michael, Court ve Petal, 2009; Güney, 2011; Sezgin, 2010; Farooq ve Dinney, 2009; Gupta, 2009). Bağlılık kavramı yaygın olarak sosyoloji, psikoloji ve örgütsel çalışmalarda kullanılır. Bu kavramın kullanımı ve tanımı örgütsel kültürün değerler, normlar, etkiler, ekler, tanımlama vb gibi özelliklerini vurgular (Singh, 2006). Bunun yanında örgütsel bağlılık psikologlar için önemli ilgi alanıdır. Çünkü yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sonuçlar ve çıktuları arasında güçlü kanıtlar vardır (Joolideh ve Yeshodhara, 2009).

Örgütsel bağlılık son zamanlarda birçok disiplinde ele alınan önemli bir araştırma konusu olmuştur. Daha önce bir çok araştırmacı örgütsel bağlılık konusunda çalışmıştır; Allen ve Meyer (1996); Balay (2000); Canipe (2006); Eisinga, Teelken ve Doorewaard (2010); Erdem (2007); Farooq ve Dinney (2009); Iqbal (2010); Joiner ve Bakalis (2006); Joolideh ve Yeshodhara (2009); Luxmi ve Vashisth (2009); Michael, Court, ve Petal (2009); O'Reilly ve Chatman (1986); Polat ve Uğurlu (2009); Sezgin (2010); Somers (1995); Tok (2007); Turner ve Chelladurai (2005).

Sayeed (1989), örgütsel bağlılığın geçmişinin üç geniş kategorisi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi, yaş, hizmet süresi, eğitim seviyesi ve kişilik değişkenleri gibi kişisel özelliklerdir. İkincisi iş rekabeti, rol karmaşası, rol belirsizliği ve aşırı rol yüklemesi gibi rol ile ilgili faktörlerdir. Üçüncüsü ise örgütün büyüklüğü, kontrol aralığı, karar vermeye katılım gibi yapısal faktörlerdir (Gupta, 2009).

### 1.2.1.Genel Olarak Örgütsel Bağlılık Çeşitleri

Örgütsel bağlılık, örgüt ve istihdam için psikolojik bir bağlanma gösterir ve farklı biçimler alabilir (Joiner ve Bakalis, 2006). Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam (süreklilik) bağlılığı ve normatif bağlılık olarak incelemişlerdir (Allen ve Meyer, 1996; Canipe, 2006; Meyer, Irving ve Allen, 1998; Powell ve Meyer, 2004; Turner ve Chelladurai, 2005).

Iqbal'a (2010) göre, örgütsel bağlılık genel olarak iki farklı yapı ile araştırılmıştır. Bunlar; davranışsal perspektif ve tutum perspektifidir. Davranışsal perspektif üzerinde çalışan araştırmacılar bağlılığın davranış boyutu üzerinde durmuş ve bunu tanımlamaya çalışmışlardır. Bağlılığın tutum perspektifi üzerine çalışan araştırmacılar genel olarak şu üç bileşeni tanımlamaya çalışmışlardır; 1. Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul (duygusal bağlılık), 2. Örgüt yararı için istekli bir şekilde gayret sarf etme (normatif bağlılık), 3. Örgütün bir üyesi olarak kalma arzusu (devam bağlılığı).

*Duygusal Bağlılık:* Duygusal (affective) ya da duyuşsal bağlılık türü, isteyerek ve gönüllü bir bağlanmayı ifade eder. Duygusal bağlılıkta bireysel ve örgütsel değerlerin uyum içinde olduğu görülür. Duygusal bağlılık çalışanın örgütü ile duygusal olarak özdeşleşmesini ifade etmektedir (Eisinga, Teelken ve Doorewaard, 2010; Luxmi ve Vashisth, 2009; Sezgin, 2010).

*Devam Bağlılığı:* Devam bağlılığı birinin mevcut örgütünden ayrılmasının meydana getireceği maliyetlerin farkında olmasıdır. Ayrıca kişinin deneyimi ve bir örgütün kişiye ne verdiği ile ilgilidir. Vazgeçmenin ve örgütü bırakarak bilinmeyen fırsat maliyetinin az ya da hiç alternatifleri olmayan zorlukları vardır. Bu bağlılık türünde, işgörenin örgütten ayrılmanın kendisi için önemli bir maliyetinin olduğunu düşündüğünden örgütte kalmayı tercih edeceği öne sürülmektedir (Eisinga, Teelken ve Doorewaard, 2010; Joolideh ve Yeshodhara, 2009; Luxmi ve Vashisth, 2009; Sezgin, 2010).

*Normatif Bağlılık:* Normatif (normative) bağlılık, işgörenden yükümlülük-zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri bağlılık türüdür. Normatif bağlılıkta, işgörenin başkalarının baskılarından dolayı örgütte kalmaya devam etme yönünde zorunluluk hissettiği kabul edilir (Sezgin, 2010). Normatif bağlılıkta, işgörenin kişisel norm ve değerlerin örgüte dayalı yükümlülük duygusu ile ilgisi vardır. Bu tür bağlılık kişinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin değerlerine dayanmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1998; Luxmi ve Vashisth, 2009; Rousseau, 1995, aktaran Joolideh ve Yeshodhara, 2009; Eisinga, Teelken ve Doorewaard, 2010).

Diğer örgütlerde sistemin girdi-işlem-çıktı döngüsünün herhangi bir aşamasında insan ögesi yer alırken eğitim örgütlerinin girdi-işlem-çıktı döngüsünün her aşamasında insan ögesi söz konusudur (Celep, 2000). Bu bağlamda eğitim örgütlerinde en önemli unsurun "insan" olması, bağlılığın da temelinde sahiplenme, özdeşleşme, içselleştirme ve çaba sarf etme gibi anlamların olması, amaçlara ulaşmada, eğitim örgütlerinde bağlılığın olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Serin ve Buluç, 2012). Son yıllarda yapılan çalışmalar okulda öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb. faktörlerin etkili olduğunu gösterirken bu faktörlerden birinin de örgütsel bağlılık olduğu düşünülmektedir (Buluç, 2009). Öğretmenlerin okula bağlılığı performansları için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilgili araştırmalar üç ana konuda yoğunlaşmaktadır. Bu konular; okul için çaba harcama isteği, okulda çalışmaya devam etme eğilimi ve okulun eğitime ilişkin amaç ve değerlerini kabul etme şeklindedir (Balay, 2000). Okula gerçek anlamda bağlılık çıkarıcı hesapları dışarıda tutmakla meydana gelebilir. Çünkü okula gerçek anlamda bağlılık duyan öğretmenler, bunu, okulun kendi yararı ve güvenliği için, sürekli bir biçimde ve zamanlarının büyük bir bölümünü okula ilişkin eylem ve düşüncelere ayırarak yaparlar (Wiener, 1982).

Literatür incelendiğinde Türkiye'de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının incelendiği çeşitli araştırmalar olmasına karşın, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının incelendiği araştırmanın sınırlı sayıda olduğu görülmüştür (Buluç, 2009; Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013; Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları esas olarak destekleyici liderlik, liderin takımı ile işbirliği ve katılımcı karar verme kalitesi ile ilgilidir (Hulpia, Devos ve Keer, 2011). Ayrıca eğitimin kalitesini arttırmak için, örgütsel bağlılık uygun bir arka plan sunar ve okullarda çok önemli bir faktördür (Shagholi vd., 2011). Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları etkili liderlik özellikleri, okulun öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını da olumlu yönde etkilemektedir (Çelikten, 2004; Töremen ve Kolay, 2003). Yöneticilerin liderlik davranışlarını bir de etik bakış açısıyla ele almak öğretmen davranışlarının doğasını etkilemek için önemli bir çabadır. Etik liderliğin öğretmenler üzerindeki etkisi, bir bütün olarak okul kültürünün güçlenmesi için gerekli görülebilir. Etik ilişkiler güçlendikçe öğretmenler ve yöneticiler arasında güven ve bağlılık düzeylerinin de güçleneceği düşünülebilir (Uğurlu, 2012). Bir liderin davranışları örgüt ortamını yansıttığı kabul edilmektedir. Bu nedenle bu yansımalar (olumlu veya olumsuz), örgüt çalışanın lider algısını ve örgütsel bağlılığını etkileyebilir (Watson, 2010). Okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttıracığı düşünülmektedir. Bu araştırmada ilköğretim

kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel bağlılık algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmen algılarına göre, yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

## 2.Yöntem

### 2.1.Model

Tarama modelinde olan bu çalışmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutları oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise etik liderliğin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik boyutlarıdır.

### 2.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2012- 2013 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Aziziye ilçe merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 59 devlet ilkokulunda okulunda görev yapmakta olan 850 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 16 ilkokulda görev yapan 267 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların 145'i (%54.3) kadın ve 122'si (%45.7) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre dağılımı incelendiğinde, 56'sı (%21) 1-5 yıl, 55'i (%20,6) 6-10 yıl, 82'si (%30,7) 11-15 yıl, 45'i (%16,9) 16-20 yıl, 29'u (%10,9) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

### 2.3.Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler, "Etik Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile toplanmıştır.

*Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ):* Araştırmada veri toplama aracı olarak Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)" kullanılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi ölçektir. Dört faktörden oluşan ölçeğin açıklanan toplam varyansı %61,139'dür. Birinci faktör varyansın %21,525'ini (özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208'ünü (özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638'ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798'ini (özdeğer:5,646) açıklamaktadır. Ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulunmuştur. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .98, boyutlara ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla iklimsel etik boyutu .93; iletişimsel etik boyutu .96; davranışsal etik boyutu .93 ve karar vermede etik boyutu .92 olarak bulunmuştur.

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği:* Allen ve Meyer (1996), tarafından geliştirilen, Yıldırım (2002), tarafından Türkçeye uyarlanan "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Beşli Likert tipi dereceleme sahip 18 maddeden ve duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte maddelerine ilişkin dereceleme seçenekleri *Hiç Katılmıyorum (1), Biraz Katılıyorum (2), Orta Derecede Katılıyorum (3), Çok Katılıyorum (4), Tam Katılıyorum (5)* biçiminde ifade edilmiştir. Ölçeğin Türkçe formunun alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları, Duygusal Bağlılık .67; Devam Bağlılığı .76; Normatif Bağlılık .74'tür. Bu çalışma için ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .91 bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayıları sırasıyla duygusal bağlılık için .79, devamlılık bağlılığı için .76 ve normatif bağlılık için .83 olarak bulunmuştur.

### 2.4.Veri Analizi

Veri analizi temel olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, bilgisayar ortamına aktarılan veriler eksik ya da hatalı değer, aykırı değer ve çoklu değişme açısından incelenmiş; ikinci aşamada ise araştırmanın alt problemleri çözümlenmiştir. Hatalı değer analizinde, yanlışlıkla hatalı girildiği düşünülen değerler düzeltilmiştir.

Araştırmada alt problemlerin çözümlenebilmesi için öncelikle her bir alt ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalama değerleri belirlenerek o faktör için bir puan hesaplanmıştır. Analizler bu faktör puanları üzerinden yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (*r*) kullanılmıştır. Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta ( $\beta$ ) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

## 3.Bulgular

### 3.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	Ss
1. İklimsel etik	3.92	.70
2. İletişimsel etik	4.00	.73
3. Davranışsal etik	4.08	.66
4. Karar vermede etik	4.10	.65
5. Duygusal bağlılık	3.48	.72
6. Devam bağlılığı	3.26	.79
7. Normatif bağlılık	3.21	.85
8. Etik liderlik (Toplam)	4.02	.64
9. Örgütsel bağlılık (Toplam)	3.31	.69

Çalışma grubundaki öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde; etik liderlik boyutları açısından en yüksek ortalama, karar vermede etik ( $\bar{X}$  :4,10) olurken, en düşük ortalamanın ise iklimsel etik ( $\bar{X}$  :3,92) boyutunda olduğu görülmektedir. Etik liderlik davranışlarına yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise, karar vermede etik ( $\bar{X}$  :4,10) boyutunu iletişimsel etik ( $\bar{X}$  :4,00) boyutunun izlediği görülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin dağılımlara bakıldığında ise, en yüksek ortalama duygusal bağlılık boyutunda ( $\bar{X}$  :3,48) olurken, en düşük ortalamanın normatif bağlılık boyutunda ( $\bar{X}$  :3,21) olduğu görülmektedir.

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson momentler çarpımı korelasyonu tekniği uygulanmış ve sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Etik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Altboyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. İklimsel etik	-								
2. İletişimsel etik	.81**	-							
3. Davranış. etik	.82**	.87**	-						
4. Karar v. etik	.72**	.74**	.84**	-					
5. Duy. bağ.	.45**	.47**	.53**	.43**	-				
6. Devam bağ.	.46**	.42**	.52**	.37**	.69**	-			
7. Norm. bağ.	.36**	.35**	.39**	.26**	.60**	.71**	-		
8. Etik lid.(Top.)	.91**	.94**	.90**	.87**	.51**	.48**	.37**	-	
9. Örg. bağ.(Top.)	.48**	.46**	.54**	.40**	.85**	.90**	.88**	.51*	-

$n = 267$ ;  $p < .01$

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon kat sayıları incelendiğinde etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık ( $r=.45$ ,  $p<.01$ ), devam bağlılığı ( $r=.46$ ,  $p<.01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=.36$ ,  $p<.01$ ) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Bunun yanında, etik liderliğin iletişimsel etik boyutu ile örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık ( $r=.47, p<.01$ ), devam bağlılığı ( $r=.42, p<.01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=.35, p<.01$ ) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Etik liderliğin davranışsal etik boyutu örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık ( $r=.53, p<.01$ ), devam bağlılığı ( $r=.52, p<.01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=.39, p<.01$ ) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki göstermiştir.

Ayrıca, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık ( $r=.43, p<.01$ ), devam bağlılığı ( $r=.37, p<.01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=.26, p<.01$ ) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin toplam puanları arasında ( $r=.51, p<.01$ ) pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### 3.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada, örgütsel bağlılığın yordanması amacıyla etik liderlik ölçeğinin boyutları ile örgütsel bağlılık arasında çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5 'de verilmiştir.

#### 3.3.1.Duygusal bağlılığın Yordanması

Duygusal bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Duygusal Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	$\beta$	t	p
Sabit	1.142	.249	-	4.581	.000
İklim.etik	.020	.102	.020	.199	.843
İlet. etik	.017	.110	.017	.154	.877
Dav.etik	.603	.148	.553	4.067	.000*
Kararv.etik	-.066	.107	-.060	-.616	.539

F = 26.246,  $p<.01$  R=.535,  $R^2=.286$

Tablo 3'te görüldüğü gibi, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının birlikte, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=26.246, p<.01$ ). Etik liderliğin tüm boyutları birlikte, duygusal bağlılık puanındaki değişimin %29'unu ( $R=.54, R^2=.286$ ) açıklayabilmektedir. Etik liderliğin davranışsal etik ( $\beta=.553, p<.01$ ) boyutu, öğretmenlerin duygusal bağlılık algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. İklimsel etik ( $\beta=-.020, p>.05$ ), iletişimsel etik ( $\beta=.017, p>.05$ ) ve karar vermede etik ( $\beta=-.060, p>.05$ ) duygusal bağlılığın tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

#### 3.3.2.Devam bağlılığının yordanması

Devam bağlılığının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Devam Bağlılığının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	p
Sabit	.872	.269	-	3.239	.001
İklim. etik	.195	.110	.172	1.771	.078
İletişim.etik	-.214	.118	-.198	-1.810	.071
Davran.etik	.904	.160	.757	5.642	.000*
Karar v.etik	-.294	.116	-.243	-2.540	.012*

F = 28.593,  $p<.05$  R=.551,  $R^2=.304$

Tablo 4'te görüldüğü gibi, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının birlikte, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=28.593, p<.01$ ). Etik liderliğin tüm boyutları birlikte, devam bağlılığı puanındaki değişimin %30'unu ( $R=.55, R^2=.304$ ) açıklayabilmektedir. Etik liderliğin davranışsal etik ( $\beta=.757, p<.01$ ) ve karar vermede etik ( $\beta=-.243, p<.05$ ) boyutu, öğretmenlerin devam bağlılığı algılarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. İklimsel etik ( $\beta=.172, p>.05$ ) ve iletişimsel etik ( $\beta=-.198, p>.05$ ) devam bağlılığının tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

#### 3.3.3.Normatif bağlılığın yordanması

Normatif bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Normatif Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	$\beta$	t	P
Sabit	1.348	.314	-	4.290	.000
İkl. etik	.161	.128	.134	1.258	.210
İlet. etik	.000	.138	.000	.003	.998
Dav. etik	.597	.187	.469	3.197	.002*
Karar v.etik	-.295	.135	-.228	-2.187	.030*

F = 13.380, p<.05 R=.412, R<sup>2</sup>=.170

Tablo 5'te görüldüğü gibi, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının birlikte, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=13.380$ ,  $p<.01$ ). Etik liderliğin tüm boyutları birlikte, normatif bağlılık puanındaki değişimin %17'sini ( $R=.41$ ,  $R^2=.170$ ) açıklayabilmektedir. Etik liderliğin davranışsal etik ( $\beta=.469$ ,  $p<.01$ ) ve karar vermede etik ( $\beta=-.228$ ,  $p<.05$ ) boyutu, öğretmenlerin normatif bağlılık algılarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. İklimsel etik ( $\beta=.134$ ,  $p>.05$ ) ve iletişimsel etik ( $\beta=.000$ ,  $p>.05$ ) devam bağlılığının tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

#### 4.Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını yordadığı görülmüştür.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, etik liderlik boyutlarından, karar vermede etik en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, en düşük düzeyde değerlendirilen boyutun iklimsel etik olduğu görülmektedir. Etik liderlik davranışlarına yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise, karar vermede etik boyutunu iletişimsel etik boyutunun izlediği görülmektedir. Karar vermede etik, bir davranışın ya da etkinliğin çeşitli yollarını ve/veya sonuçlarını etik ilkelere göre sistematik bir şekilde göz önüne alarak ve değerlendirerek seçim yapma sürecidir (Özdemir, 2009). Benzer olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisini araştıran İskele (2009) okul yöneticileri en fazla karar vermede etik, en az ise iklimsel etik boyutundaki davranışları gerçekleştirdiklerini bulgulamıştır. Ayrıca, Helvacı (2010) ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışlarını incelediği çalışmada en yüksek düzeyde algılanan boyutun karar vermede etik olduğu sonucuna varmıştır. Gülcan, Kılınç ve Çepni de (2012), okul müdürlerinin iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve karar vermede etik boyutları kapsamına giren davranışları göstermede genel olarak başarılı olduklarını tespit etmişlerdir. Cemaloğlu ve Kılınç (2012) ve Acar ve Kaya (2012) etik liderlik boyutlarından en yüksek düzeyde algılanan boyut iletişimsel etik olarak bulgulamışlardır. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak, yöneticilerin dürüst ve adil davranışlar sergilemesi, öğretmenler tarafından olumlu karşılandığı ve okul ortamının demokratikleşmesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin dağılımlara bakıldığında ise, en yüksek düzeyde algılanan boyut duygusal bağlılık olurken, en düşük algılanan boyut ise normatif bağlılık olduğu görülmektedir. Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğlu (2010) ve Sezgin (2010) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini inceledikleri çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının en yüksek duygusal bağlılık en düşük düzeyde devam bağlılığı olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisini inceleyen Yüceler (2009), araştırmaya katılanların duygusal bağlılığını devam bağlılığına ve normatif bağlılığa göre daha yüksek bulmuştur. Yine, örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ilişki olduğunu bulan Canipe (2006) ve Çavuş ve Gürdoğan (2008), en yüksek düzeyde algılanan boyutun duygusal bağlılık olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgularıyla benzer niteliktedir. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın unsurlarından biri olarak, örgüte duyulan bağlılığın en kuvvetli olduğu bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, içinde bulunulan kurumda kariyerini sürdürmeye istekli olma ve örgüt için çaba sarf etmeye gönüllü olma anlamına gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2006). Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olması, onların okul amaçları doğrultusunda ve öğrencilerin başarılarının artırılması yönünde gösterecekleri çaba açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonucunda, katılımcıların etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon kat sayıları incelendiğinde etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutu ile örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, özel ve kamu sektörü yöneticilerinin etik liderliklerini inceleyen ve etik liderlik davranışlarının iş performansı ve örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna varan Carlson (2005) ile Uğurlu ve Üstüner'in (2011) bulgularıyla uyumludur. Yine ortaya çıkan bulgular, karar vermede etik ile duygusal, iletişimsel etik ve iklimsel etik ile devam bağlılıkları arasında ise anlamlı fakat zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin karar vermede etik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları, iletişimsel etik ve iklimsel etik davranışları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı zayıf bir ilişki bulan Işık'ın (2009) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Benzer olarak, Khuntia ve Suar (2004) etik liderliğin çalışanlarının iş performansı, iş katılımı ve duygusal bağlılıklarını geliştirdiğini fakat onların devam bağlılığını geliştirmede ve Neubert vd. (2009) ise çalışanların iş tatmini ve duygusal bağlılıklarına etkisini bulgulamıştır. Yine Arslantaş ve Dursun (2008) yaptıkları bir çalışmada, etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerinde doğrudan etkisinin, duygusal güven üzerinde dolaylı etkisinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgular, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını sergilemelerinin öğretmenlerin duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını arttırdığı

şeklinde yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları etkili liderlik davranışları ve özellikleri, okul ortamında bulunan öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Buluç, 2009).

Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, etik liderliğin davranışsal etik boyutu, öğretmenlerin duygusal bağlılık algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. İklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etik duygusal bağlılığın tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Karar verme örgüt için önemli unsurlardan biridir. Bu sonuca göre, okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlar göstermeleri, öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılığını arttırdığı şeklinde değerlendirilebilir. Etik liderliğin davranışsal etik ve karar vermede etik boyutu, öğretmenlerin devam ve normatif bağlılık algılarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. İklimsel etik ve iletişimsel etik devam ve normatif bağlılıklarının tek başına anlamlı yordayıcısı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. İklimsel etik; ahlâki tutum ve davranışlara ilişkin örgütsel değerleri, örgütsel uygulamaları ve örgütsel prosedürleri içermektedir (Akbaş, 2010). Örgüt yöneticileri örgütlerini birleştiren bir değer olarak kabul görmesi için iletişim kanallarını açık tutması çift yönlü iletişimi güçlendirmesi gerekir. Yöneticinin, iletişim aşamalarında kullandığı etik ilişki biçimi, örgüt ortamının güçlü birleştiricisi olarak değer görür. Liderlerin iletişim diline hâkim oluşları iletişim kurdukları kitlenin örgütlerine olan algılarında ve bağlılıklarında farklılıklar yaratabilecektir (Uğurlu,2012).

Araştırmanın önemli sonuçları şöyle özetlenebilir: 1) Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, normatif ve devam bağlılıklarına göre daha yüksektir. 2) Araştırma kapsamında görev yapan okullardaki öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticileri etik liderlik boyutlarından karar vermede etik boyutunu diğer boyutlara göre daha fazla göstermektedirler. 3) Etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutları öğretmenlerin duygusal, normatif ve devam bağlılıkları ile ilişkilidir. 4) Öğretmenlerin duygusal bağlılıkları davranışsal etik; devam ve normatif bağlılıkları, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutları tarafından yordanmıştır. Araştırma sonuçlarına dayanarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkili etik liderlik boyutlarına yönelik daha detaylı çalışmaların yapılması gerektiği söylenebilir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik davranışlarını sergilemeleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması açısından önemlidir. Bu çerçevede okul yöneticilerine etik liderlik ile ilgili eğitimler verilmesi önerilebilir. Araştırma sonuçlarının özellikle gözlem ve görüşme gibi nitel araştırmalarla desteklenmesi önerilebilir. Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde olduğu için yorumlarda neden-sonuç ilişkisinden ziyade, karşılıklı ilişkiler vurgulanmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında neden-sonuç ilişkilerinin ortaya konulabileceği araştırmalar yapılabilir. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik davranış gösteren okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttıracığı söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşler. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14 (1): 95-102.
- Akbaş, T.T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 121-137.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1), 109-119.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Arsıntaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 111-128.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: ankara ili örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57): 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (16. Baskı). Ankara: Pegem.
- Canipe, J. S. (2006). *Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions*. Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University, San Diego, Ca.
- Carlson, S.C. (2005). *Ethical leadership: influences of ethical climate, perceived organizational support, and perceived leader integrity*. Unpublished Doctorate Thesis, Nova Southeastern University, Florida.
- Cemaloğlu N. ve Kılınç, A.Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165): 137-151.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1): 18-34.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2):295-310.
- Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi*, Pegem A, Ankara.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1): 123-135.
- Eisinga, R., Teelken, C. ve Doore waard, H. (2010). Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: a six-country study of european university faculty. *Cross-Cultural Research*, 44: 341.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79.
- Etik. (2013). Wikipedia, the free encyclopedia içinde. 13 Temmuz 2013 Tarihinde [Http://Tr.Wikipedia.Org/Wiki/Etik](http://tr.wikipedia.org/wiki/Etik) Adresinden Erişildi.



- Farooq, A. ve Dinney, M.K. (2009). Impact of authority decentralization on organizational commitment: an empirical study of development projects in kerala. *Management And Labour Studies*, 34: 27.
- Gupta, S. (2009). Climate for innovation, procedural fairness and organizational commitment: an empirical study. *Management And Labour Studies*, 34: 43.
- Gülcan, M.G., Kılınc, A.Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1): 123-142.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Helvacı, M.A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2(1):391-410.
- Hulpia, H., Devos, G. ve Van Keer, H. (2011). The Relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment : examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly* 47(5): 728- 771.
- Işık, M. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki :beylikdüzü örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks And Organizational Commitment. *International Journal Of Business And Management*, 5(3): 16-27.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Joiner, A.T. ve Bakalis, S. (2006). The Antecedents of organizational commitment: the case of australian casual academics. *International Journal Of Educational Management*, 20(6): 439 – 452.
- Joolideh, F. ve Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of india and iran. *Journal Of Educational Administration*, 47(1):127 – 136. [Http://Dx.Doi.Org/10.1108/09578230910928115](http://Dx.Doi.Org/10.1108/09578230910928115).
- Khuntia, R ve Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers. *Journal Of Business Ethics* 49: 13–26.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 101-115.
- Luxmi ve Vashisth, T.K. (2009). Profiling organisational commitment : an empirical study of public sector organisations. *Management And Labour Studies*, 34: 7, Doi: 10.1177/0258042x0903400101.
- Mayer, R.C. ve Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of march and simon's model. *Journal Of Organizational Behavior*, 19: 15-28.
- Meyer, J. P., P. G. Irving ve Allen, N. J . (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal Of Organizational Behavior*, 19(1): 29–52.
- Meb, (2009). 13 Temmuz 2013 Tarihinde [Http://Www.Meb.Gov.Tr/Duyurular/ Duyurular2009/ Etik/#](http://Www.Meb.Gov.Tr/Duyurular/Duyurular2009/Etik/#) Adresinden Erişildi.
- Michael, O, Court, D. ve Petal, P. (2009). Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators. *International Journal Of Educational Management* 23(3):266-288.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. ve Chonko, L.B. (2009). The Virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal Of Business Ethics* 90:157–170
- Ocak, H. (2011). Bir ahlak felsefesi problemi olarak erdem kavramına yüklenen anlamın ilkağ'dan ortağ'a evrimi. *Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 11: 79-101.
- O'Reilly C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3):492-499.
- Özdemir, E. (2009). Pazarlama araştırmasında etik karar alma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(2): 119-144.
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15): 137-155.
- Polat, S. ve Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki*. I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Powell, D. M. ve J. P. Meyer (2004). Side-Bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 65(1):157–177.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3): 435-459.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156),142-159.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri*, 4 (7) : 239-251.
- Shagholi, R., Zabihi, M.R., Atefi, M. ve Moayedi, F. (2011). The consequences of organizational commitment in education. *Procedia Social And Behavioral Sciences* 15, 246–250.
- Singh, K. (2006). Predicting organizational commitment through organization culture: a study of automobile industry in india. *Journal Of Business Economics And Management*, 8(1):29-37.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(1): 49-58.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (izmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21:84-106
- Tok, T. N. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları*. Tüm eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası. Ankara.
- Toor, S. R. ve Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining The Relationships With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, And Organizational Culture. *Journal Of Business Ethics*. 90:533–547.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Turan, S., Karadağ, E. ve Bektaş, F. (2011). Üniversite yapısı içerisinde öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(4): 627-638.
- Turner, B. A. ve Chelladurai, P. (2005). Organizational an occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 19:193-211.

- Uğurlu, C.T. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36 (2): 203-213.
- Uğurlu, C.T., Sincar M ve Çınar K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1):434-448.
- Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 41: 434-448.
- Watson, T. (2010). *Leader ethics and organizational commitment*. [Http://Cnu.Edu/Leadershipreview/Archives/Vol3iss1\\_Watson.Pdf](http://Cnu.Edu/Leadershipreview/Archives/Vol3iss1_Watson.Pdf). Erişim Tarihi 23.09.2013.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3): 418-428.
- Willower, D. J. ve Forsyth, P. B. (1999). A brief history of scholarship on educational administration. *Handbook of research on educational administration*, 2:1-24.
- Yılmaz, E. (2005). *Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması*. XIV Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 22: 445-449.