

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANMASI
ANA BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİĞİNİN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Alp OGAN

Lefkoşa

Ocak, 2019

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANMASI
ANA BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİĞİNİN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Alp OGAN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Lefkoşa

Ocak, 2019

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Ahmet Alp OGAN'ın “Okul Yöneticilerinin Etik Liderliğinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışına Etkisi” başlıklı tezi Ocak 2016 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Ad Soyadı

İmza

Başkan : Doç. Dr. Umut AKÇIL

.....

Üye :Yrd. Doç. Dr. Mert BAŞTAŞ

.....

Danışman: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

24/01/2018

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Ahmet Alp OGAN

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve

Planlaması Ana Bilim Dalı

OGAN, Ahmet Alp

Danışman: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Ocak 2019, 124 Sayfa

Bu çalışma ile KKTC sınırları içindeki ortaokul yöneticilerinin astlarına gösterdiği etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca etik liderlik ile örgütsel liderliğin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisi de saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma ile öğretmenlerin etik liderlik algıları, örgütsel bağlılıkları ve her ikisinin alt boyutlarının öğretmenlerin demografik özellikleriyle farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik algı düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları onlara uygulanan iki ölçek vasıtası ile ölçülmüştür. Ölçekler Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde görev yapan 131 ortaokul öğretmenine uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 23.0 paket programı ile istatistiki testlere tabi tutulmuştur. Testler sonucu ortaya çıkan sonuçlar tablolalarak gösterilmiştir.

Yapılan araştırmada sonuç olarak örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasında ve bazı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etik Liderliğin ve örgütsel bağlılığın öğretmenlerin demografik özellikleri açısından anlamlı farklılaşmadığı saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel bağlılık davranışları yorumlanarak çeşitli sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

EFFECTS OF SCHOOL MANAGERS' ETHICAL LEADERSHIP STYLES TO TEACHER'S ORGANIZATIONAL COMMITMENT BEHAVIOURS

OGAN, Ahmet Alp

Master of Science Thesis, Department of Educational Administration,

Supervision, Economics and Planning

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Behcet ÖZNACAR

January 2019, 124 Pages

The aim of this study was to determine the relationship between the ethical leadership behaviors of the middle school school administrators and the organizational commitment of teachers within North Cyprus Turkish Republic. In addition, the relationship between ethical leadership and the sub-dimensions of organizational leadership has been tried to be determined. It was determined by the research whether teachers' perceptions of ethical leadership, organizational commitment and sub-dimensions of both differed by the demographic characteristics of teachers.

Within the scope of the study, the ethical leadership perception of the school administrators and the organizational commitment of the teachers were measured by two questionnaires. The scales was applied to 131 teachers working in secondary schools within the North Cyprus Turkish Republic. The collected data were subjected to statistical tests with SPSS 23.0 package program. The results of the tests are displayed with tables.

As a result, a significant relationship was found between organizational commitment and ethical leadership and some of its sub-dimensions. Ethical Leadership and organizational commitment did not differ significantly in terms of teachers' demographic characteristics. Ethical Leadership and organizational commitment did not differ significantly in terms of teachers' demographic characteristics. According to the findings, ethical leadership behaviors of school administrators and organizational commitment behaviors of teachers were interpreted and various results were obtained.

Keywords: Education Management, Ethical Leadership, Organizational Commitme

ÖNSÖZ

Toplumlar arasında her zaman bir yarış vardır. Bu yarışta onları öne geçirecek en önemli unsurlardan birisi eğitimidir. Eğitim bir toplumun çağın gereklerini yakalamasını ve hatta çağının önüne geçmesini sağlayacak, nesiller boyu bunu sağlamlaştıracak en önemli anahtardır. Bu anahtar değerini hiç kaybetmediği gibi gelecek yıllarda da önemi daha da artacaktır.

Eğitimi toplum adına yönetecek ve yönlendirecek olanlar ise okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Böylesine bir sorumluluğu taşıyan bireylere yardımcı olacak her türlü fikri ve imkânı sunmak ise her bireyin görevidir. Bu amaçla bu çalışmada etik liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili bir araştırma yaparak bu kavramlarda eğitimci bireylere farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında bilgisini ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Behçet ÖZNACAR ve asistanı Nevriye YILMAZ'a, vakit ayırarak anketleri dolduran tüm öğretmenlere, ihtiyacım olduğu anda sabır ve anlayışla yardımlarını esirgemeyen, önerileriyle bana yol gösteren değerli eşim İklimenur OGAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ahmet Alp OGAN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ETİK BEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
BÖLÜM I GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Problem Cümlesi	2
1.3 Alt Problemler	2
1.4 Araştırmanın Amacı	3
1.5 Araştırmanın Önemi	3
1.6 Sınırlılıklar	5
1.7 Tanımlar	5
BÖLÜM II KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1 Kuramsal Çerçeve	6
2.1.1 Liderlik Kavramı	6
2.1.2 Etik kavramı ve Etik Liderlik	30
2.1.3 Örgütsel Bağlılık Kavramı	36
2.2 İlgili Araştırmalar	49
2.2.1 KKTC’de ve TC’de İlgili Araştırmalar	49
2.2.2 Yurtdışında ilgili Araştırmalar	52

BÖLÜM III YÖNTEM	54
3.1 Araştırma Modeli	54
3.2 Çalışma Grubu	55
3.2.1 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri İle İlgili İstatistikî Bilgiler	56
3.3 Veri Toplama Araçları	58
3.3.1 Etik Liderlik Ölçeği	58
3.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	58
3.4 Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirliği	59
3.4.1 Etik liderlik Ölçeği	59
3.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	64
3.5 Verilerin Toplanması	65
3.6 Verilerin Analizi	66
BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUMLAR	68
4.1 Etik Liderlik Ölçeğine Göre Bulgular ve Yorumlar	68
4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Göre Bulgular ve Yorumlar	80
4.3 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri, Örgütsel Bağlılıkları ve Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki	90
BÖLÜM V TARTIŞMA	93
5.1 Etik Liderlik ile Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Arasındaki İlişkiler Hakkındaki Tartışma	93
5.2 Örgütsel Bağlılık ile Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Hakkında Tartışma	96
5.3 Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Hakkında Tartışma	99
BÖLÜM VI SONUÇ VE ÖNERİLER	101
6.1 Sonuç	101
6.2 Öneriler	102
6.2.1 Araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler	102
6.2.2 İlerideki çalışmalara yönelik öneriler	103

KAYNAKLAR	105
EKLER	115
EK-1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	115
EK-2 Etik Liderlik Ölçeği	118
EK-3 Ölçek Kullanım İzinleri	121
EK-4 Turnitin Raporu	122
EK-5 KKTC MEB Ölçek Uygulama İzni	123
ÖZGEÇMİŞ	124

KISALTMALAR LİSTESİ

- EL** : Etik Liderlik
- ELÖ** : Etik Liderlik Ölçeği
- KKTC** : Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyeti
- ÖB** : Örgütsel Bağlılık
- ÖBÖ** : Örgütsel Bağlılık Ölçeği
- R** : Pearson Korelasyonu
- P** : Anlamlılık Düzeyi (2 Uçlu)
- TC** : Türkiye Cumhuriyeti

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Blake ve Mouton'un Liderlik Gözeneği	18
Tablo 2 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı.....	28
Tablo 3 Örneklem Grubunun Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	56
Tablo 4 Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı.....	56
Tablo 5 Örneklem Grubunun Branşlara Göre Dağılımı	57
Tablo 6 Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	57
Tablo 7 Örneklem Grubunun Kıdem Süresine Göre Dağılımı	58
Tablo 8 Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler.....	59
Tablo 9 Etik Liderlik Ölçeği'nin (ELÖ) İletişimsel, Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik ve Davranışsal Etik Alt Boyut Ölçeklerinde, Maddelerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Madde Kalan, Madde Toplam, Faktör Analizi ve Cronbach Alpha Sonuçları	62
Tablo 10 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alpha Değerleri Tablosu	65
Tablo 11 Etik Liderlik Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo 12 Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	70
Tablo 13 Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Yaşlarının ANOVA Testi Sonuçları	71
Tablo 14 Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	72
Tablo 15 Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Cinsiyetlerinin ANOVA Testi Sonuçları.....	73
Tablo 16 Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Branşa Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	73
Tablo 17 Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Branşlarının ANOVA Testi Sonuçları.....	75
Tablo 18 Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	76
Tablo 19 Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının ANOVA Testi Sonuçları	77

Tablo 20 Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Kıdem Süresine Göre Tanımlayıcı İstatistiki Bilgileri	78
Tablo 21 Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Kıdem Süresinin ANOVA Testi Sonuçları	79
Tablo 22 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 23 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistiki Bilgileri	82
Tablo 24 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Yaşlarının ANOVA Testi Sonuçları	83
Tablo 25 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistiki Bilgileri	83
Tablo 26 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Cinsiyetlerinin ANOVA Testi Sonuçları	84
Tablo 27 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Branşlara Göre Tanımlayıcı İstatistiki Bilgileri	85
Tablo 28 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Branşlarının ANOVA Testi Sonuçları	86
Tablo 29 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Öğrenim Durumlarına Göre Tanımlayıcı İstatistiki Bilgileri	87
Tablo 30 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının ANOVA Testi Sonuçları	88
Tablo 31 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Kıdem Süresine Göre Tanımlayıcı İstatistiki Bilgileri	88
Tablo 32 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Kıdem Sürelerinin ANOVA Testi Sonuçları	89
Tablo 33 Örgütsel Bağlılık ve Etik Liderlik Hakkında İstatistiki Bilgiler	90
Tablo 34 Örgütsel Bağlılık ile Etik Liderlik Korelasyon Tablosu	90
Tablo 35 Demografik Özellik, ELÖ Alt Boyutları ve ÖBÖ Alt Boyutları Korelasyon Tablosu	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Liderlik Fonksiyonu	13
Şekil 2 Ohio State Çalışmaları Diyagramı	15
Şekil 3 Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli.....	25

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi ve sınırlılıklara yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Günümüzde her alanda her alanda büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Her alanda daha iyisini, daha kalitelisini en az maliyete, en az kaynak kullanarak en fazla, hızlı şekilde ortaya çıkarmak rekabetidir. Bu rekabetin yaşandığı alanlardan birisi de eğitim ve öğretim alanıdır. Bu alanın ürünü olan mezun öğrencilerdir. En kaliteli eğitimi almış olarak, en donanımlı şekilde, bilgiye nereden ulaşması gerektiğini bilen, araştıran, sürekli yeni bir şeyler öğrenme hevesi içinde olan bu öğrencilerin optimal sürede mezun olması ise okulların hedefidir (Şişman, 2014).

Var olan bu rekabet içinde okulların belirtilen hedefe ulaşp diğer okullara göre fark yaratabilmesi için ise ideallerini ve amaçlarını maiyetindeki personele benimsetebilen ve onların da aynı ideal ve amaçlara doğru efor sarf etmesini sağlayabilecek etkili liderlere ihtiyaçları vardır. Liderlerin liderlik stilleri de bu bağlamda liderlerin kendileri kadar önem arz etmektedir. Günümüz şartlarında ihtiyaç olunan liderlik stillerini uygulayabilen liderler ancak okulları bu rekabet ortamında bir adım daha ileri taşıyabileceklerdir. Bu liderlerin kararları tüm zamanlarda geçerliliğini koruyacak şekilde etik değerler içermelidir (Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014). Etik liderler günümüz rekabet ortamında öğrencilerin etik değerler ile yetişmesini sağlayacak, onların okulla ilk karşılaştıkları andan itibaren, onlara rol model olarak etik davranışlarını gösteren kişilerdir. Aldığı her kararda etik değerlere uygunluk arayan liderler yeni nesillere etik anlamında örnek olacak davranışlar sergileyeceklerdir (Teyfur, Beytekin ve Yalçinkaya, 2013).

Etik liderleri bulsak bile bu liderler ancak maiyetleri kadar etkilidirler (Avolio, 2007). Burada öğretmenlerin psikolojik, sosyal, ekonomik, eğitim ve demografik durumu gibi çeşitli alanlarda belirli şartları sağlaması, motivasyonunun tam olması bulunduğu kurum ile ilişkilerinin sağlam olmasının başarı için önemli

gereksinimlerdir. Okul yöneticilerinin ile öğretmenlerin uyum içinde çalışması bu gereksinimlerin önemli tamamlayıcılarından.

Her örgütte örgütün içindeki insanlarda yerine gerçekleştirmesini istediği amaçlar olduğu kadar o örgütte bulunan insanların da örgütten bazı beklentileri olacaktır. Bu karşılıklı beklentilerin karşılanması oranında örgütteki insanları ile örgüt arasında bir bağ oluşacaktır. Öğretmenlerin örgütleri ile arasındaki bağ olan örgütsel bağlılık, öğretmenlerin kurumlarının değerlerini ve hedeflerini kendininkiler gibi benimsemesi ve onları gerçekleştirmeye çalışmasıdır. Personel açısından baktığımızda, oluşan bu örgütsel bağlılığın tek boyutlu olmadığı gözükmemektedir. Bu bağ örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü gibi kavramlarla açıklanamaz olup örgüt dışında örgütün içindeki liderlerle de alakalıdır (Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013).

Liderlerin etik liderlik davranışlarının personelin örgütsel bağlılığına bir etkisinin olup olmadığı var ise hangi oranda ve hangi boyutlarda etki ettiği ise araştırmanın problem durumunu teşkil etmektedir.

1.2 Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinde tespit edilen etik liderlik derecesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık davranışına etkisi ne düzeydedir?

1.3 Alt Problemler

1. Öğretmenlere göre okul yöneticilerindeki hangi etik liderlik davranışları öne çıkmaktadır?
2. Öğretmenlerin okul yöneticilerindeki etik liderlik davranışlarını algılaması yaş, kıdem, cinsiyet, branş, öğrenim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin hangi örgütsel bağlılık davranışları öne çıkmaktadır?
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışı öğretmenin yaş, kıdem, cinsiyet, branş, öğrenim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinde öğretmenlere göre etik liderlik ne düzeyde görülmektedir?
6. Öğretmenlerin kurumlarına karşı sergiledikleri örgütsel bağlılık davranışları ne düzeyde görülmektedir?

7. Okul Yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları arasında bir ilişki var mıdır?
8. Okul yöneticilerini etik liderliklerinin karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, iklimsel etik alt boyutları ve demografik özellikler örgütsel bağlılığın uyum boyutunda değişkenliği ilişkisi ne düzeydedir?
9. Okul yöneticilerini etik liderliklerinin karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, iklimsel alt boyutları ve demografik özellikler örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda değişkenliği ilişkisi ne düzeydedir?
10. Okul yöneticilerini etik liderliklerinin karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, iklimsel etik boyutları ve demografik özellikler örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda değişkenliği ilişkisi ne düzeydedir?

1.4 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin, okul müdürlerinin uyguladığı etik liderliğin derecesinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarına ne düzeyde etki ettiğini tespit etmektir. Araştırma ayrıca etik liderliğin ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının birbiri ve demografik özelliklerine göre ilişkileri de ortaya konacaktır.

Bu amaç doğrultusunda KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğüne bağlı okullarda öğretmenlere etik liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili ölçekler uygulanacak ve öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler alınacaktır. Alınan bilgiler ile istatistiki çıkarımlar yapılarak okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hakkında bilgiler toplanacaktır. Ayrıca bu iki kavramın, alt boyutlarının ve demografik özelliklerinin birbiri ile ilişkisinin de düzeyde olduğu ortaya çıkarılacaktır. Bu sayede de KKTC’de eğitim ve öğretimin kalitesinin artması için gerekli çıkarımlarda bulunulacaktır.

1.5 Araştırmanın Önemi

Eğitimde yapılan yanlışlar çoğu zaman kendisini yıllar sonra göstermektedir. Bu cümle aslında bizlere eğitimcilerin yeni nesilleri yetiştirirken dikkatli olmanın ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü onların yaptıkları yanlışlar, atladıkları veya göremedikleri hususlar bir neslin kaderini değiştirebilmektedir. Bu sebeple eğitimciler mümkün olduğu kadar hatasız görevlerini yapmak zorundadırlar.

Modern dünyada bir ülkenin gelişmişlik seviyesini göstermekte sadece askeri ve ekonomik veriler yeterli olmamaktadır. Artık bu gibi verilerin yanında o ülkede yaşayan vatandaşların oluşturduğu iş gücüne ve bu işgücünün verimliliğine de bakılmaktadır. İş gücünün verimli olmasını sağlayan ana hususlardan biri ise o işgücüne verilen eğitimidir. Çünkü bir ülkenin aslında kalkınma süreci tamamen bu işgücünün omuzlarındadır. Bu sebeple bu iş gücünün mümkün olan en iyi eğitimi alması şarttır.

Eğitimcilere verilen bu ağır sorumluluk altında ezilmemeleri için ise rahat bir çalışma ortamı sunmak, kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak ve geçimleri ilgili sorunlar ortadan kaldırılmalıdır. Bu sayede öğretmenler sadece yapmaları gereken iş olan genç neslin eğitime odaklanabilirler. Öğretmenlere bu odaklanmayı sağlayabilmek için ise okul müdürlerinin liderlik yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü ancak bir lider çevresindekileri bir amaca yönelik güdülemeyi başarıp, onların konan hedeflere ulaşmasını sağlayabilir. Fakat her zaman bir liderin o hedeflere astlarıyla birlikte ulaşması önemli değildir.

Her başarılı lider astlarını bir şekilde hedeflerine ulaştırmaktadırlar. Peki hedeflere ulaşırken izlenilen yollar her zaman uygun mudur? Günümüzde kitleleri arkalarından sürükleyen liderlerin yaptıkları yolsuzluklar bizi bu soruya bir cevap aramaya yönlendirmektedir. Liderlerin hedeflerine ulaşırken geçtikleri yolda etik değerlerden sapmamaları bu etğin önemini bize kavratmaktadır. Okul yöneticileri için özellikle kendilerini izleyen onlarca küçük gözün önünde, bu hedeflere etik değerlerden sapmadan, onları her anda örnek olacak şekilde içselleştirerek ulaşmaları büyük öne arz etmedir. Çünkü bugünlerin küçükleri yarınları şekillendirecek bireyler olacaktır.

Eğitimcilerin bu odaklanmayı kesintisiz devam ettirebilmeleri için ise içinde bulundukları örgüte bağlılıklarının olması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütün değerlerini kendi değerleriymişçesine savunarak benimseme anlamına gelmektedir. Örgütün amaçlarını benimsemeyen eğitimciler kısa zamanda odaklarını yitirecekleridir. Odaklarını yitiren bu öğretmenler öğrencilerini eğitim ve öğretimde ulaşılması gereken hedeflere nasıl ulaştırabileceklerdir? Bu öğretmenler artı nasıl bir fayda sağlayabilirler? Bağlılığını yitiren öğretmenlerin kurumları ile olan bağına nasıl güçlendirebiliriz ve sağlamlaştırabiliriz? Bu soruların cevaplarını

öğrenmek için öğretmenlerin örgütsel bağlılığı derin olarak araştırılması gerekmektedir.

Eğitimcilerin örgütsel bağlılığını en üst düzeyde tutmak için ise okul yöneticilerinin belirli liderlik davranışları göstermesi gerekmektedir. Bu liderlik stillerinden öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkisi olabilecek etik liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin hangi düzeyde olduğunun anlaşılması kapsamında Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyeti'nde anlamlı bir çalışma yapılmamıştır. Yapılan çalışmalarda liderlik stillerinin tümü veya belirli liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık ayrı ayrı tez konularında incelenmiştir. Bu araştırma ile bu iki kavram birlikte araştırılarak ortaya anlamlı sonuçlar ortaya konmaya çalışılacaktır.

1.6 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma KKTC'de örneklem yoluyla belirlenen KKTC Millî Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğüne bağlı devlet ortaokulları ile sınırlıdır.
2. Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan 131 öğretmenden toplanan verilerle sınırlıdır.
3. Araştırma da öğretmenlerin okul yöneticilerindeki etik liderlik stiline öğretmenlerdeki örgütsel bağlılık davranışını ne düzeyde etkilediği ölçülmeye çalışılmıştır.
4. Araştırmadaki örgütsel bağlılık ve etik liderlik ile ilgili bilgiler öğretmenlere uygulanan iki ölçek vasıtasıyla elde edilmiştir.

1.7 Tanımlar

Liderlik: Liderlik, insanları, liderin hayal ettiği hedefleri gerçek kılmaları için etkileyerek ortak hareket ettirme sanatıdır.

Ast- İzleyici: Lider tarafında belirli amaçlara ulaşmak için yönlendirilen bir veya birden fazla insan topluluğudur.

Okul Yöneticisi: Okullarda müdürlük pozisyonunda bulunan kişilerdir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Kavramsal Çerçeve

2.1.1 Liderlik Kavramı

Dünya üzerinde milyonlarca insan var. Peki biz bunların neden bir kısmına lider diyoruz? Lider nedir? Bir lideri diğer insanlardan ayıran özellikleri nedir? Neden her lider farklıdır? Liderleri neden kesin çizgilerle belirleyip sıradan insanlara lider olmayı öğretemiyoruz? Bu soruların hepsi çeşitli bilimlere sorulup, farklı cevaplar alınabilecek sorulardır (Bakan ve Doğan, 2013).

Peki lider kimdir? Liderlerin kavramsal tanımından önce basitçe anlatmamız gerekirse lider bir konuyla ilgili çevresinde kendiliğinden toplandığımız bize yol gösteren insandır. Bu insanları her yerde görebiliriz, illa ki savaş alanlarında veya politika sahnesinde bu insanları aramamıza gerek yoktur. Gözden ırak küçük bir sahil kasabasındaki bir çiftçi bile bazen lider olabilir.

Ufak bir inceleme ile bile bir topluluktaki lideri bulabiliyorsak, dikkatli bir bakış ile lideri çevresindeki insanlardan ayıran temel özellikleri görebiliriz. Kimi zaman ateşli bir konuşmacıdır, kimi zaman hayalleri olan bir vizyoner, kimi zaman ağırbaşlılığı topluluğa saygı duyduğu bir çalışan, kimi zaman kitleleri peşinden sürükleyen bir savaşçıdır. Belki tüm özelliklerden biraz görülen, bazı özelliklerini hiç görmediğimiz insanlardır. Liderlik yazılı olarak alınan bir paye değildir. Bu payeyi toplum, o insana gayri resmi olarak vermiştir. Bu yüzdendir ki fabrikanın yöneticisi lisans mezunu iken fabrikanın kurucusu ilkokul mezunu olabilmektedir (Bolman ve Deal, 2017).

Bir atasözümüz der ki “Her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır.” aynı liderin bir hedefine ulaşırken izlediği yollar gibi. Aslında her ortam, her toplum ve her zaman kendi liderini kendi çıkarır. Laboratuvar gibi her değişkenin sabitlendiği durumlar gerçek hayat için geçerli değildir. Her şey değişmektedir. Bu sebeple liderler de

değişecek ve farklılıklar gösterecektir. Hangi liderin başarılı olduğunu ise yalnızca sebep olduklarının sonuçları gösterecektir (Şişman, 2014).

Liderlik doğuştan mı gelir? Yoksa sonradan kazanılan bir özellik midir? Yıllarca tartışması süren bir konudur. Eğer sonradan kazanılan bir özellik ise neden en pahalı liderlik kurslarını alanlar insanlara gerçekten liderlik edemezler? Ya da büyük liderlerin çocukları da büyük liderler olmazlar? Elbette her ikisinden de biraz vardır. Belki biraz da şansla lider olunur veya belki de doğru bir anda doğru bir davranış ile.

Sonuç olarak; lider, insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirebilmeleri için etkileyerek bir araya getirebilme sanatını icra eden insandır (Rosenbach, William E, Taylor, Robert L and Youndt, 2012).

2.1.1.1 *Liderliğin Temel Öğeleri*

Lider kişilerin genelleyecek fiziksel özellikler bulunmamaktadır. Lider kadın veya erkek olabilir. Yaşlı veya genç olabilir. Toplumun en alt katmanından eğitimsiz bir birey de olabilir ya da en üst katmanındaki iyi eğitim almış bir birey de olabilir. Liderleri sınıflandırabilecek din, dil, ırk, millet, dünya görüşü bulunmamaktadır. Tüm bunlardan ziyade liderleri lider yapan ve her liderde görebileceğimiz özellikleri aramak daha uygun olacaktır.

Lider özelliklerini çevresel etmenlerden soyutlayarak inceleyenlerin yapmış olduğu araştırma ve testler sonucunda ileri sürdüğü lider özellikleri şunlardır:

- Zekâ: Genellikle sözlü ve sembolik bir yorum gücü
- Kendine Güven: Kendi kendini değerlendirmeyi tercih etme
- Girişim: Yeni hedeflere ilerleme isteği
- Yönetim kabiliyeti: Diğerlerini yönetme kabiliyeti
- Mesleki Düzey: Bir kimsenin kendisini düşük yerine yüksek sosyo-ekonomik bireylere dahil görme derecesi (Bennis, 2009).

Tabî ki her liderde bulunan özellikler araştırmacıdan araştırmacıya göre fark edecektir.

Warren Bennis'e göre ise liderlerin temel özellikleri ise şunlardır:

- Vizyon Rehberliği: Liderin hem özel hayatında hem de kariyerinde ne yapmak istediği hakkında bir ideali vardır. Bu idealini tüm zorluklara ve tüm başarısızlıklara rağmen gerçekleştirmeye çalışır.
- Tutku: Lider her ne yapıyorsa onu sever, severek yapar ve diğer insanların da tutkularını fitiller.
- Bütünlük: Liderdeki bu yön üç öğeden oluşmuştur. Birincisi kendi hakkındaki bilgisi, ikincisi olgunluk ve üçüncüsü samimiyettir.
 - Kendi hakkındaki bilgisi: Lider kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilir ve bu yönleri hakkında kendine asla yalan söylemesidir;
 - Olgunluk: Lider, lider olmayı yönlendirerek ve emir yağdırarak değil başkalarını izleyerek öğrenir. Onlar bulundukları konumlarını gözlemleri, azimleri ve sıkı çalışmaları ile başararak, hak ederek kazanırlar;
 - Samimiyet: Dürüst davranış ve düşüncelere olan bağlılıktır. Bu öğe kendi hakkındaki bilgisinin anahtarıdır.
- Merak: liderler hayatları boyunca yeni şeyler öğrenmeye çalışırlar. Bu süreçte risk almaktan, tecrübe etmekten, yenilikler yapmaktan çekinmezler.
- Güven: Liderliğin ürünü olmaktan ziyade, lideri lider yapanlardan birisidir. Diğer özelliklerden farklı olarak bir tek bu özelliğin hak edilmesi lazımdır (Bennis, 2009).

2.1.1.2 Liderlik Modelleri

Liderlikle ilgili yayımlanan araştırmalara bakıldığında çeşitli liderlik modelleri ile karşılaşılacaktır. Liderlerin davranışları ve çevresel etmenlere göre farklılık gösteren bu modeller, liderlerin yönettiği kurumların işleyişini de göstermektedir. Liderlerin davranış ve kişisel özellikleri uyguladığı modeli de değiştirmektedir. Belli başlı liderlik modellerini şu şekilde sıralayabiliriz.

2.1.1.2.1 Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, güç ve karar verme yetkisinin merkezileştirilmiş olduğu bir yönetim modelidir. Bu modelde liderler tüm yetki ve olanakları kendilerinde toplayarak hızlı karar almayı seçerler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu modelde astlardan beklenen davranış verilen emirlere mutlak itaat ve en hızlı şekilde emirlerin hayata geçirilmesidir. Bu liderlik modelinde liderin fikir ve görgüsü önemli olduğu için astların fikir ve önerileri üzerinde durulmaz. Oluşturulan otoriter baskı sebebi ile astlar doyumsuz ve düşük moralli çalışabilirler (De Hoogh ve Den Hartog, 2009). Bu

tip liderlikte yönetilen sistemde görev başarısı önemlidir fakat verimlilik değişebilmektedir. Bilgi akışı hiyerarşik olarak (iki yönlü) lider ve ast arasındadır. Tüm bilgiler liderde toplanır ve karar mekanizmasıdır. Hiyerarşi katmanları fazla ise iletişim süresi uzayabilir. Bu da karar alma sürecini uzatabilir.

Araştırmalarda bu tür liderlik altında yönetilen personelde tükenmişlik , örgütün iş devir hızında yükselme ve örgütsel bağlılığında azalma tespit edilmiştir (De Hoogh ve Den Hartog, 2009). Otokratik yönetimde astlar örgüte olan üyeliğini sorgulamaya başlar ve uzun vadede örgütten ayrılarak demokratik liderlikle yönetilen örgütlere kayma eğitimi gösterir (Van Vugt, Jepson, Hart ve De Cremer, 2004).

2.1.1.2.2 *Serbest Bırakıcı Liderlik*

Bu modelde lider herkese hoş görünmeye çalışır. İçeriden ve dışarıdan gelen baskılara karşı geleme ve bunlara boyun eğer. Lider risk ve sorumluluk üstlenmekten kaçınarak basit bir yönetimle işlerin devamını sağlamaya çalışır (B. Avolio, M. Bass ve I. Jung, 1999). Astlar tamamen serbesttir ve liderin işlere ve kararlara herhangi bir etkisi yoktur (Van Vugt, Jepson, Hart ve De Cremer, 2004). Liderler sistemde sembolik olarak bulunmaktadır.

Bu tip liderlik genel olarak liderlik tiplerinin en kötüsü olarak kabul edilir. Bu liderlikte yönetilen kurumlarda verimlilik az olduğu gibi personelin moral motivasyonu ve iş tatmini de azdır. Örgüte yıkıcı etkileri vardır (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland, 2007).

2.1.1.2.3 *Demokratik Liderlik*

Demokratik liderler kendi başlarına karar vermezler. Karar aşamasında grup tartışması yaparak tüm bütünün onadığı kararlar verilir. (Bass ve Bass, 2009) Bu sebeple karar verme süreçleri daha uzundur. Astların yönetime dahil olmaları iş doyumlarını, moral ve motivasyonlarını artırır. Grup üyeleri arasında bilgi paylaşım kanalları açıktır. Lider aynı zamanda uygun karar çıkmasını sağlayan bir moderatör aynı zamanda hiyerarşideki yatay katmanları kullanan bir koordinatördür. Karar alma ve uygulama süreçleri otokratik liderliğe göre uzun olsa da ortaya çıkan sonuçlar personel ve iş açısından daha verimlidir (Van Vugt, Jepson, Hart ve De Cremer, 2004).

2.1.1.2.4 *Karizmatik Liderlik*

Karizmatik liderlikte liderin otoritesi, liderin örnek karakteristiklerine sosyal ortamının inancından gelir. Sosyal ortamı liderin insanüstü güç ve yeteneklerle donatılmış olduğuna inanır. Liderlerin otoritesinin gücü gelenek, görenek ve kanunlardan değil, kendine atfedilen insanüstü özelliklerinden gelir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2002).

Weber'e göre karizmatik liderler toplumun içinden büyük sosyal kriz zamanlarında gelir. Liderler hem toplumun karşılaştığı problemlere hem de bu problemlere kendilerinin getirdiği devrimsel çözümlere odaklanmaya hizmet ederler. Genelde karizmatik liderlikler geleneksel düzene karşı bir devrimin sonucu olarak ortaya çıkarlar. Bu devrimler liderlerin kimlikleri ile özdeşleştirilse de bu liderlikler kısa sürelidirler. Karizmatik lider sürekli insanlara insanüstü nitelikler taşıdığını inandırmaya devam ettirmelidir. En ufak bir hata ise bu niteliklerin sorgulanmasına ve liderin otoritesinin azalmasına sebep olacaktır (Weber, 2009).

Bazı araştırmacılar ise ne toplumla karizmatik liderlerin kriz zamanlarından çıkmaktan çok sahip olduğu niteliklerden geldiğinden bahsetmiştir. (Dow, 1978)Thomas E. DOW'a göre bu nitelikler vizyon sahibi olma, bu vizyonu etkileyici bir şekilde anlatma, yüksek özgüven, görev bilinci, keskin zekâ ve maiyeti için büyük beklentileri olmasıdır.

Son olarak bazı araştırmacılar ise karizmatik liderliğin otoritesinin ne insanüstü özelliklerinden ne de sosyal buhranlardan kaynaklandığını düşünmektedirler. Onlara göre karizmatik liderlik, astların liderlerine gösterdikleri tepkilerden kaynaklandığını ve lider ile maiyeti arasından çok güçlü duygusal bir bağın oluştuğunu düşünmektedirler.

2.1.1.2.5 *İlham Verici Liderlik*

Doğuştan gelmeyen araştırmalara göre sonradan edinilen bir liderlik modelidir. Çalışanları bir işe yoğunlaştıran liderden çok onlara ilham veren liderler, çalışanlarına büyük işler başarttırabilirler.

İlham verici liderlik, ilham vermek tek başına yeterli değildir. Görev odaklı çalışmak maiyetin isteksizliğine sebep olduğu gibi sadece ilham vermek de orta düzey sonuçlar çıkarmaktadır. Asıl önemli olan liderlerin kendine has güçlü yönleri

ile maiyetini motive ederek onları görevlerde gözü pek olmalarını sağlar, sonuçlarından da mesul olmalarını (başarıların paylaşılmasını) sağlamaktır. Bu liderler komuta ve kontrolden ziyade maiyetini güçlendirme ile maiyetine yüksek performans sağlayabilirler.

İlham verici lider olmak için sadece bir özelliğin bile çok iyi olması yeterlidir. Yapılan araştırmalarda ilham verici liderlerin özellikleri çok farklı ve çok çeşitli bulunmuştur. Fakat bir özelliğin bile çok iyi olması bu tip model için yeterlidir (Garton, 2017).

2.1.1.2.6 *Dönüştürücü Liderlik*

Dönüştürücü liderler mevcut statükonun maiyetinin değerlerine ve kendi ideallerine göre değiştirilmesine hizmet ederler (Dumdum, Lowe ve Avolio, 2013). Dönüştürücü liderler mevcut statükodaki problemleri ifade ederler. Yeni toplumun veya kurumunun nasıl şekilleneceğine dair idealleri vardır (Cummings ,Magregor ve Davy , 2010). Yeni toplum vizyonu lideri ve maiyetinin değerlerini birbirine bağlar. Dönüştürücü liderler maiyetinden liderler çıkmasına ve değişim hareketine öncülük etmesine yardım ederler (B. J. Avolio ve Yammarino, 2013).

2.1.1.2.7 *Sürdürümcü Liderlik*

Dönüştürücü liderliğin aksine sürdürümcü liderlikte liderle maiyeti arasında karşılıklı ihtiyaçların giderilmesine dayalı bir ilişki vardır (B. J. Avolio ve Yammarino, 2013). Para ve iş; düşüncelilik ve sadakat gibi ihtiyaçları örnek verebiliriz. Bu tip liderlikler iki tarafın kazan-kazan durumu devam ettikçe geçerlidir. Dönüştürücü liderlikteki sosyal değişimin yerine bu tip liderlikteki amaç statükonun korunmasıdır.

Sürdürümcü liderler mevcut durumun devam etmesi veya bir işin başarılması için altındakilere çeşitli ödüller koyarlar (Oğuz, 2011). Bu ödüllere ulaşılması ile personel personelden daha fazla berim sağlanacağını düşünür.

2.1.1.2.8 *Etik Liderlik*

Antik çağlardan itibaren filozoflar, düşünürler, dini adamları etkili bir yönetime sahip olmaları için liderlerde etiğin önemine dikkat çekmişlerdir (Toor ve Ofori, 2009). Son yıllarda görülen tüm yolsuzluklar, usulsüzlükler de etiğin insanlık

için önemini göstermektedir. Etik liderlikte, liderliğin diğer boyutlarının yanı sıra etik kavramı daha öne çıkmıştır.

Etik liderler yüksek ahlaki standartlara sahip olup bu standartları astlarına da iletir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Örgütte yanlış yapılan işleri, hatalı süreçleri ya da ilişkileri yüksek sesle dile getirir ve astlarında etik olarak doğru olanı yapmalarını gerektiğini iletir (Avey, Palanski ve Walumbwa, 2011). Lider bir nevi liderlik ettiği topluluğun iç sesi olur (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Astlarının sadece etik alanda değil tüm iş süreçleri ve ilişkileri için tekliflerini ve fikirlerini dile getirmeleri için onları cesaretlendirir.

2.1.1.2.9 Öğretim Liderliği

Toplumların gelecekle için yapabilecekleri en önemli unsur yeni nesillerin iyi eğitimidir. Bu eğitim amaçları için kurulmuş olan okullarda normal liderlik özelliklerinden farklı liderlik özellikleri gerekmektedir. Bu aşamada karşımıza öğretim liderlik çıkmaktadır. Öğretim liderliği üzerine birçok çalışma ve tanım yapılmıştır. Toplumların geleceğinin garantiye almak için yeni nesillerin eğitim gereksinimlerini karşılayan eğitim kurumlarının eğitim ve öğretim konularını kontrol ve koordine etmeye bir liderlik biçimidir (Serin ve Buluç, 2012). Okulların en önemli gücü olan eğitim kadrolarının potansiyellerini tam olarak ortaya koymalarını sağlayan liderlik biçimi öğretim liderliğidir (Şişman, 2014).

Tanımlara baktığımızda öğretim liderliğinin okul içindeki unsurların potansiyellerini kullanarak okuldaki en önemli faaliyet olarak eğitim ve öğretime odaklanmış olduğunu görürüz. Okul içindeki unsurları ise öğretmenler , öğrenciler ve okulun çevresi olarak tanımlayabiliriz (Gökçer, 2010). Bu unsurların hepsine odaklanmış oldukları eğitim ve öğretime dair vizyon ve misyonlarını ulaştırırlar. Öğretim liderlerinin diğer önemli görevi ise eğitim ve öğretim faaliyetleri için bu faaliyetleri yapan kişilere maddi ve manevi desteği sağlamaktır. Maddi destek okulun kaynaklarını uygun şekilde eğitim ve öğretime yönlendirilmesi iken manevi destek öğretmenlerin motivasyonlarını sağlayacak uygun bir öğrenme iklimi oluşturan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Bakan ve Doğan, 2013).

Öğretim liderlerin temel ve davranış ve rolleri şunlardır:

- Okul amaçlarının belirlenerek, kurumu oluşturan unsurlarla paylaşılması

- Eğitim ve öğretim sürecinin programlanarak yürütülmesi
- Öğretmenlerin gelişiminin sağlanması ve desteklenmesi
- Öğrencilerin, eğitim ve öğretim süreçlerinin değerlendirilmesi
- Uygun bir iklim oluşturularak düzenli öğrenme ve öğretme faaliyetlerinin sağlanması (Şişman, 2014).

Öğretim liderliğin okul müdürleri tarafından uygulanmasını engelleyen çeşitli unsurlar da bulunmaktadır. Bunlar; bürokratik ve yasal düzenlemeler, okul içinde çatışan roller, öğretimle ilgili yapılan faaliyetlere yeterince zaman ayrılmaması gibi nedenler olabilir. Ayrıca kişilerin öğretim liderliğinin düzeyinin azalmasına neden olan diğer unsurlar ise öğretim faaliyetinden kayarak uzun süre yönetsel faaliyetlerle ilgilenmesi, vizyon ve misyonunu iletmeye yeteri kadar cesaretinin ve enerjisinin olmaması, karşılaştığı mali ve öğretmen kaynak eksiklikleri olabilir.

2.1.1.3 Liderlik Teoremleri

Liderlik sürecini ve yapısını anlayabilmek amacıyla çeşitli teoriler ortaya çıkmıştır. Liderlik olgusunu lider, izleyici ve koşullar değişkenlerinden oluşan bir fonksiyon olarak varsayarsak. Her teori liderlik sürecini anlayabilmek için farklı değişkenlere öncelik vermiştir. Kimi teoriler liderliğin doğuştan veya sonradan kazanılan özelliklere göre şekillendiğini savunurken; kimi teoriler ise liderliğin durumsal olduğunu değişen durumlara göre liderliğin şeklinin değişeceğini savunmuştur. Liderliği oluşturan unsurlar hesaba katıldığında liderlik ile ilgili şu şekilde bir denklem ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2010).

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})$$

Şekil. 2 Liderlik Fonksiyonu

Denklemdaki değişkenlerin karakteristiklerine yakından bakmamız bizim liderliği daha yakından anlamamıza yardımcı olacaktır. Liderin karakteristikleri özellikleri (motivasyonu, kişiliği, değerleri); güven ve iyimserliği; beceri ve tecrübeleri; davranışları; bütünlüğü ve etiği; etkili taktikleri, izleyicilerine olan davranışlarıdır. İzleyicilerin karakterleri özellikleri (motivasyonu, kişiliği, değerleri); güven ve iyimserliği, beceri ve tecrübeleri; lidere karşı davranışları; lidere olan

güveni; göreve bağlılığı ve çaba; lider ve iş tatminidir. Koşulların karakteristikleri ise liderlik edilen kurumun tipi; kurumun büyüklüğü, güç ve otorite konumları; görev yapısı ve karmaşıklığı; görev bağımlılıkları; çevresel belirsizlikler; dış bağımlılıklardır (Yukl, 2010).

Günümüzde liderlik teorilerini üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, özellikler, davranışçı ve durumsal teorilerdir. Özellikler teorisinde Liderlik Denklemindeki lider ağırlıklı olup lider üzerinden teori şekillenmiştir. Davranışçı teorilerde ise teori izleyiciler yani maiyet üzerinde şekillenmiştir. Durumsal teorilerde ise liderlik koşullar üzerine şekillenmektedir.

2.1.1.3.1 *Özellikler Teorisi*

1900'lere kadar liderlik ile ilgili "Büyük Adam Teorisi" bulunmakta idi. Özellikler sosyal, politik ve askeri alandaki büyük liderlerin sahip oldukları niteliklerin doğuştan geldiği düşünülmüş ve onların doğal liderler oldukları varsayılmıştır. Bu tür liderlerin başkalarının sahip olmadığı bu özelliklerle dünyaya geldiklerine ve sadece "Büyük Adam"ların bu özelliklere sahip olabileceklerine inanılmıştır (Northouse, 2015). Büyük adam teorisi yerini özellikler teorisine bırakmıştır. Özellikler teorisine göre liderleri lider yapan şey onların sahip oldukları özelliklerdir. Bu özellikler güvenilirlik, kararlılık, başatlık, enerjilik, samimiyet kararlılık açık sözlülük, boy, ırk, yaş, dürüstlük, stresle baş edebilme gibi özelliklerdir. Grup üyelerini liderlik özellikleri açısından karşılaştırma yapıldığında liderleri bulmak mümkündür. Çünkü liderler kıyaslandıkları grup içerisinde liderlik özelliklerine daha fazla sahiptirler.

Her ne kadar bahsedilen özelliklerin liderlerle ilişkisi olduğu gözükse de tüm liderler aynı özellikleri taşımamaktadırlar. Ayrıca liderlik özelliklerine daha fazla sahip olan kişilerin de lider olmadıkları da zaman içerisinde yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür. Tüm liderlere uyacak özellikleri belirlemek güçtür. Ayrıca bir özellik farklı bir liderde farklı bir şekilde görülebilmektedir.

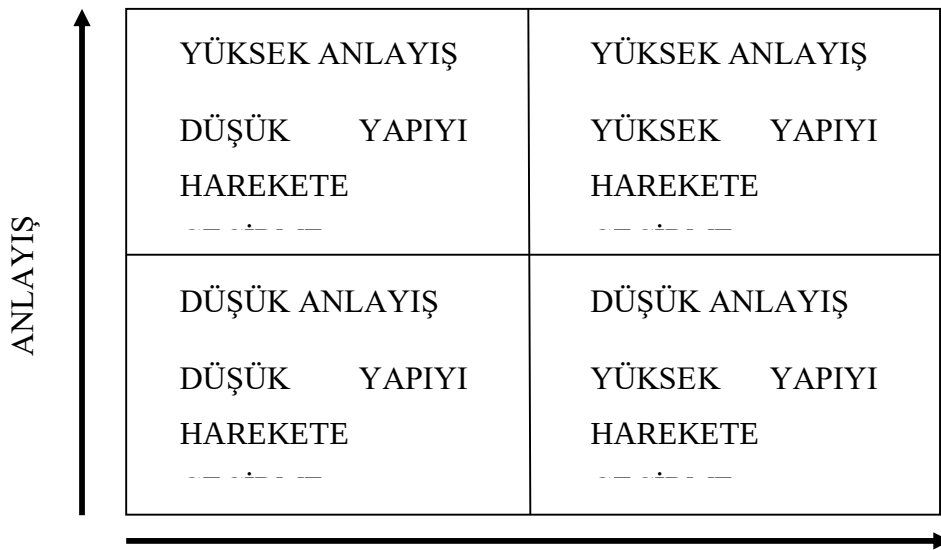
2.1.1.3.2 *Davranışçı Teoriler*

Davranışçı teoriler 1950-1960 arasında iki üniversitede çalışılmaya başlanmıştır. Bunlar Ohio ve Michigan üniversiteleriydi. Bu alışmalarda liderlerin özelliklerinden ziyade nasıl davranıldıklarına odaklanılmakta idi. Araştırmacılar

standart testler sonucunda tespit edilen liderlik özelliklerine bakmak yerine liderin liderlik yaptığı anlardaki hareketlerini önemsemişlerdir (Vroom ve Jago, 2007).

2.1.1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nde liderlerde görülen belirli davranış kalıplarının ortaya çıkarılması amacıyla 1945 senesinden itibaren yapılan araştırmalarda 1800'e yakın liderlik davranışı ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan analizler sonucu bu rakam 150'ye düşürülmüştür. Liderlerin bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek LİDERLİK DAVRANIŞI TANIMLAMA ANKETİ oluşturulmuştur (Leadership Behaviour Description Questionnaire). Ankette çeşitli iş kollarındaki çeşitli düzeydeki liderin zamanını kişisel ve kişilerarası nasıl kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi üzerine yoğunlaşmıştır (Yukl, 2010). Uygulanan faktör analizinden sonra ise iki genel liderlik tarzı bulunmuştur. Bunlara “yapıyı harekete geçirme” (initiating structure) ve “anlayış” (consideration) adı verilmiştir (Stogdill, 1974).



Şekill. 2 Ohio State Çalışmaları Diyagramı

Eğer lider davranışları yapıyı harekete geçirme odaklı ise kurallara daha bağlı olduğu, üyelerin görevlerini yerine getirmesine ve bireylerin performans standartlarını sürdürmesine önem verdiği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bu davranışa sahip yöneticiler eğer insan ilişkilerine önem vermezse. Yapıyı harekete geçirme puanları da zaman içerisinde düşmektedir.

Lider davranışları anlayış odaklı ise personelin ihtiyaçları ve motivasyonu önemlidir. Araştırma sonucunda personelin motivasyonu yüksek olduğu zaman verimin arttığı görülmüştür. Bu tip liderlerden beklenen aynı zamanda yapıyı harekete geçirebilmeleridir. Aksi halde görevle ilgili olan yeterlikleri karşılayamayacaklardır.

2.1.1.3.2.2 Michigan State Üniversitesi çalışmaları

Resis LİKERT tarafından bir şirkette 1947'de belirlenen 20 yüksek verimlilikteki ekip ve 20 düşük verimlilikteki ekibe bir anket uygulanmıştır (Curphy,ginnes ve Hughes, 2012). Anket 4 faktöre dayandırılmıştır. Bunlar;

- Destek
- Karşılıklı ilişkiler
- Amacın belli edilmesi
- İş kolaylaştırma

Bu faktörlerin başarıya etkisi konusunda verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikâyetler, personelin devir hızı, maliyet ve motivasyon gibi kritere dayandırılmıştır. Araştırma sonucunda ise iki tip liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Bunlar göreve yönelik liderler ve ilişkiye yönelik liderler.

Göreve yönelik liderler görevin başarılmasını önde tutar. Astları ile aynı işleri yapmak yerine planlama ve işi zamanlanmasına , astların koordinesine gerekli teçhizat , malzeme ve teknik desteğin sağlanmasına çalışırlar (Yukl, 2010).Astlarından performans beklentileri gerçekçi ve yüksektir. Bu tip liderler astlarını sıkı bir gözetim altında tutar ve yaptığı hatalara ivedilikle cezasını verir. Otoritesi kanun ve kurumundan alan bu liderler görevin başarılmasını her şeyin üstünde tutarlar. Bu yönüyle göreve yönelik liderlik Ohio Üniversitesi Çalışmalarındaki yapıyı harekete geçiren liderlik ile benzerlik göstermektedir (Yukl, 2010).

İlişkiye yönelik liderler ise personel ilişkilerini ön planda tutan liderlerdir. Personelin iş yaşamını etkileyecek konular hakkında onların fikrini alır. Yönetim enstrümanlarını personelin en rahat ve en verimli çalışacağı şekilde çevreyi şekillendirmekte kullanır. Astlarının potansiyellerini en üst düzeyde kullanmaya çalışır. Otoritesini astların kendisinden sözlü bir şekilde alır. Yapılan araştırmalarda

astların bu tip liderleri benimsedikleri ve gruplarının bir sözcüsü şeklinde gösterdiğini belirtmiştir.

Başarılı liderlik tipinin ise göreve yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik tiplerini harmanlayıp bir potada eritebilen ve gelişen durumlara karşı uygun tutum gösterenler olduğunu belirtmiştir.

Michigan State Üniversitesi Çalışmalarının liderlik tiplerinde genellemelere gitmesi ve kavramları basitleştirmesi konusunda eleştirilmiş ve araştırmanın bulgularının tutarlı olmadığı vurgulanmıştır.

2.1.1.3.2.3 Yönetim Gözeneği Kuramı

İlk olarak Blake ve Mouton tarafından yönetim gözeneği olarak geliştirilmiş daha sonra liderlik gözeneğine değiştirilmiştir. Liderlik gözeneği kaynaklar, ilişkiler ve sonuçlardan oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu süreçte kaynaklar lider ve personelin bilgi yetenek ve tecrübeleri; ilişkiler ise lider ile maiyeti arasındaki ilişkiyi; sonuçlar ise verimlilik, iş tatmini, karlılık, gibi ölçülebilir çıktıları anlatmaktadır (Halil ve Baytok, 2014).

Oluşturulan modelde liderleri davranışları (göreve ilgi ve bireye ilgi) grid sistem üzerine oturtturularak Blake ve Mouton'a göre 5 ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmış ve daha sonra Blake ve McCanse tarafından 2 liderlik biçimi daha eklenmiştir (Blake ve McCanse, 1991). Tablo 1 de bu model görünmektedir. Bu tabloya göre liderlik şekilleri şunlardır.

Tablo 1

Blake ve Mouton'un Liderlik Gözeneği

BİREYE İLGİ	9	1,9							9,9	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1							9,1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		GÖREVE İLGİ								

- Uzlaşmacı Liderlik (5,5) davranışı gösteren liderler hem göreve hem de insanlara orta düzeyde ilgi gösterirler. Hem yararlı olmaya çalışıp aynı zamanda personelin motivasyonunu en üst seviyede tutmaya çalışılırlar. Genel olarak amaçları görev ve insan faktörü arasındaki çatışmamayı arttırmamaya çalışırlar. Her iki boyutta da optimal çıktıyı sağlamaya çalışırlar.
- Takım Liderliği (9,9) davranışı gösteren liderler hem insan hem de göreve yüksek ilgi gösterirler. İnsan ve görev arasında çatışma olmaması gerektiğine inanırlar. Her türü fikrin doğru veya yanlış karar verilmeden söylenmesine çalışırlar. Bu yaklaşımda çıktıda optimal sonuç almak yerine her iki faktörde de en yüksek verimlilikte çıktı almaya çalışırlar.
- Babacan Liderlik (9,9) davranışı gösteren liderler takım liderliği gösteren liderlerden oldukça farklı ve karmaşıktır. Kimi zaman ödüllendirici ve cezalandırıcı Göreve Bağlı Liderlik (9,1) gösterirken kimi zamanda nazik ve yardımsever İnsancıl Liderlik (1,9) davranışlarını gösterirler. Bu iki liderlik davranışını eş zamanlı olarak sergiledikleri için oldukça karmaşık liderlerdir.
- Fırsatçı Liderlik (9,9) davranışı gösteren liderler maiyetine yaptıracığı herhangi bir şeyi onu gelecekte nasıl etkileyeceğini düşünürler. Bu şekilde de karşısındaki insana işi nasıl yaptıracığına bağlı olarak diğer tüm liderlik davranışlarını kişiye uygun olarak kullanırlar.

Bu teoride Ohio ve Michigan Üniversitesindeki çalışmalardan farklı olarak göreve ve insan boyutu arasında çatışma olmadığını göstermeye çalışmıştır. Denekler hem görev hem de bireye ilgi konusunda puan alabilmektedir (Halil ve Baytok, 2014). Fakat teoride çevre koşullarına önem vermemeleri eleştirilere neden olmuştur (Akçakaya, 2010).

2.1.1.3.3 Durumsal Teoriler

Durumsal teorilerin liderlik fonksiyonunu koşullar kısmına ağırlık vermektedir. Davranışsal teorilerin özünde değişen durumlara uygun olarak liderlik stillerinin de değiştiği varsayımı yatmaktadır. Bu teorilerde her sisteme uyan tek bir liderlik stili yerine değişen durumlarda, farklı liderlik stillerinin kullanılması gerektiği belirtilmektedir. Değişen bu durumlar

- Gerçekleştirilmek istenen ma
- Grup üyelerinin beklentileri ve nitelikleri
- Liderlik edilen örgütün özellikleri
- Lider ve maiyetinin tecrübeleri ve kişisel özellikleridir.

Davranışsal Teorilerin aksine durumsal teorilerde “tek ve en iyi” yönetim biçimi bulunmamaktadır. Değişen durumlarda taban tabana zıt yönetim biçimleri aynı etkinlik puanlarını gösterebilmektedir. Davranışsal teoriler liderliği iki boyut üzerinde incelemekte iken durumsal teoriler bu iki boyuta koşulları de eklemiştir.

Durumsal teorilerde davranışsal teorilerin eksikliklerini giderecek daha modern bir anlayış benimsenmiştir. Buna rağmen liderlik sürecine etki eden davranışların hepsi belirlenememiştir. Daha çok hangi durumlarda hangi liderlik stillerinin uygulanabileceği konusu araştırmaya önem verilmektedir.

2.1.1.3.3.1 Yol-Amaç Teoremi

House ve Evans’ın Yol-Amaç Teorisi liderlerin davranışlarının maiyetinin performans ve tatminlerini nasıl etkiledikleri açıklar. Bu amaçla Motivasyon Bekleyiş teorisinden gelişmiştir.

Teoriye göre maiyet davranışlarını iki şekilde değiştirmektedir. Bunlar;

1. Belirli davranışların insanları belirli sonuçlara ulaştıracağına inancı
2. Bu kişinin sonuçlara vereceği önem

Başka bir deyişle insanlar yapacakları işin tatmini kendisi için önemli ise ve oluşan bu iş tatmini belirli davranışlar sonrasında gerçekleşmekte ise insan davranışlarını değiştirmektedir (Zel, 2011).

Bu amaçla liderin maiyetini etkileyerek sonuçlara ulaşmak için yapacağı şudur;

1. İnsanların beklentilerini etkilemesi (yol)
2. İnsanların iş sonucunda oluşacak sonuçlara verdiği değerin etkilenmesi (amaç)

Bu teoride liderlerin yapacağı iş maiyetinin iş tatmini yaşayacakları amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşacak yolları maiyetlerine göstermektir (Zel, 2011).

Bu teoride amaç ve yolları belirleyecek dört çeşit liderlik stili belirlenmiştir. Bunlar;

- **Katılımcı Liderlik:** Liderlik gözeneğindeki (9,9) takım liderliğinin Yol-amaç teorisindeki halidir. İşle ilgili alınacak kararlarda astlarında fikirlerini sorar ve fikirlerini dikkate alır.
- **Yönlendirici Liderlik:** Maiyetine amaçlarına ulaşmaları için yapacakları işleri ve süreçleri açıklar. Prosedürlere bağlıdır.
- **Başarıya yönelik liderlik:** İşle ilgili yüksek performans beklentileri ortaya koyar. Asların bu beklentilere ulaşmasını sağlamaya çalışır. Bu konuda sık sık astlarına duyduğu güveni onlara belirtir.
- **Destekleyici Liderlik:** Maiyetinin sorunlarını dinler ve onlara çözümler bulmaya çalışır. Onların rahatları için engellerin ortadan kaldırmaya çalışır. Kurumda arkadaşça bir iklimin oluşmasını sağlamaya çalışır. Maiyeti tarafından kolayca ulaşılabilir konumdadır (Akçakaya, 2010).

Bir liderin her durumda tek bir liderlik stilini kullanması beklenmez. Lider değişen ve gelişen durumlara karşı uyguladığı liderlik stilini bu dört stil arasında değiştirerek kendisini ve maiyetini duruma adapte eder. Örneğin iş çok tehlikeli ve çeşitli rutinlikler içeriyorsa lider yönlendirici liderlik yapmaya çalışmalıdır. Fakat hangi durumda liderlin hangi stili ortaya koyacağı konusu karmaşıktır.

Bu teori liderlik konusunu sadece motivasyon üzerinden açıklamaya çalıştığı için eleştirilmiştir. İş ortamında motivasyon dışında birden fazla değişken bulunmaktadır. Liderler karar verilerken ve maiyetine liderlik ederken tüm değişkenleri hesaba katmalıdırlar (Halil ve Baytok, 2014).

2.1.1.3.3.2 Fiedler'in Durumsallık Teoremi

Durumsal değişkenlerin lider davranışlarını nasıl etkilediği konusunu açıklamaya çalışan ilk teoremdir. Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre liderlerin davranışları durumdan duruma değişmemektedir. Bir liderin başarılı olmasını sağlamak için onu uygun ortamla eşleştirilmelidir (Vroom ve Jago, 2007).

Teoremin modellenmesinde göreve ve bireye ilgiye dayalı olarak liderleri ayırmaya yarayan LCP (Least preferred co-worker) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek sonunda lider aldığı puana göre göreve veya bireye ilgili lider olarak ayrılmaktadır.

Eğer bireye ilgi puanı yüksekse bireye ilgili lider, bireye ilgisi düşükse göreve ilgili lider olarak adlandırılmaktadır.

Yaklaşımda durumsal değişkenler şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Lider ile izleyenler arasında ilişki: Eğer lider ile izleyenler arasındaki ilişki kötü ise çalışma ortamı kötü, lider ile izleyenler arasındaki ilişki iyi ise çalışma ortamı iyi olarak değerlendirilmektedir.
- Görevin Yapısal Özellikleri: Görevin yapısının iyi tanımlanmış olup olmaması ve ayrıntılarının belirli olup olmaması ile ilgilidir. Eğer görev yapısı iyi tanımlanmış ise yüksek yapılanmıştır, tanımlanmamış ise düşük yapılanmıştır.
- Otoritenin Gücü: Lider astlarının performanslarını etkilerken yasal otoritenin gücünü kullanması (cezalandırma ve ödüllendirme) ile ilgilidir. Eğer bu gücü kullanıyorsa otorite gücü yüksek, kullanmıyorsa otorite gücü düşüktür.

Bu faktörlere göre değerlendirildiğinde lider ortamın durumuna göre başarılı olabilmektedir. Her ortamda bireye ilgili liderlin başarılı olamayacağı açıklanmıştır.

Bu teorem LCP ölçeğinin yetersizliği hakkında eleştiriler almaktadır. Bu LCP puanlarının zaman içinde değişeceği ve bu puanların daha kompleks olabileceği görüşü düşünülmektedir. Ayrıca liderlik davranışlarının değişmezliği terimde kabul edilmektedir. Teoreme göre liderin davranışı değiştirilmekten ziyade liderin liderlik ettiği ortam değiştirilmedi. Ayrıca teoremde genelde yüksek seviyeli liderliklere açıklama getirilirken orta seviyeli liderlikler gerçek hayatta daha çok gözükmesine karşın teoride üzerinde pek durulmamıştır.

2.1.1.3.3.3 Vroom ve Yetton'un Normatif Teoremi

Liderlik davranışı ve karara katılım teoremde ilişkilendirilmektedir. Amaç-Yol Teorisi ile durumsal davranışlara aynı perspektiften bakmaktadır (Vroom ve Jago, 2007). Modele göre kararın etkinliği kararın kalitesine ve astlarca kabul edilme derecesine göre değişmektedir. Liderliği çok otoriterden çok katılımcıya beş farklı türde ve 7 farklı durumda oluşturacak bir karar ağacı yapısını öngörülmüştür. Liderlik türleri şunlardır:

O1-Otoriter: Lider problemleri kendi bilgi görgüsü ile çözmeye çalışır ve buna uygun bir karar verir.

O2-Otoriter: Lider problemle ilgili bilgileri astlarından alır ve kararı kendisi verir.

D1-Danışmalı 1: Lider problemle ilgili bilgileri ve çözüm önerilerini kişisel olarak astlarından alır ve bunlara uygun olarak kararı verir

D2-Danışmalı 2: Problemi astlarla grup olarak paylaşır ve gruptan görüş ve bilgileri alır fakat kararı kendisi verir.

G2-Grup 2(Katılmalı): Astlarla sorunu paylaşır, problemle ilgili çözüme astlarından yararlanarak gider. Birlikte seçenekler geliştirerek çözüm için çalışırlar.

Teoremden belirtilen yedi farklı durum ise şunlardır:

- Karar niteliğinin önemi
- Problemle ilgi liderin bilgisi
- Problemin yapılaşmışlık düzeyi
- Kararın etkin bir biçimde uygulanması için astlar tarafından benimsenmesinin önemi
- Liderin kararının astlar tarafından benimsenmesinin olasılığı:
- Örgütsel ve ast amaçlarının uygunluğu

Bu değişkenleri içeren bir örnek durum oluşturularak, katılımcıların karar ağacını oluşturarak karar vermesi beklenir (Graf, Hemmasi ve Winchell, 1992).

Oluşturdukları test liderlerin 30 örnek durumdaki problemlerle karşılaştığında ne gibi çözümler üretildiğinin cevabı alınmıştır. Örnek durumlar ile yapılan analizler sonucunda 30 yıl içinde varılan sonuç otokratik ve katılımcı liderlikten ziyade otokratik ve katılımcı durumlardan konuşmak gerektiğidir (Vroom ve Jago, 2007).

Araştırmalar sonucu ortaya çıkan üç sonuç ise şunlardır:

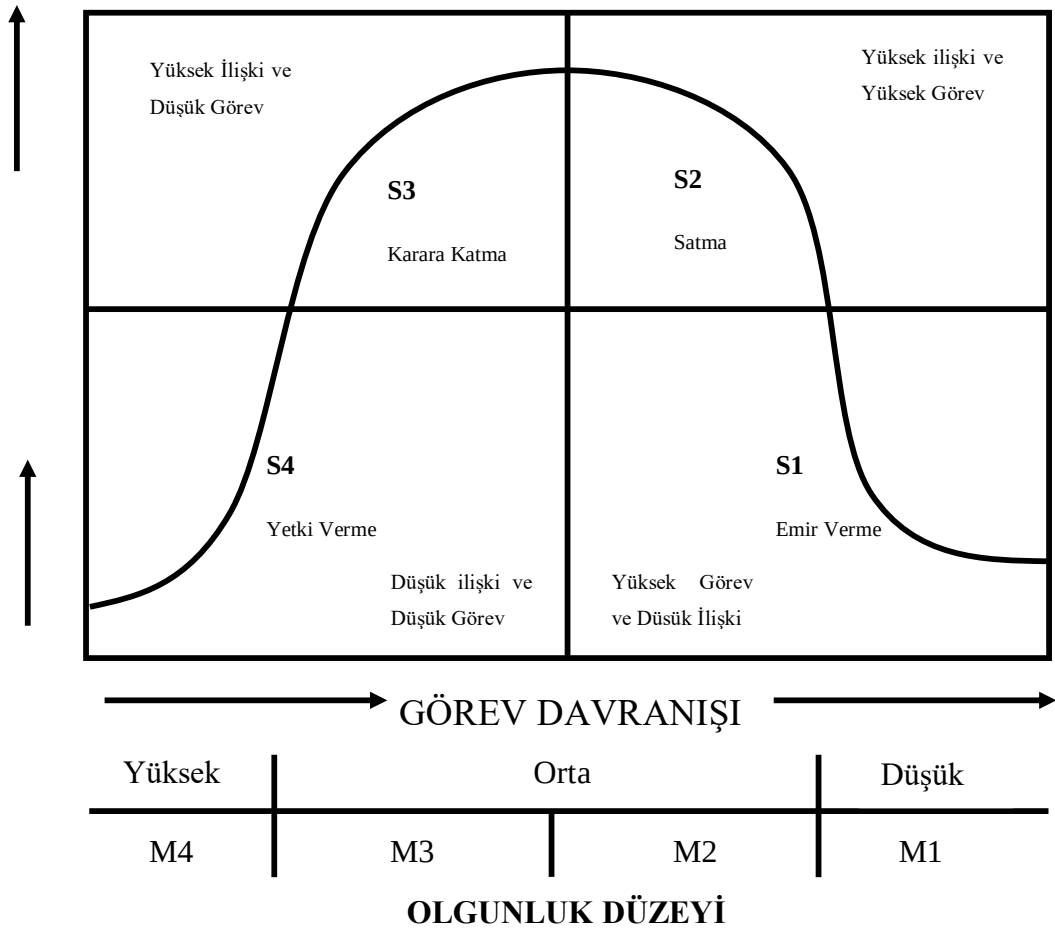
- Organizasyonun etkinliği liderin kontrolünden ziyade durumsal faktörlerden etkilenir.

- Durumlar liderin nasıl davranacağını şekillendirir.
- Durumlar liderlerin davranışlarının sonuçlarını etkiler (Reber, Auer-Rizzi ve Maly, 2004).

2.1.1.3.3.4 Hersey ve Balanchard'ın Durumsal Liderlik Teoremi

Blake ve Mouton'un liderlik gözeneği teorisi ile Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinden geliştirilmiştir. Liderin davranışını incelemek yerine lideri lider yapan izleyicilerin davranış düzeylerini incelemiştir (Halil ve Baytok, 2014). Çünkü lideri kabul eden veya reddeden onun izleyicileridir (Hersey ve Balanchard, 1996).

Teoriye göre lider izleyicinin olgunluk düzeyi ile ve görev arasında uygun ilişkiyi kurup buna göre davranıyorsa başarılıdır (Zel, 2011). Burada en önemli faktör izleyicilerin olgunluk seviyesidir. Eğer astın olgunluk düzeyi yüksekse görece özgür olacak ve daha fazla sorumluluk alacaktır. Bu şekilde olunca liderin astına olan davranışları değişecektir ve ona daha fazla söz hakkın verecektir. Eğer Astların olgunluk seviyeleri düşükse lider daha fazla kuralcı ve kısıtlayıcı olacak ve sorumlulukları kendinde toplayacaktır.



Şekil. 4 Hersey ve Balanchard Liderlik Modeli

Şekil 4’e bakıldığında zaman liderin liderlik biçimini onun astlarının olgunluk düzeyi tayin etmektedir.

- S1-M1 Emir Verme: Astların olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek astlarının olgunlaşmasını sağlamalıdır.
- S2-M2 Satma İkna Etme: Astların olgunluk düzeyleri daha yüksektir. Lider hem görevle hem de insan ilişkileri ile yakından ilgilenir.
- S3-M3 Karara Katma: Astların olgunluk düzeyi yüksektir. Lider bu durumda astları karar mekanizmalarında daha çok katar ve görevden ziyade astlarla olan ilişkisini geliştirir.

- S4-M4 Yetki Verme: Astların olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider ilişkilere ve göreve daha az önem verir. Astlarının işleri kendi başlarına halletmelerini sağlamaya çalışır (Halil ve Baytok, 2014).

Astların olgunluk düzeyi artmaya başladığı zaman lider göreve olan ilgisini azaltmalı ve kendisini astları ile olan ilişkisine vermelidir. Astları belli bir olgunluğa kadar lidere ihtiyaç duyarken yüksek olgunluğa ulaştıkça ise lidere olan ihtiyaçları azalmaktadır (Hersey ve Balanchard, 1996).

Günümüzde eğitim programlarında en çok kullanılan teori olmakla birlikte geliştirilmeye muhtaçtır (Halil ve Baytok, 2014). Her personelin olgunluk düzeyi aynı seviyede gitmediği oranları almada hataların yaşanabileceği ve olgunluk seviyelerindeki büyük değişimlere açıklık getirmede için eleştirilmektedir.

2.1.1.3.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin Ohio Üniversitesi, Michigan Üniversitesi Çalışmalarında ve Yönetim Gözeneği kuramında göreve ve bireye ilginin yeteri kadar işlendiğini düşünmektedir. Fakat göreve ve bireye ilgi bir liderin amaçlarını gerçekleştirmesi ve liderlik stilinin tanımlanmasında eksik kalmaktadır. Çünkü duruma göre kimi zaman daha fazla göreve ilgi kimi zaman ise daha fazla bireye ilgi gösterilecek anlar oluşmaktadır (Zel, 2011). Bu sebeple göreve ilgi ve bireye ilgi boyutlarına etkililik boyutunu eklemiştir. Bu şekilde Reddin'in 3 boyutlu liderlik kuramı olmuştur (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Reddin yönetsel etkililiği yöneticinin görevin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi olarak tanımlamıştır. Durumlara uyabilen lider etkili durumlara uyamayan lider etkisizdir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Fakat yönetsel etkililiği tam olarak kavramak için görünüşte etkililiği ve kişisel etkililiği de bilmek gerekir (Zel, 2011).

- **Görünüşte Etkililik:** Liderin dışarıdan görünüşteki davranışlarının etkililiğidir. Örneğin: Sabah işe en erken gelerek en geç işten çıkması, odasını tertip ve düzenli olması, hızlı karar verip hızlı bir şekilde uygulaması, ikili ilişkilere önem vermesi, personelle arasının iyi olması gibi. Bu gibi her durumda etkili görünüşünü vermesine rağmen görünüşte etkililik her zaman yönetsel etkililik oluşturmamaktadır.
- **Kişisel Etkililik:** Görevle ilgili standartlar iyi belirlenmediği durumlarda, liderlerin organizasyonların hedeflerinden ziyade kendi kişisel hedeflerine önem verdiği durumlar ortaya çıkabilmektedir. Görevleri ve etkinlik standartları açıkça belirlenmediği konumlarda hırslı liderlerde gözükmemektedir. Örneğin yapılan bu liderlerin yaptığı toplantıların amaçları ve hedefleri belirlenmez karar almaktan ziyade daha çok zaman harcanır (Halil ve Baytok, 2014).

Reddin 'e göre temel lider davranışları göreve ve bireye ilgi boyutlarında dört temel liderlik yaklaşımı şunlardır;

- **Kopuk Lider:** Yöneticilerin insan ilişkileri zayıf olduğundan iletişim kanalını sürekli yazılı olarak oluşturur. Hata düzeltici bir yapıya sahiptir. Bu hata düzeltme ise daha çok kontrol mekanizmalarını düzeltmek ve sıkılaştırmaktan ibarettir (Zel, 2011). Bireyleri organizasyondan ayrı görerek değerlendirir. Artlarını kurallara uyması ilde değerlendirirken, üstlerini ise iş, akıl ve zekalarına göre değerlendirirler. Oluşan her türlü anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırlar (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).
- **İlgili lider:** Bu tip liderlerin insan ilişkileri güçlüdür. Personel tarafından iyi insan olarak bilinmek ister. Zaman kavramı ile pek ilgileri yoktur. Aslarına zaman ayırıp onlar ile kendilerini özdeşleştirirler. Dertleri ile yakından ilgilenip gidermeye çalışırlar. Küçük hataları affeder, kimi zaman ise hatalara göz yumarlar. Toplantılarda karşıt tarafları uzlaştırmaya çalışırlar. Çatışma çıkaracak sorunlara değinmezler üstün körü geçirirler. Astları genel olarak iyi yön gösterilmediği konularında şikayetçidirler (Zel, 2011).
- **Adanmış Lider:** İlgili liderin aksine göreve ilgi yönü daha ağır basar. Prosedürlere ve kurallara tam uymaya çalışır. Astları üzerinde yüksek bir otorite kurmaya çalışırlar. Astlarının performansları ile yakından ilgilenir ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Astlarını performanslarına

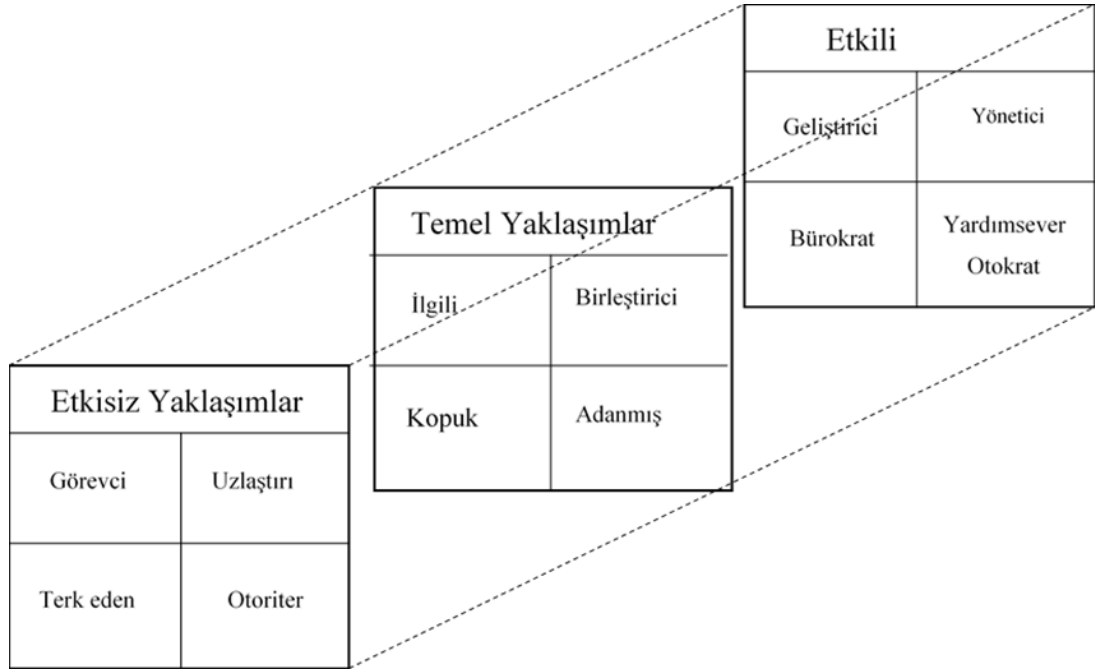
üstlerini ise güç ve otoriteyi kullanma derecelerine göre değerlendirirler. Çatışmaları bastırma eğilimindedirler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

- Birleştirici Lider: göreve ve bireye ilgisi yüksek olan liderlerdir. Astlarının sorunları ile ilgilenirken kurumun amaçları doğrultusunda astlarına rehberlik ederek performanslarını en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar. Ekip çalışmasına önem verirler. Çatışmaların derinlemesine inceleyerek çözerler.

Bu temel liderlik tiplerini etkinlik boyutunu da katarak incelendiğinde Tablo 2 karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2

Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı



Tablo 2'yi incelediğimizde temel yaklaşımlardan farklı olarak 4'ü etkili ve 4'ü etkisiz toplam 8 farklı liderlik stili ortaya çıkmaktadır. Etkili liderlik stilleri geliştirici, yönetici, bürokrat ve yardımsöver otokrat; etkili olmayan liderlik stilleri ise görevci, terk eden, uzlaştırıcı ve otoriterdir. Bu liderlik stillerini şu şekilde tanımlayabiliriz.

- Etkisiz-kopuk Lider (Terk eden): Göreve ve bireye ilgisi düşüktür. Kurallara uyup en az çıktı ile yetinir. İş birliği yapmaz, düşüncelerini kendine saklar. Engelleyici davranışa sahiptir.
- Etkili-kopuk Lider (Bürokrat): komuta ve kurallara uyar. Kendine güvenir, adaletli ve eşit davranır. Ussal ve özdenetim tarafları gelişmiştir. Ayrıntılara dikkat eder (Ömürgönülşen & Sevim, 2005).
- Etkisiz-İlgili Lider (Görevci): İnsan ile ilişkileri en önde tutar. Etkisiz olmasının sebebi kendisini “iyi kişi” imajını zedeleyecek her türlü çatışma ve sorundan kaçmasıdır.
- Etkili-İlgili Lider (Geliştirici): temel vazifesini maiyetinin kendini geliştireceği ve motivasyon olacağı bir ortam sağlamak olarak görür. Etkilidir çünkü bu ortamda görev yapan astlar. Kendilerini güvende hissederek performanslarını arttıırırlar.
- Etkisiz-Adanmış Lider (Otoriter): İnsan ile ilişkileri düşük düzeyde olup maiyetinden kendisini yüksek hissederek. Her türlü çatışmayı ve uyuşmazlığı baskı altına alır. Her şeyi kendi bilgi ve görgüsü çerçevesinden yapar.
- Etkili-Adanmış Lider (Yardımsever Otokrat): Çatışma ve uyuşmazlıklarda kendi istediği gibi sonuç almasını bilen liderlerdir. Ne istediğini bilmekte onu almaktadır. Zaman değerlendirir, çalışan israf önleyici ve girişimcidir. Verimliliği uzun ve kısa vadede göz önünde tutar (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).
- Etkisiz-Birleştirici Lider (Uzlaştırıcı): görev ve bireye ilginin iş yaşamına katkılarının farkındadır. Fakat kararları yetersiz ve ödün vererek olur. Bu tip liderin karar almada etkileyen en büyük güç zamandır. Kararı artık başka çare olmadığı zaman alırlar. Çevrelerinde kariyerine yardım edebilecek insanları bulundırırlar (Halil ve Baytok, 2014).
- Etkili-Birleştirici Lider (Yönetici): Personelinin motivasyonunu yüksek tutar. Hem göreve ilgisinden hem de bireye ilgisinden kimsenin kuşkusu yoktur. Uzun ve kısa vadede başarıyı ön planda tutar. Her personeline farklı davranır, performanslarını en üs düzeye çıkartmaya çalışır (Halil ve Baytok, 2014).

2.1.2 Etik kavramı ve Etik Liderlik

2.1.2.1 Etik Kavramı

Etik antik Yunan'dan beri kullanılagelen “ethos” kökenli bir kelimedir. Kelime anlamı olarak Türkçe'de kültür, alışkanlık , ahlak kelimesinin karşılığı anlamına gelmektedir (Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014). Latince'de ise ahlak yerine kullanılan kelime “moral”dır. Etik ve ahlak kelimeleri sözlük anlamı olarak aynı şeyleri ifade eden kelimeler olarak gözüke de temel olarak birbirinden farklı anlamlarda kullanılmaktadır.

İyinin ve kötünün birbirinden ayrılması olarak tanımlanan etik; ahlaki standartları , değerleri ve ilkeleri tanımlayan bir kavramdır (Bakan ve Doğan, 2013). Ahlak ise bir kişinin davranışlarını yönlendiren kanun, örf, adet, inanç, kültür ve diğer normlar topluluğudur. Bu açıdan baktığımızda ahlakın daha çok uygulamaya dönük olduğunu görmekteyiz. Etik ise bir düşünme metodudur, bir felsefedir. Bu şekilde bakıldığında etiğin ahlaki kapsadığında bahsedebiliriz Etik Davranışın ahlaki boyutu yanı sıra aynı zamanda iyi ve kötünün ne olduğuna ve bunların nasıl tanımlandıklarını inceler.

Kişinin ahlaklı olarak düşündüğü davranışlar kendi toplumunun normlarını içermesi sebebi ile o topluma göre olan değer yargılarını oluşturması sebebi yereldir. Kişinin bulunduğu ortam onun ahlakına da sirayet etmektedir. Etik ise toplumsal değer yargılarından ziyade evrensel iyi ve kötünden bahsetmektedir ki bahsettiği bu değerler kimi zaman toplumların ve kişilerin ahlakları ile çatışmaktadır.

2.1.2.2 Etik ve Örgüt

Belirli amaçların gerçekleştirilmesi amacı ile bir araya gelmiş insan topluluklarına örgüt demekteyiz. Örgütlerin ortaya çıkış sebebi olan insan aynı zamanda örgütlerden en fazla etkilenen unsurdur. Örgütlerin çıktılarını olumlu etkilerinin arttırmak ise modern zamanın aşması gereken zorluklardan birisidir.

Örgütleri birer üretim makinası insanları da bunun ana unsurlarında bir olarak görürsek, insanlar örgütlere çeşitli sermayelerini yatırarak (zaman, para, tecrübe vb.) onun çıktılarından (güvenlik, sevgi, kar, saygı vb.) faydalanmak isterler. En küçük örgütten itibaren ise bu çıktılarının ve girdilerin kontrolü için yönetimler insanoğlu tarafından oluşturulmuştur. Bu yönetimlerin örgüt içindeki tüm kişilere hakların ve

kaynakların dağıtılmasında ise etik unsurlar devreye girmektedir (Aydın, 1998; Pieper, 1999). İyi ve kötünün birbirinden ayrılması olarak tanımlayacağımız etiğin örgüt ile ilişkisi yönetim ve insanlar arasındaki ilişkiler kapsamı ile iki şekilde oluşmaktadır.

Örgüt huzur ve refahı için etik bir yönetim tarzı en önemli gereklerden birisini oluşturmaktadır. Etik kavramların olmadığı örgütlerde emeği sömürülen ve mutsuz olan bir unsur daima olacaktır. Bu tip örgütlerde örgüt ile örgütü oluşturan bireyler arasında kazan-kazan anlaşması devrede olmadığı için ise örgüt verimsiz çıktılar oluşturacaktır (Buluc, 2009). Bozulan örgüt ortamı ise düzeltilmediği takdirde örgütün çöküşüne gidecek olan faaliyetler silsilesinin önünü açacaktır. Etiğin örgüt içinde uygulandığı takdirde ise örgüt iç ve dış tehlikelere karşı daha sağlam durur hale gelecek, örgütün her bir bireyi kendisini örgütün birer kalesi gibi hissedecektir.

2.1.2.3 Etik ve Eğitim

Eğitimin en önemli çıktısı insandır. Eğitim sayesinde ki insan bulunduğu topluma adapte olur ve hem kendi hem de toplumu için yararlı hale gelir. Eğitimin kalitesinin artırılması günümüz sorunlarında birini teşkil etmektedir. Eğitimin çıktısı olan eğitilmiş bireyleri daha iyi hale getirmek ve eğitim sürecini gözden geçirerek onu en verimli hale getirmek ise bu sorunun en önemli kısmını teşkil etmektedir.

Eğitimin gerçekleştirildiği kurumlardan birisi olan okullar ve okullardaki eğitim yönetimini gerçekleştiren okul müdürleridir (Şişman, 2014). Okullardaki eğitimin yönetimi hem uygun örgüt iklimi oluşturarak hem de okullardaki öğrencilere örnek davranışları uygulamalı olarak göstermek açısından hayli önemlidir. Bu kapsamda okullar aynı zamanda birer sosyolojik laboratuvar olma özelliğine sahiptirler.

Okullardaki okul yöneticilerinin davranışları okul içi unsurlar olan öğretmenler, öğrenciler ve okul çalışanları ve okul dışı unsurlar olan veliler, okul çevresi, ilçe milli eğitim müdürlüğü gibi birçok unsuru etkilemektedir.(Çetin ve Özcan, 2004). Bu davranışlar birçok unsuru etkilemesi sebebi ile etik olmalıdırlar. Etiğe uygunluğun; okul yöneticisinin davranışlarında aranılan ana unsurlardan biri olması okul içi ve dışı unsurların huzurunu arttıran, içinde bulundukları örgüt

ikliminin çalışmaya ve eğitim ve öğretim yapmaya uygunluğunu sağlayan önemli bir etmendir. Aksi halde etik dışı davranışlar okul içerisinde çatışmalara sebep olarak okulun var olma sebebi olan eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sekteye uğratılmasına sebep olabilecektir.

2.1.2.4 Etik Liderlik

Etik liderlik kavramı antik Yunan düşünürlerinden Platon'a kadar uzanmaktadır. Platon Devlet adlı eserindeki ütopya şehirlerinin başına etik düşünen krallar koymuştur (Platon, 2006). Bu krallar halkının haklarını daha iyi derecede koruyup onlara doğru yolda liderlik yapabileceklerini belirtmiştir.

Liderlerden bulundukları örgütlere bir vizyon ve misyon vermeleri ve örgütleri başarıya götürmeleri beklenir. Alınacak bu başarı için hangi bedellerin ödeneceğini ise liderin davranışları belirler. Liderler kısa vadede başarıyı sağlamış olmalarına rağmen kimi zaman bu başarı uzun vadede örgüt ve örgütün bulunduğu tüm çevre için sorun oluşturabilmektedir. Örneğin bir okul yöneticisi okulun başarısını yükseltmek için başarısız gördüğü öğretmenlerin ders sayısını azaltsa kısa vadede okul başarısını yükseltse dahil uzun vadede başarısız gördüğü öğretmenleri dışlayarak bu öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını düşürecek; örgütsel bağlılıklarını azaltacak ve iş tatminlerini düşürebilecektir. Sadece başarılı oldukları için ise başarılı öğretmenlerin ders yükünü arttırarak öğretmenler arasında ayrışmaya sebep olarak çatışmaları arttıracak, bu öğretmenlerde de bitkinliğe sebep olabilecektir.

Yapılan tüm araştırmalarda liderlerin performansı nasıl arttıracığına, liderlerin nasıl davranacağına, liderlerin nasıl liderlik edeceğine ve daha birçok konu hakkında araştırma yapılmıştır. Liderliğin etik boyutuna dair yapılan araştırmalar dikkat çekici derecede azdır, bu sebeple etik ve erdem liderliğin az işlenilen boyutlarındandır; ama liderlerin her etik dışı davranışında, yolsuzluklarında etik konusu daha da öne çıkmaktadır (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). Liderlik ederken liderler kararlarının etiklik boyutunu da göz önünde tutmasının sağlanması bu yüzden gerekmektedir (B. Avolio, 2007).

Dönüştürücü liderlikten ve otantik liderlikten davranışlarına etik boyutu katması sebebi ile ayrılan (Scandura ve Schriesheim, 2005) etik liderlik; daha

önceleri dönüştürücü ve karizmatik liderlerin alt boyutları arasında ideallerin gerçekleştirilmesi yer almıştır (Bass ve Avolio, 2000). İlerleyen araştırmalarda dönüştürücü ve karizmatik liderlerin kendi görüşlerini ve ideallerinin astlarına (her ne kadar bu davranışlar etik olabilirse de) kabul ettirilmesinin aslında etik olmayan astların kendi öz benliklerini hiçe sayan bir davranış olduğuna kanaat getirilmiştir (Bass ve Bass, 2009). Diğer araştırmacıların araştırmaları sonunda kendi başına bir liderlik kuramına sahip olmuştur (Brown ,Trevino ve Harrelson , 2005).

Etik liderliğin bir tanımını yapmak gerekirse; etik liderlik: Ahlaki ve etik kalıplara uygun davranışların kendisinde ve insanlarla ilişkilerinde gösteren ve bu davranışların astlarında da görülmesini çift yönlü iletişim, karar verme ve destek yoluyla teşvik etmeye çalışan liderlerdir (Brown ,Trevino ve Harrison , 2005). Bu liderler tanımdaki gibi etik liderleri önce kendisine özümsemiş ve yaptıkları her harekette bu davranışlarını göstererek kişisel bütünlüklerini sağlamış kişilerdir (Yılmaz, 2006). Bu etik davranışları aynı şekilde diğer insanlarla olan ilişkilerinde de gösterirler. Etik davranışları sadece kendilerinde görülmesiyle yetinmeyip astlarıyla çift yönlü iletişim sağlayarak; onları etik davranmaya yönelik davranışları sergilemelerini destekleyerek ; karar alma süreci esnasında kararın etik boyutunu da hesaba katarak karar vererek etik davranışları teşvik etmeye çalışırlar (Brown ve Treviño, 2006).

2.1.2.4.1 *Etik Liderliğin Boyutları*

Etik liderlerin becerileri davranışsal etik, iklimsel etik , iletişimsel etik, karar vermede etik olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Madenoglu, Banoğlu, Sarier ve Uysal, 2014).

2.1.2.4.1.1 *Davranışsal Etik*

Liderlerin örgütteki tüm astlarına eşit mesafede olarak eşit muamele edilmesi ve adil ve dürüst davranışların sergilenmesi eylemini tanımlanmaktadır. Bu davranışların dışında etik bir liderden beklenen davranışlar başkalarının görüşlerine saygı, sorumluluk duygusu , mesleğe bağlılık , anlayış ve inançtır (Toor ve Ofori, 2009).

Okul yöneticisinin öğretmenlerine, öğrencilerine ve okulla alakalı diğer unsurlara karşı eşit mesafede, adil ve dürüst olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerine

davranışsal açıdan etik olmayan davranışlar sergilemesi, öğretmenleri arasında ayrımcılık yapması örgüt içindeki adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi birçok kavramı zedeleyecektir. Öğretmenler arasında kamplaşmaya sebep olabilecektir (Buluç, 2009).

Okul yöneticisinin etik liderliğin davranışsal etik boyutunu yönetimde göstermesi ayrıca doğrudan ve dolaylı olarak öğrencilere de etki etmektedir. Doğrudan etki etmektedir, çünkü okul yöneticilerinin davranışları, aldıkları kararların bir kısmı doğrudan öğrencileri etkilemektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenlerine olan etik dışı davranışları dolaylı olarak dersine girdiği öğrencileri de etkilemektedir (Öznacar, Güven ve Yılmaz, 2017).

2.1.2.4.1.2 İklimsel Etik

Etkili bir örgüt iklimi oluşturmak amacıyla; fikirlerin sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yayılması, çalışanların desteklenmesi ve onların arkalarının kollarlanması, örgütün kültür ve vizyonunun olabilecek en açık şekilde ortaya konulması , astlarının yaratıcılıklarını en üst düzeyde sergileyebilecekleri bir çalışma ortamının hazırlanması ile ilgilidir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008). İklimsel etik kişilerin psikolojik gücünü etik liderin davranışları ile kişinin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir etkiye sahiptir (Kim ve Brymer, 2011; Shin, 2012).

Okul yöneticilerine okul içindeki iklimsel etik ortamını oluşturmak anlamında büyük sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenlerin özellikle desteklenip, onlara arkalarında olunduğunun hissettirilmesi büyük önem arz etmektedir. Aksi halde öğretmenlerin yalnız bırakılması öğretmen, öğrenci ve velilerin arasındaki çatışmaları arttıracaktır.

Okul içerisindeki tüm personel okulun vizyonunu ve misyonunu biliyor olması lazımdır. Bir okul için en önemli misyon öğrencilerinin en iyi şekilde yetiştirmektir. Tabi ki vizyon ve misyonun tek başına ortaya konması yetmemektedir. Öğretmenlerin de toplantılarda görüşünün alındığı, onların da sisteme dahil edildiği yaratıcı bir çalışma ortamının oluşması öğrencilerin de başarısını arttıran durumlardan birisidir.

2.1.2.4.1.3 İletişimsel Etik

Lider ile astları arasında çift yönlü bir bilgi akışının kurulması ve bu sayede iş ile ilgili doyumlarının sağlanması ile ilgilidir. Astları ile aralarında dürüst, açık sözlü sağlam iletişim kanalları olan liderlerin astlarının liderlerine olan güvenlerinin artması beklenmektedir (Madenöğlu, Banoğlu, Sarier ve Uysal, 2014).

Okul yöneticilerinin çift yönlü bir iletişim kurabilmesi için en sapacaklarından birisi ise toplantılardır. Toplantıları sadece üstten gelenin veya okul yöneticisinin planladığı konuları aktaran bir olay şeklinde gerçekleştirmemek gereklidir. Bunun yerine en tecrübesiz öğretmenin bile fikirlerini rahatlıkla ifade edebileceği bir olay haline getirilmesidir. Okul yöneticisi hiçbir personele ayrıcalık tanımadan herkese eşit şekilde yaklaşması gerekmektedir. Fikirlerin rahat ifade edildiği, sorunların sıkılmadan paylaşıldığı bir ortamda tüm okulda bulunan kişilerin okul yöneticisine güveni artacaktır.

2.1.2.4.1.4 Karar Vermede Etik

Karar vermek için karar verilecek konu hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir. Verilen kararın şahsi çıkarlara yönelmek yerine toplumun faydasına yönelik olması gerekmektedir. Ayrıca kararı vermeden önce karardan etkileneceklerin de fikrinin sorulması gerekmektedir. Bunlar doğru bir karar için gerekli olan unsulardır.

Bir liderin ise kararda doğruluktan önemli olarak bakması gereken başka kavramlar vardır. Liderlerin karar verme anında kararın evrensel etik değerlerini gözetmelidirler (Kacmar, Bachrach, Harris ve Zivnuska, 2011). Bu liderler ilk karar anlarında zorluklarla karşılaşsalar bile uzun vadede astlarının onaylarını alarak karşılıklı iletişimlerini sağlamlaştıracaklardır (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog ve Folger, 2010).

Karar verme esnasında geçerken toplumun değer yargıları, kültürel değerlerden, yazılı ve yazılı olmayan kanunlardan oldukça etkilenirler. Karar verme anında okul yöneticilerinin yapması gereken kararı etik açıdan incelerken onu evrensel etik değerlerine yakınlaştırmaktır. Evrensel etik değerleri bazı anlarda astların, toplum ve kültürel değerleri ile çatışsa bile evrensel etik kuralları her zaman astlar ile okul yöneticileri arasındaki bağı uzun vadede güçlendirecektir.

2.1.2.4.2 *Etik Liderliğin Öncelleri ve Çıktıları*

Her kavramı oluşturan önceller olduğu gibi her kavramın hayata geçirilmesi ile de sonuçlar oluşmaktadır. Etik liderliğin de oluşması gereken şartlar olduğu gibi etik liderliğin de sonuçları bulunmaktadır.

2.1.2.4.2.1 *Etik Liderliğin Öncelleri*

Birçok değişken etik liderin davranışlarını etkilemektedir. Bunlar örgütsel kültür, milli kültür, örf ve ananeler, kanunlar, inançlar, toplumun yazısız kuralları, örgütün ve toplumun yücelttiği değerler ve onların yüz çevirdiği davranışlardır.

2.1.2.4.2.2 *Etik Liderliğin Çıktıları*

Etik liderlik davranışlarının liderlik edilen örgütler için birçok olumlu sonucu bulunmaktadır. Bunlar örgütsel adalet, örgütsel güven, örgüt içerisindeki tüm bireyler arasında saygı ve sevgi, astların sorumluluk üstlenmeleri , örgütsel vatandaşlık davranışlarının pekişmesidir (Uğurlu, 2009).

2.1.3 **Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık literatürde birçok konu ile bağlantısı olması sebebi ile birçok yerde karşımıza çıkan bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın bir tanımının yapılması gerekirse örgütsel bağlılık; bağlı olunan örgütün değer ve hedeflerine sadece göstermelik bir bağlılıktan ziyade kendi hedef ve değerleriymişçesine aktif bir bağlılıktır (Çelik, Dedeoğlu ve İnanir, 2015).

Örgütsel bağlılık günümüz kurumları için katma değer sağlayan konuların başında gelmektedir. Örgüte bağlı olan kişiler örgüte ne kadar kendilerini bağlı olarak hissederse verimleri o kadar artmaktadır. Bu Sadeye firma da hedeflerine o kadar kolay ve hızlı ulaşmaktadır. Örgütsel bağlılık personelden istenilen bir durum olduğu kadar örgütün de bu durumu sağlaması için üzerine düşen görevleri yapmalı ve personel için kendilerini geliştirip, kişisel hedeflerine ulaşabilecekleri bir iklim yaratmalıdır. Örgüte bağlılıkta her iki tarafın üzerine düşen görevleri vardır. Ancak bu görevler gerçekleştirildiği zaman örgütsel bağlılıktan söz etmek doğru olacaktır.

2.1.3.1 *Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları*

Örgütsel bağlılık davranışlarını incelediğimizde farklı araştırmacıların farklı yaklaşımlar kullandığı görülmektedir. Bu yaklaşımları üç sınıfta toplamak

mümkündür. Bunlar tutumsal bağlılıklar, davranışsal bağlılıklar ve çok boyutlu bağlılıklardır.

2.1.3.1.1 *Tutumsal Bağlılıklar*

2.1.3.1.1.1 *Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı*

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, kişilerin kişiliklerini istek ve ihtiyaçlarını sosyal ilişkilerle, enerji ve sadakatlerini kendi istekleri ile verecek şekilde, birleştirmesidir (Kanter, 1968). Örgütlerin örgüte dahil olan kişilerden belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Kişileri ise örgütlerin bu istek, ihtiyaç ve beklentilerini ancak tüm enerjilerini ve sadakatlerini adayarak gerçekleştirmesidir.

Kanter'e göre bağlılık iki sisteme ayrılmıştır. Bunlar kişilik sistemi ve sosyal sistemdir. Bağlılık bu iki farklı istemden meydana gelmektedir. Kişisel sistemin üç ana alanı sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Sosyal sistemin üç alanı ise bilişsel , duygusal ve normatif yönelimlerdir (Işık, 2009).

Kanter bu iki sistemi birleştirerek örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayrılmaktadır. Bu sınıflar devamlılık bağımlılığı ,kenetlenme bağımlılığı ve kontrol bağımlılığıdır (Sığı, 2007).

- **Devamlılık Bağımlılığı:** kişinin örgütte kalarak kendisini örgütün başarısı için adanmasıdır. Kişi eğer örgütte kalmasının örgütten ayrılmaktan daha karlı olduğuna karar verirse kendisini örgüte adayacaktır. Bunun içinde örgütteki pozisyonunu koruyacak ve örgütün başarısını arttırmaya çalışarak örgütte kalmaya devam edecektir. Örneğin bir öğretmen özel okulda öğretmenlik yapmaktan devlet okulunda kalmanın daha karlı olduğunu düşünürse memurluğun ve öğretmenliğin gereklerini daha iyi yerine getirecek ve sistemden çıkarılmamaya çalışacaktır.
- **Kenetlenme Bağımlılığı:** Örgütteki kişinin daha önceki sosyal ilişkilerinden feragat ederek törenlere katılma, simgeler gibi örgütle birleşmeyi kolaylaştıran araçları da kullanarak kendisini örgüt içi ilişkilere bağlanmasıdır. Kişi örgüt içi olan sosyal ilişkileri sebebi ile duygusal tatmin yaşayarak kendisini örgüte adar. Öğretmenlerin kenetlenme bağımlılığını arttıracak şeyler yeni öğretmen oryantasyonları, öğretmenler günü kutlamaları gibi olaylardır

- Kontrol Bağımlılığı: Kişinin örgütün sahip olduğu sosyal normlara uymasındır. Eğer kişi örgütün sahip olduğu sosyal normların doğru ve ahlaki olduğunu düşünüyorsa bu normları benimseyecek ve örgütün otoritesini kabul edecektir.

2.1.3.1.1.2 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin örgüt yapısında temel olarak güç ile ilişki türleri arasındaki uyumu görür (Penley ve Gould, 1988). Örgütün tekelinde olan faydaya , zorlayıcı ve değerlere dayalı güce bağlı olarak kişiler ilişki türleri geliştirir (Etzioni, 1975). Bunlar Ahlaki bağlılık , çıkara dayalı bağlılık ve zorlayıcı bağlılıktır (Cohen, 2007).

- Ahlaki bağlılık: kişilerin örgütün değerlerinin, örgütün amaçlarının ve örgütün kurallarının adanmış olduğu bağlılıktır. Bu bağlılık kişinin örgütü tamamen içselleştirdiği zaman çıkar. Bu bağlılık örgüt içindeki ödül değişimlerinden etkilenmez (Sığırı, 2007).
- Çıkara Dayalı Bağlılık: Kişilerin örgüte yaptığı katkılar sonucunda örgütten bu katkılarına karşılık ödüller beklediği ve bu ödüllere göre oluşan bir bağlılıktır. Örgüt ile kişi arasındaki bağlılık kişiye sağlanan ödüller ile örgüte katkı arasındaki oran kadardır.
- Zorlayıcı bağlılık: kişinin davranışlarının sınırlandırıldığı ve kişinin olumsuz hisler duyduğu, örgütün kurallarına uymaya zorlandığı bağlılıktır. Kişiler duygusal olarak kendilerini örgüte bağlı olarak hissetmezler fakat örgüte olan üyeliği devam etmektedir.

2.1.3.1.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı kişinin örgüte duyduğu psikolojik bağlılık olarak incelemektedir (Sığırı, 2007). Örgüt ile kişi arasındaki bağlılığı oluşturan örgüt ile kişinin özdeşleşmesidir. Bu örgüte bağlılık üç boyutta gözükmektedir. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Madenoglu, Banoğlu, Sarier ve Uysal, 2014).

Uyum: kişilerin davranış ve emekleri sayesinde örgütten ödüllere ulaşmasıdır. Kişi ile örgüt arasında ilişki zayıftır. Örgüt ödül verdikçe ve kişinin de davranış ve emekleri yeterli ise ilişki devam edecektir (Aydın, Sarier, & Uysal, 2013).

Özdeşleşme: kişi örgüt ve örgüt içerisindeki diğer kişiler ile doyurucu bir ilişki kurar ve bu ilişkiye ile gurur duyar hale gelir. Bu şekilde de örgüt ile kişi arasında bir bağ oluşur.

İçselleştirme: Kişinin değerleri ile örgütün değerleri tamamen uyuşur hale gelmiştir. Kişi kendisini tamamen örgütün bir parçası olarak hissetmektedir.

Uyumda kişi ile örgüt arasında bir çıkar ilişkisi vardır. Özdeşleşme ve içselleştirmede ise kişi ile örgüt arasında tam bir uyumdan söz edilmektedir.

2.1.3.1.1.4 Mowday'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday tutum olarak örgütsel bağlılık davranışını ikiye ayırmıştır. Bunlar tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıktır (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Tutumsal bağlılık kişinin kurumla özdeşleşmesi ve örgütle birleşmesi anlamında kullanılmakta iken; davranışsal bağlılık ise kişi ile örgüt arasındaki maddi beklentilerden kaynaklanan bir bağlılıktır (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

2.1.3.1.1.5 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramı araştırılmaya başlandığı anda iki boyutta ele alınmıştır. Bunlar bazı araştırmacılara göre tutum ve davranış bağlılıkları bazı araştırmacılara göre ise değer bağlılığı ve örgütte kalmaya ilişkin bağlılıktır.

Yapılan diğer araştırmalarda ise ilk olarak devam ve duygusal bağlılık olarak iki boyut olarak düşünülmüş iken daha sonra ise normatif bağlılık olarak üçüncü bir boyut eklenmiştir (Allen ve Meyer, 1990).

2.1.3.1.1.5.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kişinin örgüte duygusal olarak bağlılığını ifade etmektedir. Kişi kendisini örgüte duygusal olarak bağlı hissederek kendisini onunla özdeşleştirir (Buluç, 2009). Bir öğretmenin “Ben Fethi Açancıcek İlkokulu öğretmeniyim.” demesi onun okulu ile arasında olan duygusal bağlılığa işaret etmektedir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan kişi bulunduğu örgüt için daha fazla gayret gösterir. Kendisini onun bir parçası olarak görmesi hem kendi bireysel başarısını hem de örgütün başarısını arttırmaktadır.

2.1.3.1.1.5.2 *Normatif Bağlılık*

Kişinin bağlı olduğu örgütten ayrılması halinde ödeyeceği maliyetle ilgilidir (Çelik, 2015). Kişinin örgütle daha önceden yapılmış olan bir sözleşmesi bulunabilir. Bazı şartların yerine getirilmemesi halinde veya tarafların birinin memnuniyetsizliği halinde diğer tarafa karşı yaptırımlar içerebilmektedir. Bu tür bağlılıklar iyi dizayn edilmez ise zoraki bir bağlılığı sağlayabilmekte, bu durum da personelin verimini ve örgütün personelden sağlayacağı verimi düşürmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

2.1.3.1.1.5.3 *Devam Bağlılığı*

Kişilerin görev duygusu sebebi ile oluşan bağlılıktır. Kişiler yüksek görev bilinci ile örgüte bağlı olmayı seçmiş olabilirler (Buluç, 2009). Bu okulun şu an bana ihtiyacı var her ne kadar bırakmak istesem bile ihtiyacı olduğu için bırakamıyorum gibi bir söz devam bağlılığına işaret etmektedir.

Duygusal bağlılıkta kişi örgütle arasındaki duygusal bağlantıdan dolayı işte kalmayı kendi ister. Normatif bağlılığında kişi örgütte kalmasının sebebi ayrılması halinde oluşacak maliyettir. Devam bağlılığında ise kişi örgütte kalmaya kendini yükümlü hissetmektedir.

2.1.3.1.2 *Davranışsal Bağlılık*

2.1.3.1.2.1 *Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı*

Becker'a göre örgütsel bağlılık , kişinin yan bahislere girerek, tutarlı bir davranış dizisini, doğrudan o davranıştan olmayan çıkarlarla ilişkilendirilmesidir (Becker, 1960). Tutarlı bir davranış dizisini bu tanımda örgüte üyeliği sürdürmek anlamında kullanılmıştır (Meyer & Allen, 1984). Kişi örgüt ile iki taraflı olan bir bahse girer ve tutarlı davranış dizisini sürdürdükçe örgütten kazanımları olacaktır. Kişiler duygusal olarak örgütlere bağlanmaz bağlılıklarının sebebi bağlılığını devam ettirmediği takdirde örgüte yaptıkları yatırımları kaybetme korkusudur (Gül, 2003).

Becker kişilerin örgüte karşı tutarlı davranışlar göstermesinin sebebini yan bahisle açıklamaktadır. Bahis kişinin alacağı kazanca karşılık ortaya bir yatırım koymasındır. Kişiler kendilerince önemli olan ve davranışları ile alakalı olmayan sonuçlar için bahse girerler. Eğer kişinin yatırımları için davranışları eski davranışları ile tutarlı olmazsa o bahsi kaybedecektir. Kişinin ortaya koydukları kişi için ne kadar değerli ise örgüte bağlılığı o kadar fazla olur (Becker, 1960). Kişiler bu yan bahisler

sebebi ile örgütlere duygusal bağlılık yerine davranışsal bir bağlılık gösterirler (Cohen ve Lowenberg, 1990).

Yan bahis yaklaşımına göre kişilerin örgüte bağlılık gösterme kaynakları dört adettir. Bunlar;

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişilerin ait olduğu toplumların kişilerin davranışlarını sınırlayan bazı maddi ve manevi beklentileri olabilirler. Kişiler bu toplumsal beklentiler üzerine yan bahislere girebilirler. Örneğin bir öğretmen her dönem okul değiştiriyorsa bu toplum nezdinde hoş karşılanmaz. Toplum onun iyi bir öğretmen olmadığını düşünür (Gül, 2003).
- **Bürokratik Düzenlemeler:** kişiler bürokratik düzen ile ilgili bir yan bahse girmiş olabilir. Örneğin bir bürokratik düzenleme ile öğretmenin haftada girdiği ders sayısı belli bir saatin üstünde ise girdiği fazladan her ders saati için ek bir ücret alacaktır. Öğretmenler bu ek ücreti alabilmek için okulda daha fazla bulunacak, farklı davranışlarda bulunduğu takdirde ek ders sayısının azaltılacağını ve maaşının azalacağını düşündüğü için örgüte bağlılığına devam eder.
- **Sosyal Etkileşimler:** Kişinin örgüt içerisinde sosyal etkileşimleri olacaktır. Bu sosyal etkileşimler içerisindeki davranışlarının tutarlı olması gerekmektedir. Eğer öğretmen meslektaşlarına yardımcı bir insan ise toplum bu yardım davranışının sürekli devam etmesini bekleyecek kişi de bu görüşün bozulmaması için aynı davranışı sürdürmeye çalışacaktır.
- **Sosyal Roller:** Kişiler örgüt içerisinde bulunmaya devam ettikçe bazı rollere sahip olacaktır. Bu roller kişinin hoşuna gittiği için ya da o rollerden başkasına uyum sağlamayacağını düşündüğü için örgütten ayrılmamaya devam edebilirler. Örneğin bir öğretmen o okul içerisinde kendisine danışılan, sözü dinlenen ve tecrübeli bir öğretmen gözü ile bakıldığı için kendisine o okula bağlı kalmayı sürdürecektir.

2.1.3.1.2.2 Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımda Becker'in yan bahis yaklaşımındaki bahislerin aksine kişi ile davranışları arasındaki uyumdan bahsetmektedir (Gül, 2003). Salancik'a göre bağlılık kişilerin davranışlarına bağlanmaları ve bu davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgütle alakalı inançlarına bağlanması durumudur (Cohen, 2007).

Kişi önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla ilgili tutarlı davranışlar gösterecektir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Kişinin tutum ve davranışları arasındaki fark olursa kişinin kendi içinde gerilim ortaya çıkacaktır. Kişinin tutum ve davranışlarına verdiği değer ne kadar fazla ise bu gerilim o oranda artacaktır. Bu gerilim azaltmak için ise kişi tutumlarına uygun olan davranışlar ile tutarlı hale gelmek isteyecektir. Kişinin örgüte bağlanma davranışına ne kadar bağlanırsa buna göre tutumlar geliştirecek ve o derecede örgüte bağlanacaktır.

Kişinin her davranışa bağlanma derecesi ise aynı olmamaktadır. Eğer kişi davranış kendi isteği ile yapıyorsa bağlılığı da o derecede artacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1978). Bunun dışında kişi başkaları önünde, açık, net veya sözünden dönülemez davranışlar göstermişse o davranışlara bağlılığı da farklı olacaktır.

2.1.3.1.3 Çok Boyutlu Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tek yönlü araştırmalarda kişilerin örgüte bağlılığının tek bir boyutu olduğu üzerinde durulmuştur. Bütün bireylerin aynı bağlılık davranışlarını aynı şartlar sağlandığında aynı derecede göstereceklerini düşünmüşlerdir. Fakat çıkan sonuçlarda ise bireylerin örgütsel bağlılıklarının birbirlerine göre farklı olduğu ve bu davranışı etkileyen faktörlerden eşit derece de etkilenmedikleri saptanmıştır (Lee ve Jamil, 2003).

Örgütün içi ve örgütün dışındaki öğeler çoklu bağlılığın kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu kaynaklar çeşitli örgüt içi gruplar, örgüt içindeki iş görenler, müşteriler veya örgüt faaliyetlerinden yararlananlar, yöneticiler, sendikalar, kamuoyu gibi birçok kaynak olabilir. Bu sebeple bir öğretmenin örgüte olan bağlılığı yöneticileri ile arasındaki olan iyi geçimden kaynaklanabilirken, başka bir öğretmenin örgüte olan bağlılığı öğrencilerinin gözünde oluşturduğu rol modelden kaynaklanabilmektedir (Buluç, 2009).

2.1.3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişilerin örgütsel bağlılığı bulundukları örgütlere olumlu ya da olumsuz olarak yansımaktadır. Kişinin örgüte bağlılığı az ise bulunduğu örgüte olan katkısı ve verimi daha az olacaktır (Karim ve Mohammd Noor, 2006). Bunun yanında bulunduğu örgütteki diğer çalışanların moral ve motivasyonunu düşürecek ve onların da örgütsel bağlılığını azaltacaktır. Örgütsel bağlılığın az olduğu kurumlarda

personel devir hızı yükselecektir. Yüksek personel devir hızı kurumların personel maliyetlerini arttırdığı kadar aynı zamanda eğitim maliyetlerini arttıracaktır. Eğitim maliyetinin artması hem yetişmiş personelin kaybedilmesi hem onun yerine gelen personelin aynı iş için tekrar eğitilmesi şeklinde olacaktır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda ise personel veriminde gözle görülür bir artış görülecektir. Aynı zamanda örgütün kalifiye elemanlarının kurum içinde kalması örgütün personel devir hızının düşmesine sebep olacaktır. Personel devir hızının düşmesi ise kurumun eğitim ve personel maliyetlerini azaltacaktır.

Örgütümüzü bir okul olarak düşünür ise okulun en önemli varlıklarından birisi okulda ders veren öğretmenlerdir. Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının derecesi okulun başarısı ile ilgili birçok konuyu etkileyecektir. Örgütsel bağlılığı düşük olan öğretmenlerin verdiği derslerin faydası örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlere göre daha düşük olacaktır (Çelik, Alioğlu ve İnanir , 2015). Bu öğretmenlerin kurumdaki personel devir hızını yükselteceklerdir. Yüksek personel devir hızı aynı şekilde verilen derslerin faydasını düşürecektir. Okula her gelen yeni öğretmenin önündeki tecrübeli, okulu ve okulun bulunduğu bölgedeki öğrencileri tanıyan öğretmen sayısını azaltacaktır. Bu olay da yeni gelen öğretmenlerin okula uyum süresini uzatacak ve uyum sürecini zorlaştıracaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin verdiği dersler daha faydalı olacaktır. Öğrenciler bu öğretmenlerden daha fazla yararlanacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin bulunduğu okullarda personel devir hızı düşecektir. Bu da okul içerisinde okulu ve okulda bulunan öğrencilerin tanıyan öğretmenlerin sayısını arttıracaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenler okula yeni gelen ve tecrübesiz öğretmenlerin okula uyum süresini azaltacak ve okula uyum kolaylaştıracaktır.

Kişilerin örgütsel bağlılığını tek bir sebebe bağlamak doğru değildir. Örgütsel bağlılığın derecesini belirleyen birden fazla sebep gözlenmiştir. Kişilerin örgütsel bağlılığı etkileyen üç çeşit faktörde gruplanmaktadır. Bu faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008). Bu faktörler kişilerin örgütsel bağlılığının derecesini etkilemektedir. Bu faktörlerin kimisi müdahale edilebildiği gibi kimisi ise müdahale edilememektedir.

2.1.3.2.1 Kişisel Faktörler

Her insanın dünyayı algılama biçimi bir diğerinden farklıdır. Aynı iş yeri içerisindeki aynı amire sahip, aynı yaşta, aynı maaşa sahip, aynı cinsiyette aynı çalışma koşullarına sahip olan iki kişiden dahil alınan verimde birinin verimi diğerinden farklı olacaktır. Aynı koşullar sağlansa dahil iki kişi arasındaki algı farklarını ortaya çıkaran onların kişisel özellikleridir.

Kişilerin birçok özelliği kendisinin örgütsel bağlılığına etki etmektedir. Bu özellikler yaş, cinsiyet, milliyet, aldığı eğitim, iş bağlılığı, işinde geçirdiği süre, işi ile yaptığı psikolojik sözleşme gibi birçok farklı alandadır (Bayram, 2005).

Yaş örgütsel bağlılıkla doğrudan alakası olan bir kişisel faktördür. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin yaşı arttıkça tecrübesi artmaktadır. Bu tecrübeyi ise bulundukları okulda arttırmaya daha meyillidirler. Yaşı artan öğretmen öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları yaşı genç olan öğretmenlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Madenoglu, Banoğlu, Sarier ve Uysal, 2014).

Cinsiyet kişisel özelliklerden örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir kişisel faktördür. Kadın – erkek ayrımcılığı sebebi ile kadın öğretmenlerin gerek okul süresince gerek iş yaşamında erkeklere göre karşılaştığı zorluklar daha fazladır. Bu zorluklar araştırmalara kadın öğretmenlerde işlerine daha fazla bağlanma eğilimi oluşturmaktadır (Buluç, 2009). Kimi araştırmalarda ise kadının üstendiği diğer rollerin (ev hanımlığı, annelik vb.). Öğretmen rolünün önüne geçtiği bunun da kadın öğretmenlerde olan örgütsel bağlılığı azalttığı saptanmıştır (Madenoglu, Banoğlu, Sarier ve Uysal, 2014).

Kişilerin aldığı eğitim ile örgütlerine bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman ise kişilerin aldığı eğitim seviyesi arttıkça kişilerin bulunduğu kurumlara olan bağlılığının azaldığı tespit edilmiştir.(Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008) Bunun sebebinin ise kurumun kişinin beklentilerini artık karşılayamamasıdır.

Öğretmenler ile ilgili araştırmalara bakıldığı zaman öğretmenlerin uzun süre aynı okulda hizmet verdiği zaman okula olan bağlılığının arttığı görülmüştür (Buluç, 2009). Öğretmenin okulda geçirdiği yıl arttıkça okulun şartlarına alışmış, okulun yönetimine alışmış ve okulda bulunan öğrenci profiline alıştığı görülmüştür. Bu alışma sebebi ile öğretmenler bu alışmışlığını bırakmak istemekte kurulu düzenlerini

bozmak istememektedir. Bu sebeple okulda geçirilen süre ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı bulunmaktadır.

Örgütlerde her daim tüm üyelerinin uymak zorunda olduğu yazılı olmayan kuralları vardır. Psikolojik sözleşme adı verilen bu kuralları bütünü örgütsel bağlılığa etki eden kişisel bir faktördür. Eğer kişi bu psikolojik sözleşmeyi uygulamakta zorlanıyorsa kişinin örgütsel bağlılığı düşmektedir.

Her insanın olduğu gibi öğretmenlerin de işinden olan beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler duygusal olduğu kadar maddi de olmaktadır. Eğer öğretmen öğrencilerinin kendisini sevmesi, öğrencilerinin başarılı olması, diğer öğretmenlerin kendisi ile iyi ilişkilerde olması, amirleri tarafından takdir edilmesi gibi beklentileri varsa bunlar duygusal beklentilerdir. Eğer bir öğretmenin aldığı maaşın iyi olması, okulun fiziksel şartlarının iyi olması gibi beklentileri varsa bunlar maddi beklentilerdir. Bu beklentiler bulunduğu okul tarafından karşılandığı sürece öğretmenin okuluna olan bağlılığı yüksek olacaktır.

Ayrıca kişinin mensubu olduğu milliyet, içinde yetiştiği ortam, mensubu olduğu din veya sahip olduğu ideolojik görüşler de kişinin örgütsel bağlılığına etki etmektedir. Kimi milliyetlerin özellik olarak örgütsel bağlılığı daha fazladır. Kimi dinler ise bireysel özgürlüğü daha fazla vurgular ve kişilerin herhangi bir örgüte olan bağlılığını azaltır (İnce ve Gül, 2005).

2.1.3.2.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı sağlamak için kişisel faktörler kadar örgütsel faktörler de önemlidir. Örgütsel faktörler kişinin örgütle ilişkisi, örgütün fiziksel şartları gibi etmenlerin toplamıdır. Örgütsel faktörleri teker teker sıralamak gerekirse yapılan işin önemi, rol çatışması, örgüt kültürü, görev kimliği, örgütsel ödüllendirme, örgütteki çalışma grupları ve astların yetenek seviyesi gibi faktörlerdir.

Öğretmenlik mesleği en kutsal mesleklerden bir tanesidir. Gelecek kuşaklara şekil verme işlemini sadece birkaç basit konuya indirmek hatadır. Bu sebepler işini önemli olarak gören her öğretmen işine verdiği bu değerle doğru orantılı olarak örgütsel bağlılığı bulunacaktır (Balay, 2014). Bu meslek icra edilirken önemli bir husus ise meslekte bulunan rol çatışmasıdır. Bu rol çatışmaları kişileri psikolojik

olarak yoracağı için alternatif iş tekliflerini daha çok öz önünde bulundurarak örgütsel bağlılığı azalmış olacaktır (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütteki çalışma ortamı örgütte bulunan iş grupları ve bu iş gruplarında bulunan astların yetenek derecesine göre değişmektedir. Çalışma arkadaşları ile oluşturdukları ortam kişilerin örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Işık, 2009). Aynı şekilde öğretmenler için öğrencilerinin yetenek düzeyi ve okul yöneticilerine göre öğretmenlerin yetenek düzeyi iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Koçel, 2010).

Her örgütün kendine has değerleri ve vardır ve bu değerlerin etrafında kendine has bir örgüt kültürü oluşturmuştur. Bu örgüt kültürünün öğretmenlerin kendi değerleri ile uyumu, öğretmenlerin örgüt kültürünü benimseme düzeyleri öğretmenlerin bulundukları kuruma örgütsel bağlılığını sağlamak maksadı ile önemlidir (Balay, 2014). Örgütün içinde olan personelleri ödüllendirmesi ve bu ödüllendirmelerin öğretmenlerin kişisel beklentilerini karşılaması örgütsel bağlılığı arttıran diğer bir faktördür.

Veli baskısı, okul içi personel işlerinin yavaş işlemesi, idareci öğretmen uyumsuzluğu ve öğretmenlerin öğretmenlik dışı ek görevleri öğretmenlerin örgütsel bağlılığını azaltan diğer örgütsel faktörlerdir.

2.1.3.2.3 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktörler topluluğu ise örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörler kişisel veya örgütsel faktörlerle alakalı olmayan ama örgütsel bağlılığa etki eden tüm faktörlerin toplamıdır. Örgüt dışı faktörleri örneklemeye çalışırsak profesyonellik, sektör durumu, yeni iş bulma olanakları, işsizlik durumu, ülkenin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel durumlarıdır.

Profesyonellik, kişilerin mesleği ile bir olmasının ve mesleki değerlerinin tamamen sindirmesinin derecesidir. Profesyonel olan öğretmenler mesleğinin değerlerine sahip çıkarlar, mesleğinin değerlerinin doğru şekilde belirlenmesi ve yayılması için örgütlenirler, mesleklerinde uzmanlaşmak adına eğitim faaliyetlerine katılırlar ve mesleğinde ilerlemesi için genç meslektaşlarını eğitirler. Profesyonellik örgütsel bağlılıkla doğru orantılıdır diyebiliriz (Balay, 2014).

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin içinde bulundukları sektörü eğitim sektörü olarak tanımlarsak; bu sektörün içinde bulunduğu durum sektörün prestiji sektörde çalışan kişilerin örgütsel bağlılığına etki edecektir. Eğitim sektörünün kötü olması sektör çalışanlarını olumsuz yönde etkileyecek ve sektör değiştirme alternatiflerini değerlendirmeye başlayacaklardır. Bu durum da örgütsel bağlılıklarını azaltacaktır (İnce ve Gül, 2005).

Gerek sektörün gerek ise ülkenin işsizlik oranı meslek dallarındaki kişiler için önemlidir. İşsizlik oranı fazla olan meslek dallarında çalışan kişiler işsiz kalırlarsa yeni bir iş bulmanın zor olduğunu bilmeleri sebebi ile örgütsel bağlılıkları işsizlik oranının az olduğu meslek dallarına göre daha fazladır. Aynı şekilde bir sektörde veya ülke genelinde yeni iş bulma olanakları fazla ise kişilerin akıllarında daima daha bir alternatif bulma fırsatı oluşur. Bu durumda kişilerin örgütsel bağlılığı azalır (Buluç, 2009).

Ülkenin sosyo-ekonomik ve sosyo kültürel durumları da örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerdendir. Örnek olarak öğretmenlik mesleği ülke içinde ne kadar rağbet görüyorsa ve öğretmenlik mesleğinin ne kadar refah düzeyi fazla ise kişi kendini mesleğine o kadar bağlı hissedecek, kendisini o kadar geliştirecek ve bulunduğu örgüte o kadar fazla faydası dokunacaktır. Ülkenin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik durumu aynı şekilde meslek dalını seçecek gençler için de önemlidir. Daha iyi daha prestijli ve refah düzeyi daha yüksek olan meslek dalları daha donanımlı kişilerce seçilecektir.

2.1.3.3 Örgütsel Bağlılık Davranışının Dereceleri

Her kişide aynı derecede örgütsel bağlılık davranışının görülmesi imkansızdır. Her şartları aynı olduğu halde iki kişinin dahi aynı derece örgütsel bağlılık davranışı göstermesi beklenemez. Örgütsel bağlılık davranışının yoğunluğunu incelediğimizde üç derece gözükmemektedir. Bu dereceler aynı zamanda kişinin örgütle arasındaki ilişkiyi de gözler önüne sermektedir.

2.1.3.3.1 Düşük Derecede Bağlılık

Örgütsel bağlılığın en az olduğu seviyedir. Kişi örgütün değerlerini benimsememiş, örgüt hedefleri ile kişisel hedefler arasında fark vardır. Kişi örgütün kendi beklentilerini karşılayamadığını düşünebilmektedir. Az da olsa örgütsel

bağlılığı az olan kişiler örgütten farklı düşündükleri için özgün işler çıkarabilmektedir. Fakat, genel olarak düşük derecede olan örgütsel bağlılık düşük verimi doğurmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık kişinin iş tatminin düşük olduğunu ve yeni bir alternatif bulduğunda mevcut işini bırakacağı anlamına gelmektedir. Bu sebeplerle yöneticileri için istenmeyen bir durumdur. Ayrıca düşük örgütsel bağlılığa sahip olan kişiler çevrelerini de etkilemekte olanlarında da aynı davranışı gösterme eğilimine sahip olmalarını etkilemektedir. Kısacası sepetteki bir çürük yumurta tüm sepeti etkilemektedir. İş değiştirme ve işi bırakmalar sebebi ile personel devir hızı artacak bunun da tüm örgüt için hem maddi hem de manevi olarak büyük sorunlara sebep olacaktır (Cicekli ve Kabasakal, 2017).

Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan kişilerin bulunduğu örgütlerde daha fazla şikâyet, itiraz ve söylenti meydana geldiğinden bu örgütlerin adı kötüye çıkacaktır (Balay, 2014). Adının kötüye çıkması ise örgütleri için büyük kayıplara sebep olabilmektedir. Örneğin öğretmenlerin sürekli değiştiği okullara öğrenciler gitmek istemeyecek, veli şikayetleri artacak ve okul yönetiminde personelinde köklü değişiklikler daha üst makamlar tarafından yapılabilecektir.

2.1.3.3.2 Orta Derecede Bağlılık

Orta düzey bağlılık kişilerin içinde bulundukları örgütün hedef, kural ve vizyonunu tam olarak benimsemedikleri; örgüte sınırsız bağlı olmadıkları durumlarda görülür. Kişiler örgütün değerlerinin kendi kişisel kimliklerini şekillendirmesine izin vermezler (Yavuz, 2009). Bu kişiler ile örgütler arasında dengeli bir bağlılık söz konusudur. Kişiler bu sayede inisiyatif almakta, kendi fikirlerini olumsuz olsalar bile ifade edebilme gücüne sahiptirler. Orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan kişilerde de yüksek iş tatmini gözükmemekte, kendi hedeflerini gerçekleştirebilmekte ve örgütün başarısına katkıda bulunabilmektedirler.

Daha çok mesleki ilerlemenin ve iş olanaklarının sınırlı olduğu durumlarda gözükmemektedir. Bu derece bağlılığın bir sakıncası da kişinin değerleri ile kurumların değerlerinin çatıştığı durumlardadır. Bu gibi çatışma anlarında kişiler bocalamakta ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Balay, 2014).

2.1.3.3.3 Yüksek Derecede Bağlılık

Kişinin örgütün hedefleri ve amaçları ile kendi def ve amaçlarının bir olduğu bağlanma derecesidir. Kişi kendini örgütüne adanmıştır. Kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmenin örgütünün hedeflerini gerçekleştirmekten geçtiğini düşünmektedir (Buluç, 2009).

Yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olan kişilerin bulunduğu kurumlarda iş devamsızlığı diğer düzeylerde personelin çalıştığı kurumlara göre daha azdır. Aynı şekilde bu örgütlerde personel devir hızı çok yavaştır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Bu sayede örgüt tecrübeli personellerinde daha fazla yararlanmaktadır. Kişiler bulundukları örgüte fazladan katkıda bulunmaktadır.

Bu kişilerin iş tatmini daha fazladır. Kendilerini örgütlerine adanmaları sebebi ile kendilerini çok fazla geliştirirler ve her türlü eğitime açıktırlar. Diğer düzeylerde bağlılık gösteren kişilerden mesleki anlamda daha başarılı oldukları görülmüştür. Tecrübesiz ve yeni gelen personele daha fazla yardımcı olurlar (Balay, 2014). Sadece tek bir kötü yanları değişime daha kapalı olup, örgüt geleneklerine fazla bağlı olmalarıdır.

Yüksek derecede örgütsel bağlılık gösteren öğretmenler daha fazla mesleki başarı göstermekte bu sebeple yetiştirdiği öğrenciler daha fazla başarılı olmaktadır. Bu nedenle de iş tatminleri daha fazladır. Tecrübeleri ve mesleki başarılarından dolayı okul içerisindeki örnek kişilerdir. Okullarının hedeflerine ulaşması için çaba göstermekte, genç öğretmenlere bu konuda örnek olmaktadır.

2.2 İlgili Araştırmalar

2.2.1 KKTC’de ve TC’de İlgili Araştırmalar

Yılmaz (2012); “Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıları” adlı çalışmasında KKTC’de bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılında, Araştırma evrenini oluşturan KKTC’deki ortaokul ve liselerde bulunan öğretmenlere anket uygulanmış. SPSS 17.0 paket programı ile anket uygulanan 225 öğretmenlerden elde edilen veriler işlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen

verilere göre, öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmuş. Araştırma sonucunda öğretmenlerin Örgütsel Adalet algısının yüksek seviyede ve Örgütsel Bağlılıklarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Anket uygulanan öğretmenlerin öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem süresi ve bulunduğu okuldaki çalışma süresi gibi demografik değişkenlerinden bir kısmının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz, 2012).

Uğurlu (2009); “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” adlı tezinde Hatay’daki 12 ilçede bulunan 635 ilköğretim okulundaki 9004 öğretmen ile çalışma evrenini oluşturmuştur. Bu çalışma evreninin %10’unu tabakalı örneklem olarak alarak 954 kişi ile örneklemi oluşturmuştur. Araştırma verilerini “etik liderlik davranış ölçeği”, “örgütsel adalet ölçeği” ve örgütsel bağlılık ölçeği ile toplamıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, t testi, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallish testi, varyans analizi, korelasyon katsayısı, basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak örgütsel adaletin yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı bir değişken olduğu saptanmıştır.

Işık (2009); “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği” adlı yüksek lisans tezinde okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu amaçla İstanbul ilinin Beylikdüzü ilçesindeki ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere Etik liderlik ve Örgütsel Bağlılık anketi uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler SPSS 23.0 programında analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda örnekleme oluşturan öğretmenlerin orta düzeyde örgütlerine bağlı oldukları saptanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarına çeşitli düzeylerde etki ettiği saptanmıştır.

Yılmaz, (2014); “Spor Genel Müdürlüğü Ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu amaçla Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı personelinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş görev yılı, cinsiyet, medeni durum, unvan, gelir düzeyi ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği de

tespit edilmeye çalışılmıştır. Veri toplama aracı olarak “Etik liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Anketler sonucunda elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile güvenilirlik analizi, Kruskal Wallis Testi, Mann Whitney U testi, Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve Kolmogorov Sminov normallik testi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel etiğin yordadığı; örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığını etik liderliğin hiçbir alt boyutunun yordamadığı; örgütsel liderliğin alt boyutu olan normatif bağlılığı ise eğitim liderliğin iklimsel etik boyutunda yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Normatif bağlılık ile cinsiyet ve unvan arasında; devam bağlılığı ile görev yılı arasında, duygusal ve normatif bağlanma ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir.

Şahin(2015), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları ile Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki” adlı tezinde örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasında ilişkiyi araştırmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri, tahsilleri, okuldaki öğretmen sayısı, okul müdürleri ile arasındaki mesleki ilişki düzeyi, okul müdürleriyle arkadaşlık ilişkisi düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da araştırılmıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmada araştırmanın evrenini Uşak sınırları içerisindeki Merkez, Banaz; Eşme, Karahallı, Sivasslı Ulubey ve bu ilçelere bağlı 175 temel eğitim okulunda görev yapan 1669 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler SPSS programı ile çözümlenmiştir. Ölçek olarak Etik Liderlik Ölçeği ve “Örgütsel Bağlılık ölçeği” Kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise öğretmenlerin örgütsel bağlılığının “Pek Çok” seviyesinde olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın cinsiyet düzeyinde farklılaşmadığı saptanmıştır. Öğrenim durumunun ise örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutunda yüksekokul mezunları lehine bir farklılaşma tespit edilmiştir. Öğretmen sayısının örgütsel bağlılıkta bir farklılaşma yaratmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında okul müdürleri ile mesleki ilişki ve arkadaşlık boyutlarında ise anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile arasında doğru bir orantı bulunmuştur.

2.2.2 Yurtdışında ilgili Araştırmalar

Tsai & Huang, (2008) “The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan” isimli makalesinde hastahanelerdeki hemşire devir hızının küresel bir problem olduğundan bahsedilmiştir. Bu çalışma çeşitli etik iklimleri ve bu iklimlerin iş tatmininin ve örgütsel bağlılığa ne derecede etki ettiği keşfedilmeye çalışılmıştır. Anketler 352 hemşireye dağıtılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki faktör analizinden; güvenilirlik analizinden, tanımlayıcı istatistikten, korelasyondan ve regresyondan yararlanılmıştır. Sonuç; hastahaneler kurumunun etiksel iklimlerini etki ederek iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırabilecekleri olarak ortaya çıkmıştır.

Weichun Zhu, May ve Avolio,(2004) “The Impact of Ethical Leadership Behaviour On Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity” adlı makalelerinde büyük şirketlerde yaşanan etik skandallar sonrasında liderlerin etik davranışları büyük bir önem kazanmıştır. Makalede teorik bir çerçeve oluşturulması denenmiştir. Bu çerçeve; çalışanların psikolojik güçlenmesi ile liderlerin etik davranışı, örgütsel bağlılık ve güven hakkındadır. Ayrıca otantikliğin (liderin gerçek etik niyetleri ve davranışları)liderlerin etik davranışları ile çalışanlardaki etkileri arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırması tartışılmıştır. Otantik liderlik çalışması için önerilen teorik ve pratik uygulamalar tartışılmıştır.

Hassan, Wright, ve Yukl,(2014) “Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems” adlı makalesinde etik liderliğin sonuçların değerlendirmek için 161 büyük devlet kurumlarındaki 415 rapor personelin devam durumunu ölçmek için incelenmiştir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki karakter etkilerini, sürecsel eşitliğe bakış açılarını, destekleyici lider davranışını ve etik lider davranışı kontrol altına almanın örgütsel bağlılığa ve etik problemleri rapor etmeye pozitif etkisi vardır.

Kim ve Brymer,(2011) “The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance” adlı makalede etik liderliğin orta düzey otel yöneticilerin iş tatmini ve örgütsel

bağlılığına; orta düzey müdürün otelin performansına da etki eden davranışsal çıktılarına (fazladan çaba ve iş bırakma eğilimi) bakılarak; etkisi araştırılmıştır. 8 milli ve uluslararası otel markasının 30 otelindeki 324 orta düzeyli yöneticiye posta yolu ile anketler dağıtılarak araştırmaya katılımları sağlanmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin etik liderlik davranışlarının orta düzey otel yöneticilerinin örgütsel bağlılığına pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş tatmininin de örgütsel bağlılıkla arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmininin her zaman fazladan çaba davranışına etki etmediği bulunmuştur. Ayrıca otelin rekabet gücünün orta düzey yöneticinin fazladan çabası ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmada kullanılan model ilişkisel tarama modelidir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017). İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini tespit etmeye yarayan bir araştırma modelidir. İlişkisel araştırma modelinde bağımlı ve bağımsız değişkenler kullanılmıştır (Şahin ve Gürbüz, 2015).

Araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve her iki kavramın alt düzeylerinin birbiri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırma esnasında iki adet ölçek kullanılmıştır.

Etik liderlik ölçeği ile öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Etik liderliğin alt boyutları olan karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik ise etik liderliğin bağımlı değişkenlerinin oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan içselleştirme, kişiselleştirme ve özdeşleştirme ise örgütsel bağlılığın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve etik liderlik düzeylerinin aynı zamanda ölçeği cevaplayan öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet, branş, öğrenim durumu gibi bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve her iki kavramın alt düzeylerinin birbiri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

3.2 Çalışma Grubu

Çalışmanın Evrenini KKTC oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise KKTC’de bulunan 2018-2019 yılları arasında KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim düzeyinde eğitim veren okullarda bulunan 931 öğretmenlerden oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için örneklem büyüklüğünü saptama formülü kullanılmıştır. Formül uygulandıktan sonra gerekli örneklem büyüklüğü 129 öğretmen olarak belirlenmiştir. Elde edilen örneklem sayısını ulaşılabilmesi için ölçek uygulanan kişi sayısı %10 fazla tutulmuştur. Araştırmada örneklem sayısını tespit için 0.05 anlamlılık düzeyinde ve ± 0.08 örnekleme hatası ile $p=0,5$ $q=0,5$ alınarak aşağıdaki formüle göre örneklem hesaplanmıştır (Büyüköztürk, 2017).

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} \quad \begin{array}{l} N=931 \\ p=0.50 \\ q=0.50 \\ t=1.96 \\ d=0.08 \end{array}$$

n = Örneklem alınacak birey sayısı
 N = Evrendeki birey sayısı
 p = incelenen olayın görülme sıklığı (olasılığı)
 q = incelenen olayın görülme sıklığı (1-p)
 t = Z sayısı (istenilen güven aralığında)
 d = Katlanılabilir hata oranı

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} = \frac{931 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.08)^2 \times (931-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = 129$$

Örneklem bütünlüğü rasgele olarak belirlenerek; çalışma evrenini oluşturan orta okullardaki öğretmeninden 141 öğretmen basit rassal örneklem yöntemine uygun olarak seçilmiştir (Özdama, Odabaşı, Hoşcan, 2009). Bu seçilen öğretmenlerden alınan ölçeklerin 131’i geçerli olarak kabul edilmiştir. Basit rassal örneklem yönteminde örnekleme de evreni oluşturan tüm elemanların seçilme şansı eşittir. (Şahin ve Gürbüz, 2015). Araştırma esnasında bu yöntemin kullanılma sebebi ise KKTC’nin küçük bir alana sahip olması sebebi ile ortaokullar arasında büyük bir farklılaşma gözükmemesi ve diğer örnekleme yöntemlerinde olduğu şekilde yapılan seçimlerde seçilen bireylere genel olarak ulaşım zorluğudur.

Örneklem grubu olarak KKTC’deki ortaöğretim kurumlarının alınmasının sebebi bu kurumlarda bulunan öğretmen sayısı ile daha rahat bir şekilde nicel bir çalışma yapılabilmesidir. İlköğretim kurumlarına kıyasla bir yönetici altında daha

fazla öğretmen bulunması istatistiki verilerde okul yöneticileri hakkında daha sağlıklı veriler sağlayacaktır.

3.2.1 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri İle İlgili İstatistiki Bilgiler

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerden yaş, cinsiyet, branş, öğrenim durumu ve kıdem süresi bilgileri toplanmıştır. Bu veriler işlenerek aşağıdaki şekilde tablolandırılmıştır.

Tablo 3

Örneklem Grubunun Cinsiyetlere Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	34	26,0	26,0	26,0
Kadın	97	74,0	74,0	100,0
Toplam	131	100,0	100,0	

Tablo 3'e göre anket uygulanan öğretmenlerin %74'ünü kadın öğretmenler oluştururken, %26'sını erkek öğretmenler oluşturmuştur.

Tablo 4

Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
20-30 Yaş	48	36,6	36,6	36,6
31-40 Yaş	39	29,8	29,8	66,4
41-50 Yaş	30	22,9	22,9	89,3
51 ve Üzeri	14	10,7	10,7	100,0
Toplam	131	100,0	100,0	

Tablo 4'e göre anket uygulanan öğretmenlerin %36,6'sı 30 yaş ve altında, %29,8'i 30-40 yaş arasında, %22,9'u 40-50 yaş arasında, %10,7'si 50 ve üzeri yaşındadır.

Tablo 5
Örneklem Grubunun Branşlara Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Matematik	29	22,1	22,1	22,1
Türkçe	16	12,2	12,2	34,4
Fen Bilgisi	13	9,9	9,9	44,3
Sosyal Bilgiler	11	8,4	8,4	52,7
İngilizce	18	13,7	13,7	66,4
Beden Eğitimi Ve Spor	6	4,6	4,6	71
Müzik	6	4,6	4,6	75,6
Görsel Sanatlar	8	6,1	6,1	81,7
Teknoloji Tasarım	6	4,6	4,6	86,3
Bilişim Teknolojileri	7	5,3	5,3	91,6
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	5,3	5,3	96,9
Rehberlik ve Danışmanlık	4	3,1	3,1	100
Toplam	131	100	100	

Tablo 5'e göre anket uygulanan öğretmenlerin %22,1'i Matematik, %8,4'ü Sosyal Bilgiler, %12,2'si Türkçe, %13'ü Fen bilgisi, %4,6'sı Teknoloji Tasarım, %5,3'ü Bilişim Teknolojileri, %13,7'si İngilizce, %5,3'ü Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, %4,6'sı Müzik, %6,1'i Görsel Sanatlar, %4,5'si Beden Eğitimi ve Spor, %3,1 Rehberlik ve Danışmanlık branşlarındadır.

Tablo 6
Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Ön Lisans	1	0,8	0,8	0,8
Lisans	118	90,1	90,1	90,8
Yüksek Lisans	12	9,2	9,2	100
Toplam	131	100	100	

Tablo 6'ya göre anket uygulanan öğretmenlerin %0,8'i ön lisans, %90,1'i lisans, %9,2'si yüksek lisans derecesine sahiptir.

Tablo 7

Örneklem Grubunun Kıdem Süresine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5 Sene	43	32,8	32,8	32,8
6-10 Sene	20	15,3	15,3	48,1
11-15 Sene	17	13	13	61,1
16-20 Sene	16	12,2	12,2	73,3
21-25 Sene	18	13,7	13,7	87
26-30 Sene	17	13	13	100
Toplam	131	100	100	

Tablo 7'ye göre anket uygulanan öğretmenlerin %32,8'i 1-5 sene kıdeme, %15,3'u 6-10 sene kıdeme, %13'ü 10-15 sene kıdeme, %12,2'si 16-20 sene kıdeme, %13,7'si 21-25 sene kıdeme, %13'ü 26-30 sene kıdeme sahiptir.

3.3 Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları olarak iki ölçekten yararlanılmıştır.

3.3.1 Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ölçeği uygulayan kişi ile ilgili yaş, öğrenim düzeyi, kıdem, branş, çalışma süresi gibi bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde ise etik liderlik ve etik liderliğin alt boyutlarında dair 44 adet madde bulunmaktadır. Alt boyutlara göre dağıtıldığında iletişimsel etik ile ilgili 15 madde, iklimsel etik ile ilgili 11 madde, karar vermede etik ile ilgili 9 madde ve davranışsal etik ile ilgili 9 madde bulunmaktadır. Maddeler 5'li lider ölçeğine göre kodlanmıştır (Yılmaz, 2005).

3.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ölçeği uygulayan kişi ile ilgili yaş, öğrenim düzeyi, kıdem, branş, çalışma süresi gibi bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına dair 27 madde bulunmaktadır. Alt boyutlara göre dağıtıldığında uyum

boyutu ile ilgili 8 madde özdeşleşme boyutu ile ilgili 8 madde ve içselleştirme boyutu ile ilgili 11 madde bulunmaktadır. Maddeler 5'li likert ölçeğine göre kodlanmıştır (Balay, 2014).

3.4 Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

3.4.1 Etik liderlik Ölçeği

Etik Liderlik Ölçeği Yılmaz (2005) tarafından öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşlere göre, okul yöneticilerinin etik liderlik seviyelerini ortaya koymak için hazırlanmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tip ölçek olup; (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) fikrim yok, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlanacak ve puanlanacaktır. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği'nde 4 faktör bulmuştur. Dört faktör ile ifade edilen toplam varyans %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'ünü (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir.

Tablo 8

Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler

Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Güvenirlik Katsayısı	Alt Boyutlardan Alınabilecek En Alt ve En Üst Puanlar
İletişimsel Etik	15	0,669-0,814	,95	15-75
İklimsel Etik	11	0,631- 0,752	,92	11-55
Karar Vermede Etik	9	0,631- 0,752	,94	9-45
Davranışsal Etik	9	0,735-0,824	,90	9-45
Toplam	44 Madde	-	,97	

Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) güvenilirliğini saptamak amacıyla ilk olarak Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını ölçeğin tümü ve alt boyutları için ayrı ayrı hesaplamış ve bir güvenilirlik kıstası olarak ortaya koymuştur. Ölçeğin toplam güvenilirlik

katsayısı .97 şeklinde hesaplanmıştır. Ölçütte yer alan dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları ise şu şekildedir: davranışsal etik .90; karar vermede etik .94 iklimsel etik .92 ve iklimsel etik alt boyutu ise .90 olarak hesaplanmıştır.(E. Yılmaz, 2005) Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) 0,676 ile 0,863 arasında değişkenlik göstermektedir. Bütün cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler aldığı saptanmıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin tümü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir.

ELÖ'nün birinci alt boyutu olan "İletişimsel Etik" ile ; okul yöneticisinin bencil davranışlar sergilememesinin, öğretmenlere adaletli davranmasının, öğretmenlere şefkatle yaklaşmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, insanlara eşit davranmasının, hatalarını kabul etmesinin, tüm öğretmenlere sevgiyle davranmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, öğretmenler arasında ara bozucu olmamasının, merhametli olmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, öğretmenlere içten davranmasının, öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu alt boyuttan alınacak toplam puan 15-75 arasındadır. Bu alt boyuttan alınan toplam puanın alt sınıra yakın olması okul yöneticisinin etkin iletişimsel etik davranışları gösteremediğini, üst sınıra yakın olması ise okul yöneticisinin başarılı bir şekilde iletişimsel etik davranışlarını gösterdiğini ortaya koymaktadır.

ELÖ'nün ikinci alt boyutu olan "İklimsel Etik"; yöneticinin öğretmenleri teşvik etmesinin, kendi düşüncelerini, tartışmalar için özgür ortamlar yaratmasının, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesinin, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmasının, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesinin, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmasının, öğretmenlerin yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamasının, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olmasının hangi düzeyde olduğunu belirlemeye çalışılmaktadır. Bu alt boyuttan alınacak toplam puan 11-55 aralığındadır. Bu alt boyuttan alınan toplam puanın alt sınıra yakın olması okul yöneticisinin etkin iklimsel etik davranışları gösteremediğini, üst sınıra yakın olması

ise okul yöneticisinin başarılı bir şekilde iklimsel etik davranışlarını gösterdiğini ortaya koymaktadır.

ELÖ'nün üçüncü alt boyutu olan örgütsel “Karar Vermede Etik”; okul yöneticisinin çözümler üretmede sistemli yaklaşmasının, etkili biçimde uygulamasının, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesinin, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapmasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, okulda ortak alınan kararları, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ve davranışlarının sınırlarını bilmesinin hangi düzeyde olduğu ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu alt boyuttan alınacak toplam puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyuttan alınan toplam puanın alt sınıra yakın olması okul yöneticinin etkin karar vermede etik davranışları gösteremediğini, üst sınıra yakın olması ise okul yöneticisinin başarılı bir şekilde karar vermede etik davranışlarını gösterdiğini ortaya koymaktadır.

ELÖ'nün dördüncü alt boyutu “Davranışsal Etik”; ussal davranmasının, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin, kendi kendini değerlendirebilmesinin hangi düzeyde olduğu ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu alt boyuttan alınacak toplam puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyuttan alınacak toplam puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyuttan alınan toplam puanın alt sınıra yakın olması okul yöneticinin etkin davranışsal etik davranışları gösteremediğini, üst sınıra yakın olması ise okul yöneticisinin başarılı bir şekilde davranışsal etik davranışlarını gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 9

Etik Liderlik Ölçeği'nin (ELÖ) İletişimsel, Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik ve Davranışsal Etik Alt Boyut Ölçeklerinde, Maddelerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Madde Kalan, Madde Toplam, Faktör Analizi ve Cronbach Alpha Sonuçları

Faktör I: İletişimsel Etik Cronbach Alpha= 0,95		Madde Ortalaması	Madde S. Sapması	Madde Kalan Kor.	Madde Toplam Kor.	Component Faktör Y.
1.	MADDE 6	3,259	1,167	0,747	0,784	0,754
2.	MADDE 7	3,352	1,161	0,719	0,759	0,730
3.	MADDE 9	3,387	1,210	0,725	0,766	0,760
4.	MADDE 13	3,452	1,118	0,740	0,776	0,763
5.	MADDE 17	3,485	1,092	0,696	0,737	0,723
6.	MADDE 19	3,490	1,177	0,741	0,779	0,714
7.	MADDE 21	3,419	1,161	0,787	0,818	0,814
8.	MADDE 22	3,414	1,142	0,817	0,844	0,781
9.	MADDE 23	3,454	1,132	0,814	0,842	0,788
10.	MADDE 27	3,735	1,083	0,778	0,809	0,802
11.	MADDE 39	3,781	1,251	0,687	0,734	0, 725
12.	MADDE 40	3,774	1,082	0,750	0,784	0,712
13.	MADDE 41	3,549	1,142	0,768	0,826	0,772
14.	MADDE 42	3,563	1,148	0,739	0,776	0,756
15.	MADDE 43	3,330	1,095	0,666	0,710	0,669
Faktör II: İklimsel Etik Cronbach Alpha= 0,92		Madde Ortalaması	Madde S. Sapması	Madde Kalan Kor.	Madde Toplam Kor.	Component Faktör Yüğü

1.	MADDE 1	3,428	1,132	0,727	0,781	0,717
2.	MADDE 2	3,333	1,111	0,702	0,757	0,704
3.	MADDE 3	3,566	1,108	0,662	0,725	0,631
4.	MADDE 4	3,671	1,121	0,672	0,734	0,692
5.	MADDE 8	3,240	1,167	0,689	0,751	0,669
6.	MADDE 10	2,528	1,104	0,727	0,780	0,723
7.	MADDE 12	3,620	1,168	0,718	0,775	0,752
8.	MADDE 18	3,134	1,170	0,661	0,728	0,683
9.	MADDE 20	3,588	1,111	0,705	0,761	0,750
10.	MADDE 33	3,340	1,177	0,688	0,751	0,728
11.	MADDE 36	3,551	1,082	0,726	0,778	0,738

Faktör III: Örgütsel Karar Verme Sürecinde Etik Verme		Madde Ortalaması	Madde S. Sapması	Madde Kalan Kor.	Madde Toplam Kor.	Component Faktör Yükü
Cronbach Alpha= 0,94						
1.	MADDE 11	3,387	1,095	0,588	0,676	0,732
2.	MADDE 30	3,678	1,196	0,708	0,780	0,635
3.	MADDE 31	3,750	1,222	0,639	0,727	0,555
4.	MADDE 32	3,745	1,213	0,694	0,770	0,627
5.	MADDE 34	3,740	1,079	0,762	0,817	0,800
6.	MADDE 35	3,602	1,142	0,687	0,760	0,738
7.	MADDE 37	3,544	1,050	0,691	0,758	0,696
8.	MADDE 38	3,703	1,229	0,686	0,765	0,537
9.	MADDE 44	3,563	1,090	0,702	0,769	0,755

Faktör IV Davranışsal Etik		Madde Ortalaması	Madde S. Sapması	Madde Kalan Kor.	Madde Toplam Kor.	Component Faktör Yükü
----------------------------	--	------------------	------------------	------------------	-------------------	-----------------------

Cronbach Alpha= 0,90

1. MADDE 5	3,362	1,135	0,738	0,797	0, 781
2. MADDE 14	3,730	1,104	0,808	0,852	0,819
3. MADDE 15	3,681	1,115	0,812	0,856	0,816
4. MADDE 16	3,507	1,158	0,730	0,792	0,735
5. MADDE 24	3,458	1,129	0,790	0,839	0,784
6. MADDE 25	3,593	1,035	0,825	0,863	0,823
7. MADDE 26	3,534	1,053	0,807	0,849	0,824
8. MADDE 28	3,539	1,118	0,777	0,828	0,804
9. MADDE 29	3,796	1,092	0,711	0,773	0,740

3.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Ölçekte maddelere ilişkin puanlar (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tam Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Üç alt boyuta göre hesaplanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin her bir alt boyutunun alpha iç tutarlık katsayısı ve korelasyonları şu şekilde hesaplanmıştır. Uyum boyutu korelasyonu .38 ile .68 arasında olup iç tutarlılık katsayısı .79, özdeşleşme boyutu korelasyonu .33 ile .75 arasında olup iç tutarlılık katsayısı .89, içselleştirme boyutunun korelasyonu .53 ile .83 arasında olup iç tutarlılık katsayısı .94 tür (Balay, 2014).

Madde madde toplam korelasyonlar ve Cronbach Alpha değerleri tabloda bulunmaktadır.

Tablo 10

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alpha Değerleri Tablosu

Madde Numarası	Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha Değeri
1.	.30	.8012
2.	.14	.8024
3.	.28	.7871
4.	.30	.8112
5.	.43	.8090
6.	.64	.8217
7.	.60	.8153
8.	.51	.8168
9.	.55	.7601
10.	.70	.7556
11.	.51	.7638
12.	.83	.7403
13.	.53	.7626
14.	.28	.7752
15.	.64	.7557
16.	.50	.7658
17.	.60	.7574
18.	.66	.7540
19.	.75	.7482
20.	.83	.7440
21.	.71	.7515
22.	.63	.7592
23.	.69	.7536
24.	.66	.7562
25.	.69	.7578
26.	.68	.7553
27.	.76	.7496

Uygulanan güvenirlik analizi neticesinde bu ölçeğin alpha cronbach güvenirlik katsayısı .7806 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak anket geçerliliğini ve güvenirliğini sağlamıştır.

3.5 Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formları 2018 -2019 eğitim ve öğretim yılının bahar döneminde uygulanmıştır. Katılımcılar anketleri doldurmaya başlamadan önce anketi doldurma ve araştırmanın amacı ile ilgili bilgilendirilmiştir. Kendilerine bilgilendirme ve onam formu verilmiştir. Gönüllülük esas alınmıştır. Ölçekler uygulanmadan önce KTTC Milli Eğitim Bakanlığından

gerekli izinler alınmıştır. Katılımcılara kişisel bilgilerin korunacağı belirtilmiş ve ölçeklerdeki maddeler ile ilgili yönlendirme yapılmamıştır.

3.6 Verilerin Analizi

Verilerin analizini araştırmacının kendisi gerçekleştirmiş olup, uygulanan iki adet ölçeğin sonuçlarının değerlendirilmesi ile oluşturulmuştur. Anketlerin güvenilirliğinin ölçülmesi için anketler Alpha Cronbach ve korelasyon testlerine tabi tutulmuştur. Verilerin analizi için ölçeklerden veri seti elde edildikten sonra SPSS 23.0 paket programı kullanılarak etik liderliğin ve örgütsel liderliğin alt boyutları ile yaş, branş, kıdem süresi, öğrenim derecesi, cinsiyet gibi değişkenler ANOVA testine tabi tutulmuştur ve açıklayıcı istatistiki bilgilerin analizi yapılmıştır. Etik liderliğin ve örgütsel liderliğin alt boyutları ile yaş, branş, kıdem süresi, öğrenim derecesi, cinsiyet gibi değişkenlerin arasındaki ilişkileri bulmak maksadıyla çift yönlü korelasyon testlerine tabi tutulmuştur. Ayrıca yaş, cinsiyet, branş, öğrenim düzeyi ve kıdem süresi bağımsız değişkenleri ortalama, standart sapma, standart hata ve güven aralıkları gibi hakkında tanımlayıcı istatistiki analizler yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi, bir ölçeğe göre önceden hazırlanmış bir ankete verilen cevapların tutarlılığını inceler. Tutarlılıktan kasıt ölçekteki maddelere verilen yanıtların tutarlılığıdır. Örneğin Likert ölçeğine göre düzenlenen anketler güvenilirlik analizi yapılabilir. Bu kapsamda kullanılan temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin bulunması ile yapılır. Her soru için bir değer bulunabileceği gibi tüm sorular için de toplam bir değer bulunabilir. Cronbach Alpha (α) değerinin 0.7'den büyük olması anket sorusunun veya anketin tamamının güvenilir olduğunu gösterir (F. Şahin ve Gürbüz, 2015).

Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılmıştır. Eğer bir değişken artarken diğeri de artıyorsa burada pozitif bir korelasyon vardır. Eğer Bir değişken azalırken diğeri artıyor ise burada da negatif bir korelasyon vardır(F. Şahin ve Gürbüz, 2015).

Tek faktörlü varyans analizi (one way ANalysis Of VAriance) üç veya daha fazla grup arasında, belirlenmiş bir değişkene bağlı olarak gruplar arasında farklılaşma olup olmadığını tespit etmeye yarayan bir analiz çeşididir. Örneğin “öğretmenlerin branşlarının örgütsel bağlılıklarına bir etkisi var mıdır?” sorusuna, bu

gruplardan toplanmış olan örgütsel bağlılık puanlarını karşılaştırarak varyans analizi cevap verebilir (F. Şahin ve Gürbüz, 2015).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4'üncü bölüm içerisinde uygulanan “örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Etik Liderlik Ölçeği” ile toplanan veriler incelenmiştir. Ölçekler aracılığıyla toplanan veriler “Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Bulgular”, “Etik Liderlik Ölçeğine Göre Bulgular”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Göre Bulgular” ve “Örneklem Grubunda Etik Liderlik” ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” ana konu başlıkları altında sunulmuştur.

4.1 Etik Liderlik Ölçeğine Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde uygulanan Etik Liderlik Ölçeği ile öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları incelenmiştir. Bu etik liderlik davranışları etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar verme sürecinde etik, davranışsal etik ve iklimsel etik olarak dört alt boyutta incelenmiştir. İncelemelerde ayrıca bu dört alt boyut ile demografik özelliklerin ilişkisini gösteren bulgulara da bu bölümde yer verilmiştir.

Tablo 11

Etik Liderlik Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Öğretmenleri teşvik eder.	131	3,48	1,139
Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	131	3,44	1,158
Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	131	3,49	1,084
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	131	3,66	1,094
Kendi kendini değerlendirebilir.	131	3,35	1,123
Hatalarını kabul eder.	131	3,26	1,244
Bencil davranışlar sergilemez.	131	3,37	1,171
Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar	131	3,37	1,191
Öğretmenlere adaletli davranır.	131	3,4	1,226
Öğrenme konusunda isteklidir.	131	3,51	1,173
Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	131	3,48	1,172
Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	131	3,43	1,209
Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	131	3,4	1,214
Doğru sözlüdür.	131	3,49	1,199

Dürüst davranır.	131	3,5	1,153
Olaylar karşısında cesaretli davranır.	131	3,48	1,236
Sabırlıdır.	131	3,47	1,211
Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	131	3,44	1,197
Alçak gönüllüdür.	131	3,47	1,198
Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	131	3,53	1,172
İnsanlara eşit davranır.	131	3,41	1,233
Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	131	3,43	1,15
Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	131	3,33	1,112
Tüm koşullarda gerçeği söyler.	131	3,52	1,205
İfadeleri gerçeğe yakındır.	131	3,56	1,117
Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	131	3,62	1,113
Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	131	3,63	1,132
Bireysel hakları korur.	131	3,54	1,204
İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	131	3,69	1,202
Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	131	3,52	1,261
Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	131	3,57	1,183
Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	131	3,63	1,152
Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	131	3,37	1,235
Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	131	3,56	1,151
Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	131	3,52	1,198
Mesleki etkililiğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.	131	3,55	1,158
Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	131	3,61	1,049
Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	131	3,62	1,07
Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.	131	3,73	1,051
Merhametlidir.	131	3,58	1,136
Öğretmenlere içten davranır.	131	3,45	1,21
Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz	131	3,59	1,182
Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	131	3,49	1,173
Davranışlarının sınırlarını bilir.	131	3,67	1,14
Geçerli Değer (liste bazında)	131		

Tablo 11'e göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarında en sok gördüğü olumlu özellikler:

- Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.
- İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.
- Davranışlarının sınırlarını bilir.

En olumsuz özellikler ise şunlardır:

- Kendi kendini değerlendirebilir.
- Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.
- Hatalarını kabul eder.

Tablo 12

Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İklimsel Etik	20-30 Yaş	48	3,4792	0,9905	0,143	3,1916	3,7668
	30-40 Yaş	39	3,5058	1,0223	0,1637	3,1744	3,8372
	40-50 Yaş	30	3,3061	0,9512	0,1737	2,9509	3,6612
	50 ve Üzeri	14	3,7532	1,0207	0,2728	3,1639	4,3426
	Toplam	131	3,4768	0,9907	0,0866	3,3055	3,648
Davranışsal Etik	20-30 Yaş	48	3,5255	1,0728	0,1548	3,214	3,837
	30-40 Yaş	39	3,5727	0,9953	0,1594	3,25	3,8953
	40-50 Yaş	30	3,3185	0,9194	0,1679	2,9752	3,6618
	50 ve Üzeri	14	3,8651	0,951	0,2542	3,316	4,4142
	Toplam	131	3,5284	1,0038	0,0877	3,3549	3,7019
İletişimsel Etik	20-30 Yaş	48	3,45	1,0025	0,1447	3,1589	3,7411
	30-40 Yaş	39	3,5333	1,0149	0,1625	3,2044	3,8623
	40-50 Yaş	30	3,3022	0,8987	0,1641	2,9667	3,6378
	50 ve Üzeri	14	3,6952	1,1728	0,3135	3,0181	4,3724
	Toplam	131	3,4672	0,9977	0,0872	3,2947	3,6396
Örgütsel Karar Vermede Etik	20-30 Yaş	48	3,5139	0,9916	0,1431	3,226	3,8018
	30-40 Yaş	39	3,6724	0,9469	0,1516	3,3654	3,9793
	40-50 Yaş	30	3,3963	0,9552	0,1744	3,0396	3,753
	50 ve Üzeri	14	3,8968	0,9074	0,2425	3,3729	4,4207
	Toplam	131	3,5751	0,9624	0,0841	3,4087	3,7414

Tablo 12’de ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun yaşına göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri bulunmaktadır. Alt boyutların yaş bazında ortalamalarına bakıldığında, iklimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,7532 ile 50 ve üzeri yaşa ait iken en düşük ortalama 3,3061 ile 40-50 yaş arasına aittir. Davranışsal etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,8651 ile 50 ve üzeri yaşa ait iken en düşük ortalama 3,3185 ile 40-50 yaş arasına aittir. İletişimsel etik alt

boyutunda en yüksek ortalama 3,6952 ile 50 ve üzeri yaşa ait iken en düşük ortalama 3,3022 ile 40-50 yaş arasına aittir. Örgütsel karar vermede etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,8962 ile 50 ve üzeri yaşa ait iken en düşük ortalama 3,3963 ile 40-50 yaş arasına aittir.

Tablo 13

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Yaşlarının ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
İklimsel Etik	Gruplar Arasında	1,9776	3	0,6592	0,6665	0,5741
	Grup İçinde	125,6107	127	0,9891		
	Toplam	127,5883	130			
Davranışsal Etik	Gruplar Arasında	2,9852	3	0,9951	0,9873	0,4011
	Grup İçinde	128,0047	127	1,0079		
	Toplam	130,9899	130			
İletişimsel Etik	Gruplar Arasında	1,7293	3	0,5764	0,5734	0,6335
	Grup İçinde	127,6706	127	1,0053		
	Toplam	129,4000	130			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Gruplar Arasında	2,9570	3	0,9857	1,0658	0,3661
	Grup İçinde	117,4499	127	0,9248		
	Toplam	120,4069	130			

Tablo 13’de öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin yaşları açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere ANOVA testine göre yaş ile öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu arasında [$F(3-127) = 0.6665, p > .05$], davranışsal etik alt boyutu arasında [$F(3-127) = 0.9873, p > .05$], iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(3-127) = 0.5734, p > .05$] ve iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(3-127) = 1,0658, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 14

Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İklimsel Etik	Erkek	34	3,4278	1,0208	0,1751	3,0716	3,7840
	Kadın	97	3,4939	0,9847	0,1000	3,2954	3,6924
	Toplam	131	3,4768	0,9907	0,0866	3,3055	3,6480
Davranışsal Etik	Erkek	34	3,5196	0,9933	0,1704	3,1730	3,8662
	Kadın	97	3,5315	1,0126	0,1028	3,3274	3,7356
	Toplam	131	3,5284	1,0038	0,0877	3,3549	3,7019
İletişimsel Etik	Erkek	34	3,4255	0,9761	0,1674	3,0849	3,7661
	Kadın	97	3,4818	1,0097	0,1025	3,2783	3,6853
	Toplam	131	3,4672	0,9977	0,0872	3,2947	3,6396
Örgütsel Karar Vermede Etik	Erkek	34	3,5588	0,9470	0,1624	3,2284	3,8892
	Kadın	97	3,5808	0,9726	0,0987	3,3847	3,7768
	Toplam	131	3,5751	0,9624	0,0841	3,4087	3,7414

Tablo 14’de ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun cinsiyetine göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri bulunmaktadır. Alt boyutların cinsiyet bazında ortalamalarına bakıldığında, iklimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,4939 ile kadınlara ait iken en düşük ortalama 3,4278 ile erkeklere aittir. Davranışsal etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,5315 ile kadınlara ait iken en düşük ortalama 3,5196 ile erkeklere aittir. İletişimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,4818 ile kadınlara ait iken en düşük ortalama 3,4255 ile erkeklere aittir. Örgütsel karar vermede etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,5808 ile kadınlara ait iken en düşük ortalama 3,5588 ile erkeklere aittir.

Tablo 15

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Cinsiyetlerinin ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
İklimsel Etik	Gruplar Arasında	0,11	1	0,11	0,111	0,739
	Grup İçinde	127,478	129	0,988		
	Toplam	127,588	130			
Davranışsal Etik	Gruplar Arasında	0,004	1	0,004	0,004	0,953
	Grup İçinde	130,986	129	1,015		
	Toplam	130,99	130			
İletişimsel Etik	Gruplar Arasında	0,08	1	0,08	0,08	0,778
	Grup İçinde	129,32	129	1,002		
	Toplam	129,4	130			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Gruplar Arasında	0,012	1	0,012	0,013	0,909
	Grup İçinde	120,395	129	0,933		
	Toplam	120,407	130			

Tablo 15’de öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin cinsiyetleri açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere ANOVA testine göre cinsiyet ile öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu arasında [$F(1-129) = 0.1110, p > .05$], davranışsal etik alt boyutu arasında [$F(1-129) = 0.0040, p > .05$], iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(1-129) = 0.0080, p > .05$] ve iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(1-129) = 0.0130, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 16

Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Branşa Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İklimsel Etik	Matematik	29	3,2790	1,0476	0,1945	2,8805	3,6775
	Türkçe	16	3,4545	0,8993	0,2248	2,9753	3,9338
	Fen Bilgisi	13	3,4825	0,9266	0,2570	2,9226	4,0425
	Sosyal Bilgiler	11	4,0496	0,8405	0,2534	3,4850	4,6142
	İngilizce	18	3,3889	1,2176	0,2870	2,7834	3,9944
	Beden Eğitimi	6	3,3030	1,1537	0,4710	2,0922	4,5138
	Spor	6	3,8788	0,1788	0,0730	3,6912	4,0664
	Müzik	6	3,8788	0,1788	0,0730	3,6912	4,0664
	Görsel Sanatlar	8	3,2045	1,0487	0,3708	2,3278	4,0813

	Teknoloji Tasarım	6	3,9848	0,7028	0,2869	3,2473	4,7224
	Bilişim Teknolojileri	7	3,7273	0,7714	0,2916	3,0139	4,4407
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	3,1688	1,3990	0,5288	1,8750	4,4627
	Rehberlik ve Danışmanlık	4	3,3409	0,4091	0,2045	2,6900	3,9919
	Toplam	131	3,4768	0,9907	0,0866	3,3055	3,6480
Davranışsal Etik	Matematik	29	3,4100	0,9618	0,1786	3,0441	3,7758
	Türkçe	16	3,5278	0,9432	0,2358	3,0252	4,0304
	Fen Bilgisi	13	3,3333	0,9876	0,2739	2,7365	3,9301
	Sosyal Bilgiler	11	4,0404	0,9392	0,2832	3,4094	4,6714
	İngilizce	18	3,4630	1,2491	0,2944	2,8418	4,0841
	Beden Eğitimi Ve Spor	6	3,2963	1,1214	0,4578	2,1194	4,4732
	Müzik	6	3,7963	0,3097	0,1264	3,4713	4,1213
	Görsel Sanatlar	8	3,3056	1,1405	0,4032	2,3521	4,2590
	Teknoloji Tasarım	6	4,2222	0,7235	0,2954	3,4630	4,9815
	Bilişim Teknolojileri	7	3,6825	0,8325	0,3147	2,9126	4,4525
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	3,2857	1,4766	0,5581	1,9200	4,6514
	Rehberlik ve Danışmanlık	4	3,4167	0,3782	0,1891	2,8149	4,0184
	Toplam	131	3,5284	1,0038	0,0877	3,3549	3,7019
İletişimsel Etik	Matematik	29	3,3057	0,9953	0,1848	2,9272	3,6843
	Türkçe	16	3,4417	1,0066	0,2517	2,9053	3,9781
	Fen Bilgisi	13	3,3385	1,0064	0,2791	2,7303	3,9467
	Sosyal Bilgiler	11	4,0606	0,8545	0,2576	3,4865	4,6347
	İngilizce	18	3,4370	1,2612	0,2973	2,8098	4,0642
	Beden Eğitimi Ve Spor	6	3,3111	0,8366	0,3415	2,4332	4,1890
	Müzik	6	3,8000	0,2385	0,0974	3,5497	4,0503
	Görsel Sanatlar	8	3,3583	1,1240	0,3974	2,4186	4,2980
	Teknoloji Tasarım	6	3,9000	0,8952	0,3655	2,9606	4,8394
	Bilişim Teknolojileri	7	3,4857	0,7310	0,2763	2,8096	4,1618
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	3,1905	1,4352	0,5425	1,8631	4,5178
	Rehberlik ve Danışmanlık	4	3,4167	0,3238	0,1619	2,9015	3,9318
	Toplam	131	3,4672	0,9977	0,0872	3,2947	3,6396
Örgütsel Karar Vermede Etik	Matematik	29	3,4981	0,9318	0,1730	3,1436	3,8525
	Türkçe	16	3,5486	0,8912	0,2228	3,0737	4,0235
	Fen Bilgisi	13	3,4188	1,0717	0,2972	2,7712	4,0664
	Sosyal Bilgiler	11	4,0202	1,0059	0,3033	3,3444	4,6960
	İngilizce	18	3,5000	1,2474	0,2940	2,8797	4,1203
	Beden Eğitimi Ve Spor	6	3,4074	1,0296	0,4203	2,3269	4,4879

Spor						
Müzik	6	3,7037	0,4197	0,1713	3,2633	4,1441
Görsel Sanatlar	8	3,5417	1,0447	0,3694	2,6682	4,4151
Teknoloji Tasarım	6	3,9630	0,8597	0,3510	3,0608	4,8652
Bilişim Teknolojileri	7	3,7937	0,6100	0,2306	3,2295	4,3578
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	3,3333	1,2104	0,4575	2,2139	4,4527
Rehberlik ve Danışmanlık	4	3,4444	0,4157	0,2079	2,7829	4,1060
Toplam	131	3,5751	0,9624	0,0841	3,4087	3,7414

Tablo 16’da ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun branşlarına göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgiler bulunmaktadır. Alt boyutların branş bazında ortalamalarına bakıldığında, iklimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama 4,0495 ile sosyal bilgilere ait iken en düşük ortalama 3,1688 ile din kültürü ve ahlak bilgisine aittir. Davranışsal etik alt boyutunda en yüksek ortalama 4,2222 ile teknoloji tasarımı ait iken en düşük ortalama 3,2857 ile din kültürü ve ahlak bilgisine aittir. İletişimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama 4,0606 ile sosyal bilgilere ait iken en düşük ortalama 3,1905 ile din kültürü ve ahlak bilgisine aittir. Örgütsel karar vermede etik alt boyutunda en yüksek ortalama 4,0202 ile sosyal bilgilere ait iken en düşük ortalama 3,3333 ile din kültürü ve ahlak bilgisine aittir.

Tablo 17

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Branşlarının ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
İklimsel Etik	Gruplar Arasında	9,3600	11	0,8510	0,8570	0,5850
	Grup İçinde	118,2280	119	0,9940		
	Toplam	127,5880	130			
Davranışsal Etik	Gruplar Arasında	8,5300	11	0,7750	0,7540	0,6850
	Grup İçinde	122,4600	119	1,0290		
	Toplam	130,9900	130			
İletişimsel Etik	Gruplar Arasında	7,4500	11	0,6770	0,6610	0,7730
	Grup İçinde	121,9500	119	1,0250		
	Toplam	129,4000	130			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Gruplar Arasında	4,7730	11	0,4340	0,4470	0,9320
	Grup İçinde	115,6340	119	0,9720		
	Toplam	120,4070	130			

Tablo 17’de öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin branşları açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere ANOVA testine göre branşlar ile öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu arasında [$F(11-119) = 0.8570, p > .05$], davranışsal etik alt boyutu arasında [$F(11-119) = 0.6850, p > .05$], iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(11-119) = 0.6610, p > .05$] ve iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(11-119) = 0.04440, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 18

Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İklimsel Etik	Ön Lisans	1	5,0000	.	.	.	.
	Lisans	118	3,4284	0,9842	0,0906	3,2489	3,6078
	Yüksek Lisans	12	3,8258	0,9624	0,2778	3,2142	4,4373
	Toplam	131	3,4768	0,9907	0,0866	3,3055	3,6480
Davranışsal Etik	Ön Lisans	1	4,8889	.	.	.	.
	Lisans	118	3,4680	0,9941	0,0915	3,2867	3,6492
	Yüksek Lisans	12	4,0093	0,9680	0,2794	3,3942	4,6243
	Toplam	131	3,5284	1,0038	0,0877	3,3549	3,7019
İletişimsel Etik	Ön Lisans	1	5,0000	.	.	.	.
	Lisans	118	3,4266	0,9898	0,0911	3,2461	3,6070
	Yüksek Lisans	12	3,7389	1,0152	0,2931	3,0938	4,3839
	Toplam	131	3,4672	0,9977	0,0872	3,2947	3,6396
Örgütsel Karar Vermede Etik	Ön Lisans	1	4,1111	.	.	.	.
	Lisans	118	3,5386	0,9671	0,0890	3,3623	3,7149
	Yüksek Lisans	12	3,8889	0,9224	0,2663	3,3029	4,4749
	Toplam	131	3,5751	0,9624	0,0841	3,4087	3,7414

Tablo 18’de ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun öğrenim durumlarına göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri bulunmaktadır. Alt boyutların öğrenim durumları bazında ortalamalarına bakıldığında, iklimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama (ön lisans hariç) 3,8258 ile yüksek lisansa ait iken en düşük ortalama 3,4884 ile lisansa aittir. Davranışsal etik alt boyutunda en yüksek ortalama (ön lisans hariç) 4,0093 ile yüksek lisansa ait iken en düşük ortalama 3,4680 ile lisansa aittir. İletişimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama (ön lisans

hariç) 3,7389 ile yüksek lisansa ait iken en düşük ortalama 3,4266 ile lisansa aittir. Örgütsel karar vermede etik alt boyutunda en yüksek ortalama (ön lisans hariç) 3,8889 ile yüksek lisansa ait iken en düşük ortalama 3,5386 ile lisansa aittir. Ön lisansın ortalama sıralamasına katılmamasının sebebi sadece 1 kişi olmasıdır.

Tablo 19

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
İklimsel Etik	Gruplar Arasında	4,0580	2	2,0290	2,1030	0,1260
	Grup İçinde	123,5300	128	0,9650		
	Toplam	127,5880	130			
Davranışsal Etik	Gruplar Arasında	5,0560	2	2,5280	2,5700	0,0810
	Grup İçinde	125,9340	128	0,9840		
	Toplam	130,9900	130			
İletişimsel Etik	Gruplar Arasında	3,4300	2	1,7150	1,7430	0,1790
	Grup İçinde	125,9700	128	0,9840		
	Toplam	129,4000	130			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Gruplar Arasında	1,6260	2	0,8130	0,8760	0,4190
	Grup İçinde	118,7810	128	0,9280		
	Toplam	120,4070	130			

Tablo 19’da öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin öğrenim durumları açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere ANOVA testine göre öğrenim durumları ile öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu arasında [$F(2-128) = 0,8570, p > .05$], davranışsal etik alt boyutu arasında [$F(2-128) = 2,5700, p > .05$], iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(2-128) = 1,7150, p > .05$] ve iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(2-128) = 0,8760, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 20

Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Kıdem Süresine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri

Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İklimsel Etik	1-5 Sene	43	3,5497	1,0337	0,1576	3,2316	3,8678
	6-10 Sene	20	3,0591	0,9225	0,2063	2,6273	3,4908
	11-15 Sene	17	3,877	0,8369	0,203	3,4467	4,3073
	16-20 Sene	16	3,2159	1,1959	0,299	2,5787	3,8532
	21-25 Sene	18	3,5	0,8586	0,2024	3,073	3,927
	26-30 Sene	17	3,6043	0,9198	0,2231	3,1314	4,0772
	Toplam	131	3,4768	0,9907	0,0866	3,3055	3,648
	Davranışsal Etik	1-5 Sene	43	3,5375	1,1318	0,1726	3,1892
6-10 Sene		20	3,2056	0,9326	0,2085	2,7691	3,642
11-15 Sene		17	3,9412	0,8472	0,2055	3,5056	4,3768
16-20 Sene		16	3,2986	1,1778	0,2944	2,671	3,9262
21-25 Sene		18	3,5679	0,8208	0,1935	3,1597	3,9761
26-30 Sene		17	3,6471	0,8224	0,1995	3,2242	4,0699
Toplam		131	3,5284	1,0038	0,0877	3,3549	3,7019
İletişimsel Etik		1-5 Sene	43	3,4822	1,0781	0,1644	3,1504
	6-10 Sene	20	3,07	0,8412	0,1881	2,6763	3,4637
	11-15 Sene	17	3,949	0,8633	0,2094	3,5052	4,3929
	16-20 Sene	16	3,2417	1,1985	0,2996	2,603	3,8803
	21-25 Sene	18	3,5704	0,7495	0,1766	3,1977	3,9431
	26-30 Sene	17	3,5176	0,9988	0,2422	3,0041	4,0312
	Toplam	131	3,4672	0,9977	0,0872	3,2947	3,6396
	Örgütsel Karar Vermede Etik	1-5 Sene	43	3,6279	1,0087	0,1538	3,3175
6-10 Sene		20	3,0833	0,8399	0,1878	2,6902	3,4764
11-15 Sene		17	4,0588	0,7223	0,1752	3,6874	4,4302
16-20 Sene		16	3,3889	1,2319	0,308	2,7324	4,0453
21-25 Sene		18	3,6358	0,9193	0,2167	3,1787	4,0929
26-30 Sene		17	3,6471	0,7559	0,1833	3,2584	4,0357
Toplam		131	3,5751	0,9624	0,0841	3,4087	3,7414

Tablo 20’de ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun kıdem süresine göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgiler bulunmaktadır. Alt boyutların kıdem süresi bazında ortalamalarına bakıldığında, iklimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,8770 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 3,0591 ile 6-10 sene arasına aittir. Davranışsal etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,9412 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 3,2056 ile 6-10 sene arasına aittir. İletişimsel etik alt boyutunda en yüksek ortalama 3,9490 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 3,0700 ile 6-10 sene arasına aittir. Örgütsel karar vermede etik alt boyutunda en yüksek ortalama 4,0588 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 3,0833 ile 6-10 sene arasına aittir.

Tablo 21

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Kıdem Süresinin ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
İklimsel Etik	Gruplar Arasında	7,8158	5	1,5632	1,6314	0,1565
	Grup İçinde	119,7725	125	0,9582		
	Toplam	127,5883	130			
Davranışsal Etik	Gruplar Arasında	6,0969	5	1,2194	1,2204	0,3034
	Grup İçinde	124,8930	125	0,9991		
	Toplam	130,9899	130			
İletişimsel Etik	Gruplar Arasında	8,1602	5	1,6320	1,6827	0,1435
	Grup İçinde	121,2397	125	0,9699		
	Toplam	129,4000	130			
Örgütsel Karar Vermede Etik	Gruplar Arasında	9,6435	5	1,9287	2,1766	0,0609
	Grup İçinde	110,7634	125	0,8861		
	Toplam	120,4069	130			

Tablo 21’de öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin kıdem süreleri açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere ANOVA testine göre kıdem durumları ile öğretmenlerin okul yöneticilerinde gördüğü etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu arasında [$F(5-125) = 1,6314, p > .05$], davranışsal etik alt boyutu arasında [$F(5-125) = 1,2204, p > .05$], iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(5-125) = 1,6827, p > .05$] ve iletişimsel etik alt boyutu arasında [$F(5-125) = 2,1766, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde uygulanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılık durumları incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme başlıkları altında üç alt boyutta incelenmiştir. İncelemelerde ayrıca bu üç alt boyut ile demografik özelliklerin ilişkisini gösteren bulgulara da bu bölümde yer verilmiştir.

Tablo 22

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	131	3,6400	1,1900
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	131	4,1000	1,1820
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	131	3,6800	1,3370
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	131	3,4900	1,3210
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	131	4,0600	1,1820
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	131	3,7900	1,3980
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	131	3,7300	1,3170
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	131	3,8500	1,3420
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	131	2,8800	1,1030
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	131	3,2400	1,1890
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	131	3,0200	1,0850
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	131	2,9500	1,1250
13.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	131	3,0400	1,1660
14.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	131	2,9000	1,1220
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	131	2,7900	1,2590
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	131	2,9500	1,0690

17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	131	3,5900	1,0660
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	131	3,6900	1,0950
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	131	3,4100	1,1560
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	131	3,0400	1,2240
21.Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	131	3,1000	1,1010
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	131	3,0500	1,0690
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	131	3,0500	1,1790
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	131	3,4300	1,0230
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	131	3,3700	1,1650
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	131	3,2000	1,2050
27.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	131	3,3500	1,0810
Geçerli Değer (Liste Bazında)	131		

Tablo 22'ye göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarında en sık görülen olumlu özellikler:

- Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünmüyorum.
- Bu okula uyum sağlamada güçlük çekmiyorum.
- Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duymuyorum.

En sık görülen olumsuz özellikler ise şunlardır:

- Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.
- Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.
- Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.

Tablo 23

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistikî Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Uyum Boyutu	20-30 Yaş	48	3,6927	0,8999	0,1299	3,4314	3,954
	30-40 Yaş	39	3,8974	1,0426	0,167	3,5595	4,2354
	40-50 Yaş	30	3,8417	0,8796	0,1606	3,5132	4,1701
	50 ve Üzeri	14	3,7411	1,1045	0,2952	3,1034	4,3788
	Toplam	131	3,7929	0,9555	0,0835	3,6278	3,9581
Özdeşleştirme Boyutu	20-30 Yaş	48	2,9974	0,7507	0,1083	2,7794	3,2154
	30-40 Yaş	39	3,0481	0,8897	0,1425	2,7597	3,3365
	40-50 Yaş	30	2,9167	0,7819	0,1428	2,6247	3,2086
	50 ve Üzeri	14	2,7679	0,7562	0,2021	2,3313	3,2044
	Toplam	131	2,9695	0,7974	0,0697	2,8316	3,1073
İçselleştirme Boyutu	20-30 Yaş	48	3,3617	0,708	0,1022	3,1562	3,5673
	30-40 Yaş	39	3,2564	0,945	0,1513	2,9501	3,5627
	40-50 Yaş	30	3,1091	0,9819	0,1793	2,7425	3,4757
	50 ve Üzeri	14	3,6039	0,9559	0,2555	3,052	4,1558
	Toplam	131	3,2984	0,8769	0,0766	3,1468	3,45

Tablo 23’de ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistikî bilgiler bulunmaktadır. Alt boyutların yaş bazında ortalamalarına bakıldığında, uyum alt boyutunda en yüksek ortalama 3,8770 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 3,0591 ile 6-10 sene arasına aittir. Özdeşleştirme alt boyutunda en yüksek ortalama 3,9412 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 3,2056 ile 6-10 sene arasına aittir. İçselleştirme alt boyutunda en yüksek ortalama 3,9490 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 3,0700 ile 6-10 sene arasına aittir.

Tablo 24

Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Yaşlarının ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama'' Kare	F	p
Uyum Boyutu	Gruplar Arasında	1,0170	3	0,3390	0,3660	0,7780
	Grup İçinde	117,6630	127	0,9260		
	Toplam	118,6800	130			
Özdeşleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	0,9310	3	0,3100	0,4820	0,6950
	Grup İçinde	81,7280	127	0,6440		
	Toplam	82,6590	130			
İçselleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	2,6430	3	0,8810	1,1500	0,3320
	Grup İçinde	97,3280	127	0,7660		
	Toplam	99,9710	130			

Tablo 24'te öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları ile öğretmenlerin yaşları açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere yaş ile ANOVA testine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının uyum alt boyutu arasında [$F(3-127) = 0,3660, p > .05$], özdeşleştirme alt boyutu arasında [$F(3-127) = 0,4820, p > .05$] ve içselleştirme etik alt boyutu arasında [$F(3-127) = 1,1500, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 25

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Uyum Boyutu	Erkek	34	3,3713	1,0101	0,1732	3,0189	3,7238
	Kadın	97	3,9407	0,8947	0,0908	3,7604	4,1210
	Toplam	131	3,7929	0,9555	0,0835	3,6278	3,9581
Özdeşleştirme Boyutu	Erkek	34	2,8309	0,8257	0,1416	2,5428	3,1190
	Kadın	97	3,0180	0,7858	0,0798	2,8597	3,1764
	Toplam	131	2,9695	0,7974	0,0697	2,8316	3,1073
İçselleştirme Boyutu	Erkek	34	3,2941	0,8368	0,1435	3,0021	3,5861
	Kadın	97	3,2999	0,8948	0,0909	3,1196	3,4802
	Toplam	131	3,2984	0,8769	0,0766	3,1468	3,4500

Tablo 25'te ELÖ'nün alt boyutlarının örneklem grubunun cinsiyetine göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgiler bulunmaktadır. Alt boyutların yaş bazında ortalamalarına bakıldığında, uyum alt boyutunda en yüksek ortalama 3,9407 ile kadınlara ait iken en düşük ortalama 3,3713 ile erkeklere aittir. Özdeşleştirme alt boyutunda en yüksek ortalama 3,0180 ile kadınlara ait iken en düşük ortalama 2,8309 ile erkeklere aittir. İçselleştirme alt boyutunda en yüksek ortalama 3,2999 ile kadınlara ait iken en düşük ortalama 3,2941 ile erkeklere aittir.

Tablo 26

Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Cinsiyetlerinin ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Uyum Boyutu	Gruplar Arasında	8,1623	1	8,1623	9,5273	0,0025
	Grup İçinde	110,5181	129	0,8567		
	Toplam	118,6803	130			
Özdeşleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	0,8819	1	0,8819	1,3911	0,2404
	Grup İçinde	81,7773	129	0,6339		
	Toplam	82,6591	130			
İçselleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	0,0008	1	0,0008	0,0011	0,9737
	Grup İçinde	99,9706	129	0,7750		
	Toplam	99,9715	130			

Tablo 26'da öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları ile öğretmenlerin yaşları açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere cinsiyet ile ANOVA testine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının uyum alt boyutu arasında [$F(1-129) = 9,9273, p > .05$], özdeşleştirme alt boyutu arasında [$F(1-129) = 1,3911, p > .05$] ve içselleştirme etik alt boyutu arasında [$F(1-129) = 0,0011, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 27

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Branşlara Göre Tanımlayıcı İstatistikî Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Uyum Boyutu	Matematik	29	3,7802	0,9465	0,1758	3,4202	4,1402
	Türkçe	16	3,6953	1,0753	0,2688	3,1223	4,2683
	Fen Bilgisi	13	4,0192	0,8837	0,2451	3,4852	4,5532
	Sosyal Bilgiler	11	3,7500	0,9186	0,2770	3,1329	4,3671
	İngilizce	18	3,7569	0,9280	0,2187	3,2955	4,2184
	Beden Eğitimi Ve Spor	6	3,2500	1,1859	0,4841	2,0055	4,4945
	Müzik	6	3,7708	1,3262	0,5414	2,3791	5,1626
	Görsel Sanatlar	8	3,7813	0,9994	0,3534	2,9457	4,6168
	Teknoloji Tasarım	6	3,6250	1,0488	0,4282	2,5243	4,7257
	Bilişim Teknolojileri	7	4,0179	0,6268	0,2369	3,4382	4,5975
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	3,8214	1,0380	0,3923	2,8615	4,7814
	Rehberlik ve Danışmanlık	4	4,5000	0,7071	0,3536	3,3748	5,6252
	Toplam	131	3,7929	0,9555	0,0835	3,6278	3,9581
Özdeşleştirme Boyutu	Matematik	29	2,7672	0,7623	0,1416	2,4773	3,0572
	Türkçe	16	2,8984	0,8319	0,2080	2,4551	3,3417
	Fen Bilgisi	13	2,9519	0,5672	0,1573	2,6092	3,2947
	Sosyal Bilgiler	11	3,1136	0,6336	0,1910	2,6880	3,5393
	İngilizce	18	3,0208	0,8831	0,2081	2,5817	3,4600
	Beden Eğitimi Ve Spor	6	2,7083	1,0973	0,4480	1,5567	3,8599
	Müzik	6	3,7292	1,1023	0,4500	2,5724	4,8860
	Görsel Sanatlar	8	2,9219	0,7006	0,2477	2,3362	3,5076
	Teknoloji Tasarım	6	2,7083	0,4449	0,1816	2,2415	3,1752
	Bilişim Teknolojileri	7	3,3750	0,5204	0,1967	2,8937	3,8563
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	3,0893	1,2618	0,4769	1,9223	4,2563
	Rehberlik ve Danışmanlık	4	2,9688	0,1573	0,0786	2,7185	3,2190
	Toplam	131	2,9695	0,7974	0,0697	2,8316	3,1073
İçselleştirme Boyutu	Matematik	29	3,1567	0,7409	0,1376	2,8749	3,4386
	Türkçe	16	3,2614	0,8906	0,2227	2,7868	3,7360
	Fen Bilgisi	13	3,1748	1,0899	0,3023	2,5162	3,8335
	Sosyal Bilgiler	11	3,5868	0,8336	0,2513	3,0268	4,1468
	İngilizce	18	3,3788	1,0206	0,2406	2,8713	3,8863
	Beden Eğitimi Ve	6	2,9394	0,8404	0,3431	2,0574	3,8214

Spor						
Müzik	6	3,9848	0,7723	0,3153	3,1744	4,7953
Görsel Sanatlar	8	3,0227	0,7981	0,2822	2,3555	3,6900
Teknoloji Tasarım	6	3,3333	0,5769	0,2355	2,7279	3,9387
Bilişim Teknolojileri	7	3,4026	0,6447	0,2437	2,8064	3,9988
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	3,3636	1,4268	0,5393	2,0440	4,6832
Rehberlik ve Danışmanlık	4	3,4318	0,2715	0,1357	2,9999	3,8638
Toplam	131	3,2984	0,8769	0,0766	3,1468	3,4500

Tablo 27’de ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun branşlarına göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgiler bulunmaktadır. Alt boyutların branş bazında ortalamalarına bakıldığında, uyum alt boyutunda en yüksek ortalama 4,500 ile rehberliğe ait iken en düşük ortalama 3,2500 ile beden eğitimi ve spora aittir. Özdeşleştirme alt boyutunda en yüksek ortalama 3,3750 ile Bilişim Teknolojilerine ait iken en düşük ortalama 2,7080 ile beden eğitimi ve spora aittir. İçselleştirme alt boyutunda en yüksek ortalama 3,9848 ile müziğe ait iken en düşük ortalama 2,9394 ile beden eğitimi ve spora aittir.

Tablo 28

Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Branşlarının ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Uyum Boyutu	Gruplar Arasında	5,1680	11	0,4698	0,4925	0,9048
	Grup İçinde	113,5123	119	0,9539		
	Toplam	118,6803	130			
Özdeşleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	7,0978	11	0,6453	1,0162	0,4365
	Grup İçinde	75,5613	119	0,6350		
	Toplam	82,6591	130			
İçselleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	6,2264	11	0,5660	0,7185	0,7189
	Grup İçinde	93,7451	119	0,7878		
	Toplam	99,9715	130			

Tablo 28’de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları ile öğretmenlerin branşları açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu

üzere branş ile ANOVA testine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının uyum alt boyutu arasında [$F(11-119) = 0,4925, p > .05$], özdeşleştirme alt boyutu arasında [$F(11-119) = 1,0162, p > .05$] ve içselleştirme etik alt boyutu arasında [$F(11-119) = 0,7185, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 29

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Öğrenim Durumlarına Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Uyum Boyutu	Ön lisans	1	4,75	.	.	.	.
	Lisans	118	3,7923	0,9378	0,0863	3,6213	3,9633
	Yüksek Lisans	12	3,7187	1,1593	0,3346	2,9821	4,4553
	Toplam	131	3,7929	0,9554	0,0834	3,6277	3,958
Özdeşleştirme Boyutu	Ön lisans	1	3	.	.	.	.
	Lisans	118	2,9904	0,7929	0,0729	2,8459	3,135
	Yüksek Lisans	12	2,7604	0,8797	0,2539	2,2014	3,3194
	Toplam	131	2,969	0,7973	0,0696	2,8316	3,1072
İçselleştirme Boyutu	Ön lisans	1	4,6363	.	.	.	.
	Lisans	118	3,285	0,8829	0,0812	3,1248	3,4467
	Yüksek Lisans	12	3,3106	0,7948	0,2294	2,8055	3,8156
	Toplam	131	3,2984	0,8769	0,0766	3,1468	3,4499

Tablo 29’da ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun öğrenim durumlarına göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgileri bulunmaktadır. Alt boyutların öğrenim durumu bazında ortalamalarına bakıldığında, uyum alt boyutunda (ön lisans hariç) en yüksek ortalama 3,7923 ile lisansa ait iken en düşük ortalama 3,7187 ile yüksek lisansa aittir. Özdeşleştirme alt boyutunda (ön lisans hariç) en yüksek ortalama 2,9904 ile lisansa ait iken en düşük ortalama 2,7604 ile yüksek lisansa aittir. İçselleştirme alt boyutunda (ön lisans hariç) en yüksek ortalama 3,3106 ile yüksek lisansa ait iken en düşük ortalama 3,2850 ile lisansa aittir. Ön lisansın ortalama sıralamasına katılmamasının sebebi sadece 1 kişi olmasıdır.

Tablo 30

Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Uyum Boyutu	Gruplar Arasında	0,9821	2	0,4910	0,5340	0,5876
	Grup İçinde	117,6983	128	0,9195		
	Toplam	118,6803	130			
Özdeşleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	0,5774	2	0,2887	0,4502	0,6385
	Grup İçinde	82,0817	128	0,6413		
	Toplam	82,6591	130			
İçselleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	1,8106	2	0,9053	1,1805	0,3104
	Grup İçinde	98,1609	128	0,7669		
	Toplam	99,9715	130			

Tablo 30'a göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları ile öğretmenlerin branşları açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere branş ile ANOVA testine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının uyum alt boyutu arasında [$F(2-128) = 0,5340, p > .05$], özdeşleştirme alt boyutu arasında [$F(2-128) = 0,4502, p > .05$] ve içselleştirme etik alt boyutu arasında [$F(2-128) = 1,1805, p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 31

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Kıdem Süresine Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

		Değer Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Uyum Boyutu	1-5 Sene	43	3,6221	0,9143	0,1394	3,3407	3,9035
	6-10 Sene	20	3,8063	1,111	0,2484	3,2863	4,3262
	11-15 Sene	17	4,125	0,9036	0,2191	3,6604	4,5896
	16-20 Sene	16	3,9297	0,6922	0,173	3,5609	4,2985
	21-25 Sene	18	3,8681	0,994	0,2343	3,3738	4,3624
	26-30 Sene	17	3,6691	1,0977	0,2662	3,1047	4,2335
	Toplam	131	3,7929	0,9555	0,0835	3,6278	3,9581
Özdeşleştirme Boyutu	1-5 Sene	43	2,9157	0,7728	0,1179	2,6779	3,1535
	6-10 Sene	20	2,9375	0,8579	0,1918	2,536	3,339
	11-15 Sene	17	3,2721	0,7721	0,1873	2,8751	3,669

	16-20 Sene	16	2,8438	1,0036	0,2509	2,3089	3,3786
	21-25 Sene	18	2,9722	0,7104	0,1674	2,6189	3,3255
	26-30 Sene	17	2,9559	0,7248	0,1758	2,5832	3,3285
	Toplam	131	2,9695	0,7974	0,0697	2,8316	3,1073
İçselleştirme Boyutu	1-5 Sene	43	3,296	0,7878	0,1201	3,0535	3,5384
	6-10 Sene	20	3,2682	0,7933	0,1774	2,8969	3,6395
	11-15 Sene	17	3,2674	0,8077	0,1959	2,8521	3,6827
	16-20 Sene	16	3,1761	1,2369	0,3092	2,517	3,8352
	21-25 Sene	18	3,2071	1,0146	0,2391	2,7025	3,7116
	26-30 Sene	17	3,5829	0,7606	0,1845	3,1918	3,974
	Toplam	131	3,2984	0,8769	0,0766	3,1468	3,45

Tablo 31’de ELÖ’nün alt boyutlarının örneklem grubunun kıdem süresine göre dağılımları ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgiler bulunmaktadır. Alt boyutların kıdem süresi bazında ortalamalarına bakıldığında, uyum alt boyutunda en yüksek ortalama 4,1250 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 3,6221 ile 0-5 sene arasına aittir. Özdeşleştirme alt boyutunda en yüksek ortalama 3,2721 ile 11-15 sene arasına ait iken en düşük ortalama 2,8428 ile 0-5 sene arasına aittir. İçselleştirme alt boyutunda en yüksek ortalama 3,5829 ile yüksek 26-30 sene arasına ait iken en düşük ortalama 2,8438 ile 16-20 sene arasına aittir.

Tablo 32 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının ile Örneklem Grubunun Kıdem Sürelerinin ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Uyum Boyutu	Gruplar Arasında	3,7945	5	0,7589	0,8257	0,5337
	Grup İçinde	114,8858	125	0,9191		
	Toplam	118,6803	130			
Özdeşleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	1,9575	5	0,3915	0,6064	0,6951
	Grup İçinde	80,7017	125	0,6456		
	Toplam	82,6591	130			
İçselleştirme Boyutu	Gruplar Arasında	1,8001	5	0,3600	0,4584	0,8065
	Grup İçinde	98,1714	125	0,7854		
	Toplam	99,9715	130			

Tablo 32’ye göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları ile öğretmenlerin branşları açısından farklılaşması incelenmiştir. Tabloda sunulduğu üzere branş ile ANOVA testine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının uyum alt boyutu arasında [$F(5-125) = 0,8257, p > .05$], özdeşleştirme alt boyutu arasında [$F(5-$

125) = 0,6064, $p > .05$] ve içselleştirme etik alt boyutu arasında [$F(5-125) = 0,4584$, $p > .05$] arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

4.3 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri, Örgütsel Bağlılıkları ve Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki

Bu bölümde Etik Liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutlarının arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkiler tablo aracılığıyla görselleştirilmiştir.

Tablo 33

Örgütsel Bağlılık ve Etik Liderlik Hakkında İstatistikî Bilgiler

	Ortalama	Standart Sapma	Değer Sayısı
Örgütsel Bağlılık	3,3536	0,709678	131
Etik Liderlik	3,51185	0,961916	131

Tablo 33’de görüldüğü üzere Örgütsel Bağlılığın toplam ortalaması 3,3536 olup etik liderliğin ortalaması 3,51185 olduğu görülmektedir.

Tablo 34

Örgütsel Bağlılık ile Etik Liderlik Korelasyon Tablosu

	Örgütsel Bağlılık	Etik Liderlik
Örgütsel Bağlılık	R 1 P	
Etik Liderlik	R ,383** P 0	1

**. Korelasyon 0,01 seviyesinde kayda değerdir (2 yönlü)

Tablo 34’de görüldüğü üzere etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında 0,01 seviyesinde iki yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Tablo 35

Demografik Özellik, ELÖ Alt Boyutları ve ÖBÖ Alt Boyutları Korelasyon Tablosu

		Uyum Boyutu	Özdeşleştirme Boyutu	İçselleştirme Boyutu	İklimsel Etik	Davranışsal Etik	İletişimsel Etik	Örgütsel Karar Vermede Etik	Yaş	Branş	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Kıdem Süresi
Uyum Boyutu	R	1											
	P												
Özdeşleştirme Boyutu	R	,457**	1										
	P	0											
İçselleştirme Boyutu	R	,307**	,718**	1									
	P	0	0										
İklimsel Etik	R	,195*	,359**	,429**	1								
	P	0,025	0	0									
Davranışsal Etik	R	0,161	,327**	,406**	,936**	1							
	P	0,066	0	0	0								
İletişimsel Etik	R	0,151	,352**	,416**	,957**	,947**	1						
	P	0,085	0	0	0	0							
Örgütsel Karar Vermede Etik	R	,192*	,326**	,368**	,907**	,914**	,911**	1					
	P	0,028	0	0	0	0	0						
Yaş	R	0,038	-0,082	-0,001	0,019	0,025	0,017	0,052	1				
	P	0,664	0,354	0,987	0,828	0,779	0,845	0,555					
Branş	R	0,052	0,129	0,074	0,044	0,042	0,035	0,029	0,019	1			
	P	0,556	0,143	0,398	0,62	0,636	0,694	0,743	0,833				
Cinsiyet	R	,262**	0,103	0,003	0,029	0,005	0,025	0,01	0,166	-0,03	1		
	P	0,002	0,24	0,974	0,739	0,953	0,778	0,909	0,059	0,734			
Öğrenim durumu	R	-0,05	-0,08	-0,034	0,068	0,111	0,044	0,085	-0,15	0,034	-0,12	1	
	P	0,58	0,362	0,697	0,441	0,207	0,62	0,336	0,097	0,702	0,162		
Kıdem süresi	R	0,057	0,014	0,048	0,022	0,04	0,039	0,036	,904**	-0,08	,232**	-,218*	1
	P	0,515	0,873	0,583	0,8	0,652	0,655	0,685	0	0,352	0,008	0,012	

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde kayda değerdir (2 yönlü)

* . Korelasyon 0,05 seviyesinde kayda değerdir (2 yönlü)

Tablo 35’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu ile 0,05 seviyesinde ve örgütsel karar vermede etik ile 0,05 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. Uyum alt boyutu ile davranışsal etik ve iletişimsel etik arasında anlamlı bir bağ görülmemektedir. Uyum alt boyutu ile

demografik özellikler arasından cinsiyet ile arasında 0,01 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer demografik özellikler ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılığın özdeşleştirme alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu, davranışsal etik alt boyutu, iletişimsel etik alt boyutu ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları arasında ile 0,01seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. Özdeşleştirme alt boyutu ile demografik özelliklerin hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu, davranışsal etik alt boyutu, iletişimsel etik alt boyutu ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları arasında ile 0,01 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. Özdeşleştirme alt boyutu ile demografik özelliklerin hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1 Etik Liderlik ile Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Arasındaki İlişkiler Hakkındaki Tartışma

Etik Liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve kara vermede etik ile öğretmenlerin demografik özelliklerinin arasındaki ilişkilerle ilgili bilgileri inceleyip aynı araştırma konusunda daha önce yapılmış araştırmalar ile karşılaştırılarak çeşitli sonuçlar elde edilmiştir.

Örneklem grubunun okul yöneticilerinde gördüğü etik liderlik davranışlarının ortalama sonucu orta (3) ile iyi (4) arasındadır. Ölçek içindeki maddelere verilen cevaplara göre en olumlu olan maddeler; öğretmenler arasında ara bozucu olmamaları, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermeleri, davranışlarının sınırlarını bilmeleridir. En olumlu sonuçlara baktığımızda okul müdürlerinde takdir ettikleri davranışlar okul müdürlerinin davranışsal etik, iletişimsel etik ve örgütsel karar vermede etik alt boyutuna girmektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin etik liderliğinde daha çok öğretmenler, okul ve toplum arasındaki ilişkileri kurum bazında düzenleyen bir insan algısını zihinlerinde oluşturmuşlardır. Ölçek içindeki maddelere verilen cevaplara göre en olumsuz olan maddeler; kendi kendini değerlendirebilmeleri, öğretmenlere şefkatle yaklaşmaları ve hatalarını kabul edebilmeleridir. Okul yöneticileri öğretmenlere göre kendisini daha üst bir güç düzeyinde görmekte ve bu güç farkını öğretmenlere olumsuz yönde hissettirmekte olduğu olumsuz madde ortalamalarında çıkarılabilir.

Örneklem grubunun okul yöneticilerinde gördüğü etik liderlik davranışları ile yaş arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları ile örneklem grubunun yaşı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılıklar yaşa göre rasgele dağılım göstermiştir. Örneklem grubunun yaşlarına göre etik liderlik alt boyutları puanlarını incelediğimizde ise 50 ve üzeri yaş grubunda olan öğretmenlerin etik liderliğin tüm alt boyutlarında okul müdürlerini

daha iyi algıladığı görebiliriz. 40-50 yaş grubunda ise durum tam tersi okul yöneticilerine verilen puanlar en alt düzeyde seyretmektedir. Bunun sebebi ise 40-50 yaş grubunda olan öğretmenlerin mesleklerinde yöneticilik ile ilgili olan makamlara geçtikleri son safha olması ve sahip oldukları kıdem seviyesi nedeniyle okul yöneticileri ile aralarında bulunan etkin çatışmadır. 50 ve üzeri yaş grubunda ise artık öğretmenlerin başka alanlara geçiş fırsatlarının azalması ve uzun süre çalışmalarının getirdiği yorgunluk ile okul yönetimi arasındaki çatışmaları azaltmış, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha iyi kavramaya başladıkların değerlendirilmektedir. Işık (2009) ve Uğurlu (2019)'da yaptığı çalışmalarda ise aynı sonuçlara ulaşılmıştır (Işık, 2009; Uğurlu, 2009).

Örneklem grubunun okul yöneticilerinde gördüğü etik liderlik davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları ile örneklem grubunun cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılıklar cinsiyete göre rasgele dağılım göstermiştir. Cinsiyete göre etik liderliğin alt boyutlarına bakıldığında kadın öğretmenlerin tüm alt boyutlarda algılamaların erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun temel sebebi kadınların sayı açısından okul öğretmen nüfusunda daha fazla olmasıdır. Okul yöneticileri de yönetimleri esnasında çoğunluk gruba karşı daha etkin bir liderlik göstermeleri bu gibi bir sonucun çıkmasında neden olmuş olabilir. Işık (2009) ve Uğurlu (2013)'de yaptıkları çalışmalarda aynı sonuçlara ulaşılmıştır (Işık, 2009; Uğurlu et al., 2013). Şahin (2015)'de çalışmasında ise kadınlar lehine anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır (Şahin, 2015).

Örneklem grubunun okul yöneticilerinde gördüğü etik liderlik davranışları ile branşları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları ile örneklem grubunun branşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Etik liderliğin alt boyutlarının öğretmenlerin branşlarına göre gruplanarak ortalama puanlarda elde edilmiştir. İletişimsel etik, davranışsal etik ve iklimsel etik alt boyutlarında sosyal bilgiler öğretmenlerinin yüksek puanlar verdikleri görülmüştür. Tüm alt boyutlarda ise en kötü puanları din kültürü ve ahlak bilgisi branşındaki öğretmenlerin verdikleri görülmüştür. Sosyal bilgiler branşındaki

öğretmenlerin y liderliğin de sosyal bir araştırma alanı olması sebebi ile diğer branşlara göre değerlendirmelerinde daha farklı yaklaşıtları belirlenmiştir. Din kültürü ve ahlak bilgisi branşında olan öğretmenlerin ise değerlendirmelerinde okul yöneticisini farklı bir bakış açısıyla değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Işık (2009) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağıllık alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür (Işık, 2009).

Örneklem grubunun okul yöneticilerinde gördüğü etik liderlik davranışları ile öğrenim durumları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları ile örneklem grubunun öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Etik liderliğin alt boyutlarının öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre gruplanarak ortalama puanlarda elde edilmiştir. Yüksek lisansını tamamlamış olan öğretmenlerin tüm etik liderlik alt boyutlarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algıları lisansını tamamlamış öğretmenlere göre yüksektir. Bunun sebebinin ise yüksek lisansını bitiren öğretmenlerin akademik bilgi açısından yükselerek okul yöneticilerine farklı bir açı ile bakmaları ve kendilerine sunulan fırsatların lisans mezunu olan öğretmenlerden daha fazla olması sebebiyle okul yönetimlerine yaklaşması olabilir. Aynı şekilde okul yöneticilerinin daha kolay yönetildiğini düşündüğü, mesleki açısından daha fazla kendilerine bağı olan yüksek lisans mezunlarına davranış farkları olabilir. Yılmaz (2014)'de araştırmasında iletişimsel etik alt boyutunda öğrenim durumunun anlamlı farklılaştığı fakat diğer boyutlarda farklılaşma olmadı görülmüştür (Yılmaz, 2014).

Örneklem grubunun okul yöneticilerinde gördüğü etik liderlik davranışları ile kıdem süreleri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları ile örneklem grubunun öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Etik liderliğin alt boyutlarının öğretmenlerin kıdem sürelerine göre gruplanarak ortalama puanlarda elde edilmiştir. 11-15 sene kıdem süresine sahip olan öğretmenler tüm etik liderlik alt boyutlarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları daha yüksektir. Bu algıda en düşük puanlamayı ise 6-10 sene arasındaki öğretmenler yapmıştır. Bu durumun sebepleri düşünüldüğünde ise 11-15 sene arasında kıdem süresine sahip olan öğretmenlerin artık tecrübe açısından

belirli bir seviyeye ulaştıkları ve okul yönetimlerini farklı bir pencereden değerlendirdiğini çıkarımında bulunabiliriz. Bu değerlendirmedeki öğretmenlerin farklı bakış açısını oluşturan temel etmenlerden birinin ise öğretmenlerin kariyerlerindeki bir dönüm noktasının bu kıdem süresine gelmesidir. Bu dönüm noktasındaki fırsatları ise ancak okul yönetiminin desteği ile değerlendirebilecekleri düşünülmüştür. Işık (2009) ve Uğurlu (2013)'de yaptıkları çalışmalarda aynı sonuçlara ulaşılmıştır (Işık, 2009; Uğurlu, 2013).

5.2 Örgütsel Bağlılık ile Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Hakkında Tartışma

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme ile öğretmenlerin demografik özelliklerinin arasındaki ilişkilerle ilgili bilgileri inceleyip aynı araştırma konusunda daha önce yapılmış araştırmalar ile karşılaştırılarak çeşitli sonuçlar elde edilmiştir.

Örneklem grubunun örgütsel bağlılığının ortalama sonucu orta (3) ile iyi (4) arasındadır. Ölçek içindeki maddelere verilen cevaplara göre en olumlu olan maddeler; bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünmüyorum, bu okula uyum sağlamada güçlük çekmiyorum ve bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duymuyorumdur. Bu olumlu maddeler aslında öğretmenlerin uyum boyutu ile ilgili olumlu geri dönüşlere sebep olmuştur. Öğretmenler ile okul arasındaki uyumun bu maddelere verilen cevaplara göre güçlü olduğu kanısına varılmış. Öğretmenler tarafından ise örgütsel bağlılık kavramının bazında okul ile öğretmen arasındaki bağ olarak anlaşıldığı göze çarpmaktadır. Ölçek içindeki maddelere verilen cevaplara göre en olumsuz olan maddeler; başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum, bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum, çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorumdur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile yaşadığı sorunlar ise olumsuz cevaplanan maddelerde göze çarpmaktadır. Öğretmenler genel olarak meslektaşları ile okul dışı aktivitelere katılmayı düşünmemektedir, bu da onların örgüt ile ilişkisinin zayıflamasını sağlamaktadır. Başka bir yerde çalışma olanağı bulunduğu halde oraya geçiş yapılmak istemesi ve okuldaki çalışma şartlarının kötülüğü öğretmenlerin örgütsel bağlılığını azaltmıştır. Bu gibi olumsuz düşünceler

okul veya eğitim sektörü yöneticilerinin öğretmenlerin çalışma şartlarında yapacakları iyileştirmeler ile kolaylıkla ortadan kaldırılabılır.

Örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutları ile örneklem grubunun yaşı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılıklar yaşa göre rasgele dağılım göstermiştir. Buna rağmen uyum ve özdeşleştirme boyutlarında 31-40 ve 41-50 yaş grubunda olan öğretmenlerin diğer yaş gruplarında göre yüksek puanlar aldıkları görülmektedir. Bunun nedeni ise öğretmenleri 20-30 yaş arasındaki tecrübesizliklerinin etkilerinin azaldığı ve çalışma azimlerinin yüksek olduğu bir yaş aralığı olmasıdır. Bu yaş aralığında öğretmenlerin yükselmek ve farklı makamlara geçebilmek için olan fırsatlarının da hala önlerinde olduğunu eklemek gerekmektedir. 50 ve üzerindeki yaşlar içinde ise içselleştirme boyutunda yüksek puanlar alınmıştır. 50 ve üzerindeki yaş grubunda artık kişi kendini öğretmen kimliği ile bütünleştirerek kişiliğini tanımlayan bir unsur haline getirmiştir. Fakat gerek artık önündeki fırsatların azlığı gerek ise uzun süre çalışmanın getirdiği yorgunluk bu yaş grubunda uyum ve özdeşleştirme boyutlarında azalmaya sebep olmuştur. Yılmaz (2014)'ün Spor Genel Müdürlüğü ve taşra çalışanların arasında yapılan bir araştırmasında yaş açısından örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına anlamlı bir farklılaşma gözükmemiştir (Yılmaz, 2014).

Örgütsel bağlılık ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutları ile örneklem grubunun yaşı arasında anlamlı bir ilişki sadece uyum alt boyutunda bulunmuş, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılıklar cinsiyete göre rasgele dağılım göstermiştir. Uyum boyutunda kadınlar erkeklere göre kurumları ile daha uyum içerisindedir. Alınan puanlara daha detaylı bakıldığında ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme boyutlarında erkek öğretmenlere ortalama puanlarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bunu sebebini ise kadın öğretmenleri okullarda çoğunluğa sahip olmaları ile açıklanabilir. Kadın öğretmenlerin sayısal çoğunlukları sebebi ile okulun yönetimine aktif olarak etki edebilmeleri ve kendi aralarındaki sıkı dayanışmaları bu bağlamda erkek öğretmenlere göre örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamıştır. Işık (2009)'da araştırmasında da benzer sonuçlar bulunmakla birlikte(Işık, 2009). Şahin (2015)'de

çalışmasında uyum alt boyutunda bayanlar lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Şahin, 2015) .

Örgütsel bağlılık ile branşları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutları ile örneklem grubunun branşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılıklar branşlara göre rasgele dağılım göstermiştir. Alınan puanlara göre daha detaylı bakıldığında ise alt boyutlar penceresinden ey yüksek puanları rehberlik bilişim ve müzik gibi branşlar almıştır. Bu branşların ortak bir özelliği matematik, sosyal bilgiler gibi branşlara göre daha az ders saatine sahip olmaları, bu nedenle okul içerisinde aynı branşta fazla öğretmen olmamasıdır. Bu branşlardaki öğretmenlerin branş içi bir gruplaşma oluşturmaması sebebi ile aynı branştaki öğretmenlerin düşünceleri ve davranışlarından daha az etkilenmiş ve branşlar arası daha fazla kaynaşabilmiştir. Ayrıca bu branşların diğer branşlara göre daha fazla kendilerine ayıracak zamanları bulunmaktadır. Diğer bir göze çarpan husus ise beden eğitimi ve spor branşının örgütsel bağlılık puanlarının düşük olmasıdır ki bunun sebebi de bu branşa dahil olan öğretmenlerin genelde profesyonel spor geçmişi olması ve bazılarının çeşitli branşlarda antrenör olmaları sebebi ile okul dışındaki ilişkilerinin diğer branşlara göre kuvvetli olmasıdır. Işık (2009)'da çalışmasında branşlar ile ilgili anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır (Işık, 2009).

Örgütsel bağlılık ile öğrenim durumları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutları ile örneklem grubunun öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılıklar öğrenim durumlarına göre rasgele dağılım göstermiştir. Alınan ortalama puanlarına bakıldığında ise ulum ve özdeşleştirme boyutunda lisans mezunu öğretmenler daha yüksek puan almasında rağmen içselleştirme boyutunda yüksek lisans mezunu öğretmenler nispeten daha yüksek bir puan almışlardır. Lisans mezunu olan öğretmenlerin daha yüksek puan almalarının sebebi genel olarak öğretmenlikten başka bir meslek icra demeyecekleri düşünüyor olmaları, farklı çalışma ortamlarına kayma fırsatlarının yüksek lisans mezunlarında göre daha az olması olabilir. Ayrıca yüksek lisans mezunlarının örgütsel bağlılıklarının daha az çıkmasının nedeni ise okul dışındaki akademik çalışmalar yaptıkları için okul için sarf ettikleri sürenin nispeten az olması ve öğrenim

durumları sebebi ile eğitim sektöründe farklı birimlere geçiş yapma fırsatlarının lisansa mezunu öğretmenlere göre daha fazla olması olabilir. Şahin (2015) çalışmasında öğrenim durumu örgütsel bağlılık ve özdeşleşme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir (B. Şahin, 2015). Nartgün ve Menep (2010) çalışmasında aynı sonuçlara ulaşılmıştır (Nartgün ve Menep, 2010).

Örgütsel bağlılık ile kıdem süreleri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutları ile örneklem grubunun kıdem süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılıklar kıdem sürelerine göre rasgele dağılım göstermiştir. 11-15 sene kıdem aralığında bulunan öğretmenlerin uyum ve özdeşleşme alt boyutunda en fazla puana sahip olmaları, içselleştirme alt boyutunda ise 26- 30 sene kıdem aralığında bulunanların en yüksek puana sahip olmaları ve en düşük puanların ise 0-5 sene kıdem süresine sahip olan öğretmenlerin tarafından alınması alt boyutlar ile kıdem süresine göre dağılımının alt boyutların yaş üzerinden dağılımlarındakine benzeyen özellikler sergilemesine sebep olmuştur. Bu açıdan bakıldığında kıdem süresi ile yaş hemen hemen öğretmenlerin örgütsel bağlılığı için aynı sonuçları vermektedir. Kıdem süresi ile ilgili yapılacak çıkarımda da yaşa benzerdir. Şahin (2015) tarafından yapılan çalışmada uyum alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma göze çarpmaktadır.(Şahin, 2015) ışıık (2009),Şahin (2015) ve Yılmaz (2014) çalışmalarında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Işık, 2009; Şahin, 2015; Yılmaz, 2014).

5.3 Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Hakkında Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının uyum alt boyutu ile iklimsel etik ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları arasında 0.05 boyutunda anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleştirme alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu, davranışsal etik alt boyutu, iletişimsel etik alt boyutu ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları arasında ile 0,01seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu, davranışsal etik alt boyutu, iletişimsel etik alt boyutu ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları arasında ile 0,01 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi alt boyutlarında incelediğimizde örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasında genel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edebiliriz. Öğretmenlerin bulundukları okul içerisindeki okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin de etik liderlik davranışları ile öğretmenlerini olumlu düzeyde etkileme dereceleri yüksek çıkmıştır. Işık (2009), Şahin (2015), Uğurlu (2009) ve Uğurlu (2013) çalışmalarında da okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ve her ikisinin alt boyutlarında olumlu ilişkiler görülmüştür (Işık, 2009; Şahin, 2015; Uğurlu, 2009; Uğurlu, 2013).

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuç

Okul yöneticilerinde öğretmenlere göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları 5’li Likert ölçeğine göre yaklaşık olarak 3,5 puan civarında seyretmektedir. Bu aynı zamanda okul yöneticilerinin aldığı puandır. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını daha da arttırması ya da etik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafında algısını yükseltmeleri gerekmektedir.

Öğretmenlere göre okul yöneticilerindeki davranışsal ve karar vermede etik liderlik alt boyutlarında davranışları ortalama puan olarak öne çıkmaktadır. Diğer alt boyutların ortama puanları ise bu puanlara yakındır. Genel olarak incelendiğinde alt boyutlar açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

KKTC’de bulunan ortaokul öğretmenleri arasında demografik özellikler açısından etik liderlik davranışlarının algılanmasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Verilen puanlar demografik özelliklere göre rastgele dağılmıştır. Bu homojen olarak dağılım aynı zamanda okul yöneticilerinin etik davranışların farklı alt boyutlarında maiyetleri tarafından hemen hemen aynı şekilde anlaşıldığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına baktığımızda ise 5’li Likert Ölçeğine göre özdeşleştirme boyutunda diğer boyutlara göre ortalama puanlarda belirgin bir düşüklük görülmektedir. Ayrıca alt boyutlar bazında ortalamalara bakıldığında 2-3 arasında orta düzeyde bir örgütsel bağlılık davranışı öğretmenler tarafından değerlendirilmiştir.

KKTC’de bulunan ortaokul öğretmenleri arasında demografik özellikler açısından örgütsel bağlılığın alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu homojen olarak dağılım aynı zamanda okul yöneticilerinin etik davranışların farklı alt boyutlarında maiyetleri tarafından hemen hemen aynı şekilde anlaşıldığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu ile örgütsel karar vermede etik anlamlı bir ilişki vardır. Uyum alt boyutu ile davranışsal etik ve iletişimsel etik arasında anlamlı bir bağ görülmemektedir. Uyum alt boyutu ile demografik özellikler arasından cinsiyet anlamlı bir ilişki olmasına rağmen diğer demografik özellikler ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılığın özdeşleştirme alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu, davranışsal etik alt boyutu, iletişimsel etik alt boyutu ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Özdeşleştirme alt boyutu ile demografik özelliklerin hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu, davranışsal etik alt boyutu, iletişimsel etik alt boyutu ve örgütsel karar vermede etik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Özdeşleştirme alt boyutu ile demografik özelliklerin hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın etik liderlik ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söz etmenin doğru olacağı değerlendirilmektedir. Demografik özellikler açısından bakıldığında ise gerek okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gerek öğretmenlerin örgütsel bağlılığı açısından genel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı gözlemlenmiştir.

6.2 Öneriler

6.2.1 Araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler

1. Öğretmenlerin yaş ve kıdem süresine bağlı olarak örgütsel belirli bir seviyeye kadar arttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin öğretmenleri birbiri ile eşleyip onları paylaşım haline sokarak örgütsel bağlılık derecelerini arttırılabilir. Bu sayede aynı zamanda öğretmenler arasında oluşan kuşak farklılıklarından doğan anlaşmazlıklar bir nebze giderilebilir.
2. Okul Yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Buna göre Okul müdürlerinin etik liderlik hakkındaki farkındalığını arttırıcı çalışmalara dahil etmek onların etik liderlik özelliklerini daha da geliştirebilir.

3. Öğretmenlerin öğrenim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının ve etik liderlik ile ilgili değerlendirmelerinin genel olarak olumlu değişime uğradığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda öğretmenler kendilerini geliştirmeye, öğrenim seviyelerini arttırmaya maddi ve manevi olarak teşvik edilebilirler.
4. Kıdem süresi arttıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğu fakat bu artış mesleklerinin ileriki yıllarında tekrar düşüşe uğradığı gözlemlenmiştir. Bu kapsamda tecrübeli öğretmenlerin isteklerine kulak verip onların hedefsizlik, monotonluk temelli şikayetlerine çare bulunmaya çalışılabilir.
5. Öğretmenlerin kurumları ile arasındaki bağın daha da arttırılması için çeşitli tedbirler alınabilir. Bu kapsamda ücret iyileştirmelerinin dışında öğretmenlere kendilerine zaman ayıracak ders programlamaları yapılabilir. Ayrıca öğretmenlerin moral ve motivasyonunu pekiştirecek moral faaliyetleri ve yaşam alanlarının yeniden düzenlenmesi gibi faaliyetler yapılabilir.
6. Öğretmenlerin kendileri arasındaki branş farklılıkları sebebi ile görülen örgütsel bağlılık ile ilgili farklılaşmalar, okul müdürlerinin yoğun ders saati olan branşlara mesleki yaşantılarındaki iyileştirmeler ile çözülebilir. Ayrıca okullarda branşlar arası gruplaşmaların azalarak öğretmenlerin diğer öğretmenler bir bütün olarak kaynaşması sağlanmalıdır.

6.2.2 İlerideki çalışmalara yönelik öneriler

1. KKTC genelinde ortaokul öğretmenlerinin sayısını azdır. Bu nedenle gidermek için araştırmaya lise ve ilköğretim kurumları da dahil edilerek örneklem grubu genişletiletilerek daha farklı sonuçlar elde edilebilir. İlköğretim, ortaokul ve lise öğretmenleri karşılaştırılabilir.
2. Aynı öğretmen gurubuna belirli bir süre sonunda veya tarihsel bir dönüm noktasının ardından aynı anketler uygulanarak yıllar içerisindeki örgütsel bağlılık ve etik liderlik arasındaki ilişki tekrar incelenebilir. Bu sayede aynı örneklem grubunun tarihsel akış içerisinde nasıl bir yönelim gösterdiği tespit edilebilir.

3. Aynı coğrafyada aynı kader birliği edilen Türkiye Cumhuriyeti'ndeki ortaokul öğretmenleri ile KKTC'deki ortaokul öğretmenlerinin aynı konuya dair farklı yaklaşımları karşılaştırılarak yöneldikleri farklı eğilimler tespit edilebilir.
4. Örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasındaki ilişki öğretmen-okul yöneticisi yerine öğrenci-öğretmen veya öğrenci-okul yöneticisi gibi farklı aktörler ile aynı tez başlığı altında anlamlandırılmaya çalışılabilir.
5. Okul yöneticilerinin kendi etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını kendi gözlerinden nasıl etkilediklerini ortaya koyacak çıkartacak nitel bir araştırma yapılabilir.
6. Örgütsel bağlılık ile farklı liderlik tarzlarının (sürdürümcü, dönüşümcü, vizyoner vb.) arasında ilişki incelenebilir. Bu farklı liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinin karşılaştırılması gibi daha üst bir çalışma da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı* (1st ed.). Ankara: Adalet Yayınevi. Retrieved from https://books.google.com.tr/books/about/21_yüzyılda_yeni_liderlik_anlayışı.html?id=fFWQMwEACAAJ&redir_esc=y
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Avey, J. B., Palanski, M. E. and Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2>
- Avolio, B. (2007). Promoting More Integrative Strategies For Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. J. and Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Avolio, B., Bass, B. and Jung, D. (1999). *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology - J Occup Organ PsychoL* (Vol. 72). <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Aydin, A., Sarier, Y. ve Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals ' Leadership Styles on Teachers ' Organizational Commitment and Job. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806–811. <https://doi.org/EJ1017309>

- Aydın, İ. P. (1998). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri Tic. Limited Şti.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73–84. Retrieved from <http://ehlt.flinders.edu.au/education/iej/articles/v1n1/thompson/Thompson.pdf>
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik, Güncel konular ve Yaklaşımlar. *Ankara: Gazi Kitabevi*.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık* (2’nci Bası). Ankara: Pegem Akademi.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. and Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bayram L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Becker, H. S. (1960). Some Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1111/j.1423-0410.1974.tb02415.x>
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Blake, R. R. and McCauley, A. A. (1991). *Leadership dilemmas--grid solutions*. Gulf Professional Publishing.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Brown, M. E., Treviño, L. K. and 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>
- Buluc, B. (2009). The Relationship between bureaucratic school structure and leadership styles of school principals in primary schools. *Egitim Ve BilimEducation and Science*, 34(152), 71–86.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5–34.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Erkan Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. <https://doi.org/10.14527/9789944919289>
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. ve İnanır, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership , Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 53–64.
- Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 21–38.
- Cicekli, E. ve Kabasakal, H. (2017). The opportunity model of organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 38(2), 259–273. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2015-0086>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cohen, A. and Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872679004301005>

- Cummings, G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C., Lo, E. and Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>
- Curphy, G. J., Hughes, R. L. and Ginnett, R. C. (2012). Leadership: enhancing the lessons of experience. Boston, MA: MacGraw-Hill Irwin. Retrieved from https://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/q2/04/08/leadership_-_textbook_1.pdf
- De Hoogh, A. H. B. and Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- De Hoogh, A. H. B. and Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership With Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058–1067. <https://doi.org/10.1037/a0016253>
- Dow, T. E. (1978). An analysis of Weber's work on charisma. *British Journal of Sociology*, 83–93.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. and Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 39–70). Emerald Group Publishing Limited.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev. Simon and Schuster.
- Garton, E. (2017). How to Be an Inspiring Leader. Retrieved December 7, 2017, from <https://hbr.org/2017/04/how-to-be-an-inspiring-leader>

- Gökyer, N. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 113–129.
- Graf, L. A., Hemmasi, M. and Winchell, M. W. (1992). Effective Leadership Behavior In The Desert Storm Arena: An Application Of The Vroom-Yetton-Jago Model. *Developments In Business Simulation & Experiential Exercises*, 19, 68–72.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 72–83.
- Halil, S. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler* (1st ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık eğitim Danışmanlık.
- Hassan, S., Wright, B. E. and Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343. <https://doi.org/10.1111/puar.12216>
- Hersey, P. and Balanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42. Retrieved from <https://lib.pepperdine.edu/login?url=http://proquest.umi.com/pqdweb?did=9144048&Fmt=7&clientId=1686&RQT=309&VName=PQD>
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Konya: Çizgi Kitabevi*.
- Işık, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği*. Beykent Üniversitesi.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J. and Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642. <https://doi.org/10.1037/a0021872>

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Karim, N. H. A. and Mohammad Noor, N. H. N. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library and Information Science*, 11(1), 89–101. <https://doi.org/10.1002/jclp.20741>
- Kim, W. G. and Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları (12th ed.). İstanbul.
- Lee, B. and Jamil, M. (2003). An empirical study of organizational commitment: a multi-level approach. *Journal of Behavioral And*, 177–192. Retrieved from <https://submissions.scholasticahq.com/api/v1/attachments/2943/download>
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 47–69. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.003>
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Nartgün, Ş. S. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi*, 7(1), 288–316.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki *. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377–403.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). REDDİN in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İncelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Ömürgönül. Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91–103.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A. A., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (A. A. Bir, Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Öznacar, B., Güven, Z. ve Yılmaz, E. (2017). A Study into Teaching Styles of Elementary School Teachers in Terms of Several Variables. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 577–585.
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N. and Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 259–278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Pieper, A. (1999). *Etğe giriş*.
- Platon. (2006). *Devlet*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W. and Maly, M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: An intercultural comparison based on the Vroom/Yetton Model of leadership and decision making*. *Journal for East European Management Studies*, 9(4), 411–429.

- Rosenbach, William E, Taylor, Robert L and Youndt, M. A. (2012). *Contemporary Issues in Leadership 7th Edition*. Westview Press. Routledge. Retrieved from <https://www.iveycases.com/ProductView.aspx?id=56552>
- Şahin, B. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları İle Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Uşak Üniversitesi.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (2. Basım). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435–459.
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık (5th ed.). Ankara.
- Sıgır, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: *Kamu ve Özel Sektörde karşılaştırmalı Bir Araştırma*, 7(2), 261–278.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. and Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- T, C. D. C., Scandura, T. A. and Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past : Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, 16, 475–493.

- Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 1–22.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84–106.
- Toor, S. ur R. and Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 201–218.
- Tsai, M. T. and Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9455-8>
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. İnönü Üniversitesi.
- 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), 266–281.
- 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.
- Van Vugt, M., Jepson, S., Hart, C. and De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1–13. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00061-1](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00061-1)

- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Walumbwa, F. O. and Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.
- Weichun Zhu, May, D. R. and Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26. <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 51–69.
- Yılmaz, M. (2014). *Spor Genel Müdürlüğü Ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Sakarya Üniversitesi.
- Yılmaz, E. (2005). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. XIV. *Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 808–814.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi, Konya*.
- Yılmaz, M. K. (2012). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıları*. Yakın Doğu Üniversitesi.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson (Global). New Jersey.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik* (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

EKLER

EK-1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Yaşınız :

Branşınız :

Cinsiyetiniz :

Öğrenim Durumuz :

Kıdem Süreniz :

Görev Yaptığınız Okul:

Açıklama: Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz.

KATILMA DÜZEYİ

İ F A D E L E R	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta düzeyde	Çok katılmıyorum	Tam katılmıyorum
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	1	2	3	4	5
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5

3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1	2	3	4	5
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1	2	3	4	5
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	1	2	3	4	5
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	1	2	3	4	5
13.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	1	2	3	4	5
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	1	2	3	4	5
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	1	2	3	4	5

17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	1	2	3	4	5
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	1	2	3	4	5
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	1	2	3	4	5
21.Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.	1	2	3	4	5
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	1	2	3	4	5
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	1	2	3	4	5
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	1	2	3	4	5
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	1	2	3	4	5
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
27.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	1	2	3	4	5

EK-2 Etik Liderlik Ölçeği**ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)****Yaşınız :****Branşınız :****Cinsiyetiniz :****Öğrenim Durumunuz :****Kıdem Süreniz :****Görev Yaptığınız Okul :**

Aşağıda çalıştığınız okulun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “**Tamamen Katılıyorum**” seçeneğinden “**Kesinlikle Katılmıyorum**” seçeneğine doğru sıralanmıştır.

Tamamen Katılıyorum :5

Katılıyorum :4

Fikrim Yok :3

Katılmıyorum :2

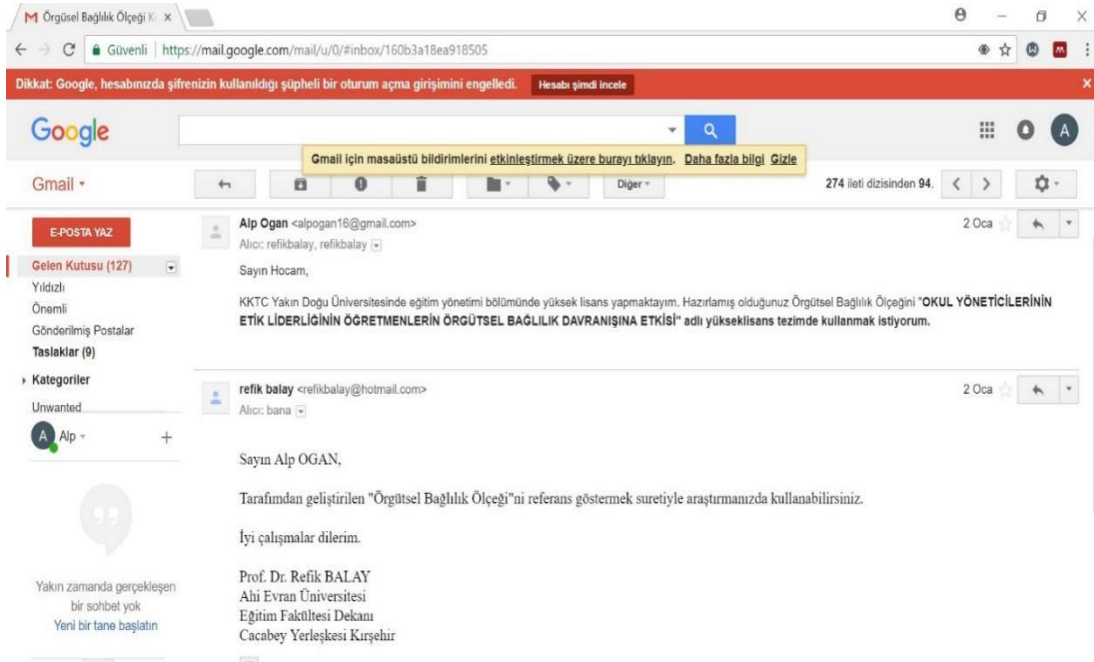
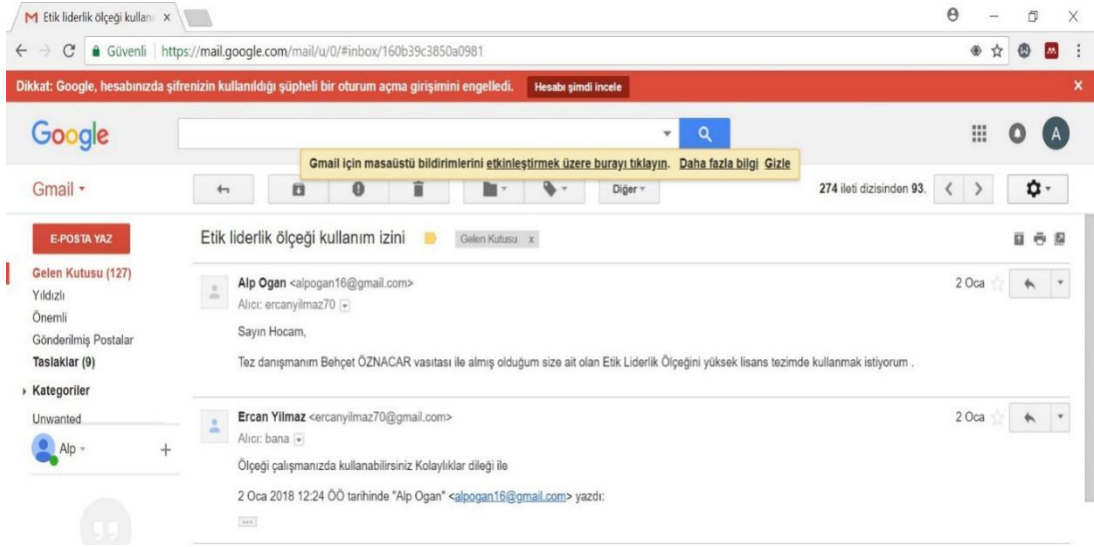
Kesinlikle Katılmıyorum :1

		5	4	3	2	1
	OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;	5	4	3	2	1
1.	Öğretmenleri teşvik eder.	5	4	3	2	1
2.	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	5	4	3	2	1
3.	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	5	4	3	2	1

4.	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	5	4	3	2	1
5.	Kendi kendini değerlendirebilir.	5	4	3	2	1
6.	Hatalarını kabul eder.	5	4	3	2	1
7.	Bencil davranışlar sergilemez.	5	4	3	2	1
8.	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar	5	4	3	2	1
9.	Öğretmenlere adaletli davranır.	5	4	3	2	1
10.	Öğrenme konusunda isteklidir.	5	4	3	2	1
11.	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	5	4	3	2	1
12.	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	5	4	3	2	1
13.	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	5	4	3	2	1
14.	Doğru sözlüdür.	5	4	3	2	1
15.	Dürüst davranır.	5	4	3	2	1
16.	Olaylar karşısında cesaretli davranır.	5	4	3	2	1
17.	Sabırlıdır.	5	4	3	2	1
18.	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	5	4	3	2	1
19.	Alçak gönüllüdür.	5	4	3	2	1
20.	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	5	4	3	2	1
21.	İnsanlara eşit davranır.	5	4	3	2	1
22.	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	5	4	3	2	1
23.	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	5	4	3	2	1
24.	Tüm koşullarda gerçeği söyler.	5	4	3	2	1
25.	İfadeleri gerçeğe yakındır.	5	4	3	2	1

26.	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	5	4	3	2	1
27.	Etrafindaki insanlara saygı gösterir.	5	4	3	2	1
28.	Bireysel hakları korur.	5	4	3	2	1
29.	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	5	4	3	2	1
30.	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	5	4	3	2	1
31.	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	5	4	3	2	1
32.	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	5	4	3	2	1
33.	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	5	4	3	2	1
34.	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	5	4	3	2	1
35.	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	5	4	3	2	1
36.	Mesleki etkinliliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.	5	4	3	2	1
37.	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	5	4	3	2	1
38.	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	5	4	3	2	1
39.	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.	5	4	3	2	1
40.	Merhametlidir.	5	4	3	2	1
41.	Öğretmenlere içten davranır.	5	4	3	2	1
42.	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz	5	4	3	2	1
43.	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	5	4	3	2	1
44.	Davranışlarının sınırlarını bilir.	5	4	3	2	1

EK-3 Ölçek Kullanım İzinleri



EK-4 Turnitin Raporu

master tezi			
ORIGINALITY REPORT			
14%	13%	8%	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	library.neu.edu.tr Internet Source	1%	
2	dergisosyalbil.selcuk.edu.tr Internet Source	1%	
3	eytpe210.wikispaces.com Internet Source	1%	
4	www.ebs.org.tr Internet Source	1%	
5	acikerisim.selcuk.edu.tr:8080 Internet Source	1%	
6	docs.neu.edu.tr Internet Source	1%	
7	prezi.com Internet Source	<1%	
8	polen.itu.edu.tr Internet Source	<1%	
9	iibfdergi.nigde.edu.tr Internet Source	<1%	
10	eyed-der.org Internet Source	<1%	
11	www.mvk.k12.tr Internet Source	<1%	
12	www.dieweltdertuerken.org Internet Source	<1%	
13	acikerisim.deu.edu.tr Internet Source	<1%	
14	sbe.kmu.edu.tr Internet Source	<1%	

EK-5 KKTC MEB Ölçek Uygulama İzni



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
GENEL ORTAĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : GOÖ.0.00-174/06-18-E.8344

19 Kasım 2018

Konu : Ahmet Alp Ogan ın Anket Başvurusu

Sayın Ahmet Alp OGAN

İlgi : 16 Kasım 2018 tarihli ve TTD.0.00-174/06[174/06]-18-E.2265 sayılı yazınız.

İlgi yazı uyarınca tarafınızdan gerçekleştirilecek "Örgütsel Bağlılık - Örgütsel Liderlik" konulu çalışmanız ile ilgili anket soruları incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda;

* Tüm bireyi tanıma teknikleri; gizlilik ve gönüllülük ilkelerine dayalı olarak yapılmalı ve çalışmaya

katılan tüm katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmalıdır.

* Araştırma sonuçlarına ilişkin geri bildirimler; öğrencilerin ve öğrenci velilerinin etkileneşine karşılık gelmeyecek şekilde iletilmelidir.

Çalışmayı uygulamadan önce çalışmaya katılacak olanların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, çalışmanın hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Yukarıda belirtilen hususların yerine getirilmesi koşulu ile çalışmayı uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması yasa gereğidir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.



e-imzalıdır

Aktan ERDOĞA

Daire Müdürü

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : QRDVPZUKFMFUOHQKCTHK Evrak Takip Adresi: <http://dogrulama.cbys.gov.ct.tr>
ŞHT. MEHMET HASAN TUNA SOK. NO.5 YENİŞEHİR 99010 Lefkoşa
2288745

Bilgi için:Pınar CANTÜRK
2. DERECE 1. SINIF KATİP

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Alp OGAN

14 Şubat 1988 yılında Aydın Nazilli ilçesinde doğdu. İlkokulu Bursa’da Merinos İlköğretim Okulunda, ortaokulu Altıparmak Fethi Açıncı İlköğretim Okulunda tamamladı.

2006 yılında Işıklar Askeri Lisesini tamamladı ve Kara Harp Okuluna girdi. 2010 yılında Kara Harp Okulundan Sistem Mühendisi olarak teğmen rütbesi ile mezun oldu. 2010 – 2017 yılları arasında Türk Silahlı Kuvvetlerinde çeşitli kademelerde görev yaptı.

2018 yılında Bilgi Sistemleri Kursunu bitirdi. Halen Genelkurmay Başkanlığında Bilgi Sistem Subayı olarak görev yapmakta ve Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı Bölümü’nde Yüksek Lisans yapmaktadır.

Adres: Ankara / Türkiye

Mail: alpogan16@gmail.com