



Turkish Studies

Educational Sciences

Volume 13/27, Fall 2018, p. 263-284

DOI: 10.7827/TurkishStudies.14344

ISSN: 1308-2140

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: Ekim 2018

✓ Accepted/Kabul: Aralık 2018

✍ Referees/Hakemler: Dr. Öğr. Üyesi Esen ALTUNAY - Dr. Öğr. Üyesi Çağda Kıvanç ÇAĞANAĞA

This article was checked by iThenticate.

TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ

Elif ÜNAL BOZCAN* - Münevver YALÇINKAYA**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, temel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile iletişim beceri düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisini incelemektir. Çalışma genel tarama modelinde ele alınmış ilişkisel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde resmi ve özel temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler, örneklemi ise Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı'na bağlı Lefkoşa, Magosa ve Güzelyurt bölgelerinde yer alan resmi ve özel temel eğitim kurumlarında görev yapan 149 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Kişisel Bilgi Formu ile Etik Liderlik Ölçeği, İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, frekans, yüzde analizleri ve standart sapma hesaplamaları yapılmış, farklılıkların belirlenmesi için t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi, yordanması için de çoklu regrasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma verileri SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile iletişim becerilerine ilişkin olarak öğretmenlerin olumlu yönde görüş bildirdikleri, bu doğrultuda çalıştıkları kurumlara olan bağlılıklarının da olumlu yönde olduğu bulunmuştur. Çalışmanın ulaştığı sonuçların etik değerlere önem veren, iletişim becerileri yüksek düzeyde olan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin, kurumlarına olan

*  Dr. Öğr. Üyesi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi, E-posta: ebozcan@ciu.edu.tr

**  Prof. Dr., Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi, E-posta: myalcinkaya@ciu.edu.tr

bağlılıklarının olumlu yönde etkilenmesinin nitelikli bir eğitim-öğretim yapılmasına zemin hazırlaması bakımından önemli olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, öğretmen, etik liderlik, iletişim becerisi, örgütsel bağlılık

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP
BEHAVIORS AND COMMUNICATION SKILLS OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
LEVELS OF TEACHERS IN PRIMARY EDUCATION
INSTITUTIONS**

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between ethical leadership behaviors and the level of communication skills of school administrators and the level of organizational commitment of teachers working at primary education institutions. This is a descriptive study that adopts a general approach using a screening model. The population of the study consists of teachers working in public and private primary education institutions in Turkish Republic of Northern Cyprus. The sample of the study consists of 149 teachers working at public and private primary education institutions in Nicosia, Famagusta and Morphou under the Turkish Republic of Northern Cyprus Ministry of Education. In the research, data collection tools consist of Personal Information Form, Ethical Leadership Scale, Communication Skills Assessment Scale, and Organizational Commitment Scale. Arithmetic mean, frequency, percentage analysis and standard deviation calculations were carried out for the data analysis and t-Test and one-way analysis of variance was applied to determine the differences in the study. Correlation analysis was also conducted to determine the relationship between ethical leadership levels and communication skills of school principals and organizational commitment levels of teachers. At the same time, multiple regression analysis was conducted to prediction this. The data of the study were analyzed by SPSS 21.0 program. As a result of the study, it was found out that teachers gave positive opinions regarding the ethical leadership behaviors and communication skills possessed by school administrators and their organizational commitment are found to be positive accordingly. This study is important in terms of providing a more qualified educational system as teachers working with school administrators with high communication skills and ethical values will be positively affected in terms of the level of organizational commitment.

STRUCTURED ABSTRACT

Aim of the Study

The aim of this study is to investigate the leadership behaviours of the administrators working in primary education institutions and the relationship between their ethical leadership behaviours and level of

communication skills and the level of organizational commitment of teachers. In line with this aim, 6 sub-problems were intended to be answered:

1. How are the organization commitment, ethical leadership and levels of communication skills of administrators working in schools in accordance with the teacher opinions?

2. Is there any significant difference in the ethical leadership levels of school administrators in terms of gender, educational status, the institution professional seniority, and length of service at school in accordance with the teacher opinions?

3. Is there any significant difference in the teacher opinions regarding organizational commitment in accordance with the gender, educational status, institution of work and professional seniority variables?

4. Is there any significant difference in the level of communication skills of school administrators in terms of the gender, educational status, the institution of work, professional seniority, and length of service at school variables in accordance with the teacher opinions?

5. What is the relationship between school administrators' communication skills, ethical leadership characteristics and teachers' organizational commitment?

6. Do communication skills and ethical leadership characteristics of school administrators significantly predict teachers' organizational commitment levels?

Method

The research is a correlation study. Teacher opinions were consulted to search for answers in the context of the sub-problems in terms of quantitative research. The population of the study consists of teachers working in public and private primary education institutions in Turkish Republic of Northern Cyprus. The sample consists of 149 teachers working in public and private primary education institutions in Nicosia, Famagusta and Morphou in the Turkish Republic of Northern Cyprus in the 2015-2016 academic year.

Data Collection Tools

In the research, Personal Information Form, Ethical Leadership Scale developed by Brown et al. (2005) and edited by Tuna, Bircan and Yeşiltaş (2012), Organizational Commitment Scale developed by Balay (2000) and Communication Skills Assessment Scale developed by Korkut (1996) were used as the data collection tools.

Data Analysis

The data collected in the study were analysed using quantitative analysis techniques. Quantitative data were obtained by the data collection tools used in order to determine the relationship between the ethical leadership, organizational commitment and communication skill levels of the school administrators working in primary education institutions in the Turkish Republic of Northern Cyprus in accordance with the teacher opinions. SPSS 21.0 statistical program was used to analyse the data collected from teachers.

The data collected by the data collection tools were analysed by using the arithmetic mean, frequency, percentage analysis and standard deviation calculations in line with the purposes of the research. t-Test (for independent samples) and one-way analysis of variance (ANOVA) were applied to determine the differences in the study. Correlation analysis was also conducted to determine the relationship between school administrators' ethical leadership levels, communication skills and teachers' organizational commitment levels. In addition, multiple regression analysis was conducted for the prediction. The difference between group averages was tested based on the significance level of 0,01.

Findings, Results and Discussion

It was observed that teachers agree with the school administrators' ethical leadership behaviours and strongly agree with their communication skills. It was found out that organizational commitment scores of teachers showed differences according to the sub-dimensions. According to this, the teachers do not agree with the adaptation sub-dimension, whereas they agree with the identification and internalization sub-dimensions. Erdoğan (2004), Ergüç (2002), Yılmaz (2006), Ağaoğlu et al. (2012), Börü and Boyacı (2016), Ada and Gümüş (2012), Fidan (2013) have studies in the literature supporting this finding.

According to teacher opinions, the ethical leadership behaviours of administrators seem to be significant in favour of female teachers. It was determined that teachers working in private schools perceive their ethical leadership behaviours more positively than teachers working in public schools. Studies supporting these findings are available. In a study conducted by Arslantaş and Dursun (2008), Helvacı (2010), Cemaloğlu and Kılınç (2012), significant differences in administrators' ethical leadership characteristics according to the school type and gender were found out. Significant differences were found between the three sub-dimensions of the organizational commitment scale of the teachers. The study of Memişoğlu and Kalay (2017) and Didin (2014) support these findings.

According to teacher opinions, there was no significant difference in the school administrators' level of communication skills in terms of gender, educational status, the institution of work, professional seniority, and length of service at the school in accordance with the teacher opinions. The study conducted by Güneş (2007), Erel Yetim (2010) and Kurt (2015), Yılmaz'ın (2015) also supports this finding. However, the study results of Fidan (2013), Aydoğan and Kaşkaya (2010) and Köstereliçoğlu and Argon (2010) do not support this finding.

According to the findings regarding communication skills, it can be said that the level of teacher agreement with the ethical leadership and organizational commitment identification and internalization statements increase as the communication skill levels of the school administrators increase and the agreement with the statements regarding cohesion decreases. Furthermore, it can be said that the agreement of teachers with the dimension of organizational commitment adjustment decreases as the ethical leadership scores of the administrators increase, and the level of agreement with the statements related to identification and internalization increases. Teachers' and administrators' participation in

an ethical leadership-based school environment positively affects their organizational commitment. In this aspect, it is supported by the studies in the literature (O'Reilly and Chatman, 1986, Everett, 1992, Rowden, 2000).

According to the results of regression analysis, it can be said that the level of agreement of teachers with organizational leadership, cohesion, identification and internalization sub-dimensions increases as the levels of showing the ethical leadership characteristics and communication skills of school administrators increase. The studies in the literature (Terzi and Kurt, 2005; Dereli, 2010; Fidan, 2013; Yılmaz, 2006; Helvacı, 2010), emphasizes that the communication skills of these managers are a significant predictor of organizational values, and that the behaviours of the executives positively affect the organizational commitment of teachers.

Accordingly; In the light of the results of the research and the literature reviewed, the following recommendations were presented for the practitioners and researchers.

- As the level of School administrators to demonstrate communication skills and ethical leadership behaviours affect the organizational commitment of teachers, school administrators can be informed about effective communication skills and ethical leadership.
- Having considered that the ethical leadership skills of the administrators affect the school climate and organizational commitment positively, training programs can be prepared to highlight the ethical leadership skills of administrators. It may be advisable to consider these skills in preparing and selecting management.
- The Ministry of National Education can produce policies that determine the factors that affect the organizational commitment of teachers and increase the level of commitment.
- The factors that affect the communication skills of the school administrators (personality traits, administrative knowledge, skills and practices, administrative restructuring in the school, near and distant surroundings, family influence, etc.) can be carried out and arrangements can be made in the training of administrators. in the light of the findings to be obtained
- The population can be extended, and school administrators can also be included in the study along with teachers.
- The studies aiming to investigate ethical leadership, communication skills and organizational commitment levels can be conducted in different cultures and the results can be compared.
- A mixed study including qualitative methods such as observing or interviewing can be conducted on a quantitative basis, which aims to investigate the level of ethical leadership, communication skills and organizational commitment.

Keywords: School administrators, teacher, ethical leadership, communication skills, organizational commitment

GİRİŞ

Rekabet ortamının hakim olduğu yirmi birinci yüzyılda örgütlerin birbirlerine üstünlük sağlamada, verimlilik ve kalite anlayışına önem veren iş görenlere sahip olması oldukça önemlidir. Verimlilik ve kalite anlayışının kaçınılmaz olduğu eğitim kurumlarının her basamağında liderlik ve örgütsel bağlılık da aynı ölçüde değer kazanmaya başlamıştır. Yakın dönemde yapılan çalışmalar, öğretmenlerin okulda yaşadıkları doyum, olumlu okul ortamı ve buna paralel etik uygulamalarla, örgütsel sağlık hizmetleri gibi faktörlerden olumlu yönde etkilendiklerini göstermektedir. Bu tür olumlu yaşantılar öğretmenlerin mesleki verimliliklerini önemli ölçüde arttırmaktadır. Bu tür olumlu faktörlerden birini oluşturan örgütsel bağlılık kurumların hedeflerine ulaşmasında son derece kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık, bireylerin kurumun başarılı olabilmesi ve koyduğu amaçlara ulaşabilmesi için samimi bir biçimde kendi varlıklarını ortaya koydukları dinamik bir ilişkiyi içermektedir. Bu yönüyle bakıldığında örgütsel bağlılık aslında bireylerin bağlı oldukları kuruma karşı gösterdikleri edilgen bir bağlılıktan daha fazla anlam taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örgütlerin amacına ulaşmasında, çalıştığı örgüte bağlılık hissi duyan, amaçlarını, değerlerini benimseyen işgörenlerin katkısı kuşkusuz çok önemlidir. Toplumsal değişim–dönüşüm sürecinde, eğitim sisteminin ve kurumların çalıştığı kuruma bağlılık duyan yöneticilere ve öğretmenlere sahip olması, ülke kalkınması ve gelişmesi kapsamında en önemli kazançlardan birini oluşturmaktadır. Bu önem bireyin yaşamının temellerini oluşturan temel eğitimi daha da gerekli kılmaktadır. Temel eğitim yasalarla da belirlenen ve zorunlu olan öğretim basamağını oluşturmaktadır. Temel eğitimde verimlilik ve kalitenin artırılmasında öğretmenlerin kuruma olan bağlılıkları değerli ve gereklidir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılmasında okul yöneticilerinin liderlik rollerinin de etkisi düşünüldüğünde, okulların verimliliği açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ve okul yöneticilerinin liderlik rollerinin birlikte incelenmesi önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının temelinde yöneticinin etik liderlik bağlamında örgütsel adaleti sağlamaları yatmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Katz ve Kahn’a (1997) göre herhangi bir örgüt içerisindeki kişilerin, içinde bulunduğu örgüte bağlılık duymasına neden olan unsurların başında onlara sunulan ödüller gelmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamaları öğretmenler için bir ödül, bir motivasyon kaynağı olabilir. Örgütsel bağlılık çalışanın kuruma karşı duyduğu bağlılığın gücünü ifade etmektedir. Kuruma karşı duyulan bağlılık yüksek ise, kurumun amaç ve değerlerini kabullenme, içselleştirme, bu amaç ve değerler doğrultusunda başarıya ulaşılmasında kurum için özverili bir biçimde çaba gösterme ve kurumun bir üyesi olmaya devam etmek için istek duyulacaktır. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim toplumların değerlerinde de değişimler oluşturmaktadır. Bu değişimler toplumların özellikle etik değerlerden uzaklaştığını göstermektedir. Bu nedenle etik değerlerde yaşanan zafiyeti önlemeye yönelik yapılan bilimsel çalışmalar ve ulaşıkları sonuçlar önem kazanmaktadır.

Günümüzde örgütlerde yönetsel süreçlerde ve karar alma mekanizmalarında demokrasi, çoğulculuk, dürüstlük, adalet, eşitlik gibi sorunların farkında olma ve sorunlara gerçekçi yaklaşımlarda bulunma, bilgi, beceri ve uygulama yeterliliklerine sahip olma gibi nitelikler etik liderlik özelliklerini çağrıştırmakta ve yöneticilerden okullarında bu tür uygulamalara yer vermeleri beklenmektedir. Eğitim kurumlarında, çalışanlar açısından önemli bir model oluşturacak olan bu tür niteliklere sahip olan liderlerin bulunması okulların verimliliği açısından ciddi bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca kurumlarda etik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin yer alması, bir yandan kurumun sosyal yapıda var olan saygınlığını olumlu yönde etkileyecek diğer bir yandan da kurum çalışanlarının mesleğe uygun davranışlar geliştirmelerine zemin hazırlamış olacaktır (Connock & Johns, 1995; Schminke, Ambrose, Neubaum, 2005; Brown, Trevino & Harrison, 2005; Brown, 2007; Konak, 2014; Tombak ve Bakan, 2014). Bu tür yapısal özellikler taşıyan örgütlerde çalışanların işe yönelik doyumları, güdülenme ve başarı düzeyleri yükselecek ve aynı zamanda oluşacak etik ortamdan dolayı etik davranışlar da sergilenecektir. Liderlik bir etkileme süreci olduğu için, kurumdaki diğer çalışanların tutum ve davranışlarında da belirgin düzeyde değişikliklerin gözlemlendiği bir süreçtir. Araştırmalara göre, liderler

örgütün yapısını, çalışanların grup kültürünü, motivasyon düzeylerini, performansını, işlerindeki kaliteyi etkilemektedir (Christie, Kwon, Stoeberl, Baumhart & Raymond, 2003; Brown ve Ark., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Lunenburg & Ornstein, 2013). Okul yöneticilerinin kurumlarında etkili, verimli bir eğitim-öğretim yapılabilmelerine ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken tabi oldukları yasa ve yönetmeliklere uymalarının yanı sıra evresel düzeyde mesleki etik ilkelerine de uymaları gerekmektedir. Bireylerin mesleklerine ilişkin evrensel özellikler taşıyan mesleki etik ilkeleri bilmeleri ve ona uygun davranmaları, öncelikle çalıştıkları kurum içinde olumlu bir örgüt ikliminin yaratılmasını olanaklı kılacaktır. Tutar (2010), Aydın (2010) ve Barna (2009), etik lideri kurum içi ilişkileri organize eden, kurumun niteliklerini ve olanaklarını arttıran ve bu sayede kurumda güven ortamı yaratan kişi olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yapıda bir lider karizmatik, dönüştürücü (Bass & Steidlmeier, 1999), vizyoner, kültürel gibi değişik liderlik stillerine sahip olsa da liderlik anlayışında etik bakımdan yetersizlikler ve yanlışlar varsa, kurumu organize etme, yönetme ve geliştirmede başarı gösteremeyecektir. Dolayısıyla kurumdaki varlığı diğer çalışanlar tarafından kabul görmeyecektir (Okechukwu, 2012).

Son dönemde artan etik dışı davranışlar ve buna ilişkin sorunlar nedeniyle okullarda görev yapan yöneticilerin öncelikle kendi davranış ve uygulamalarını etik anlayış bağlamında yeniden gözden geçirmeleri ve bu konuda çalışanlarına model olmaları gerektiğini bilmeleri önemlidir. Böylece kurumda çalışanların etik anlayışa uygun davranmalarında yöneticileri iyi bir rol model olarak itici bir güç haline gelebileceklerdir. Bu görevi üstlenen okul yöneticileri aynı zamanda önemli bir sosyal görevi de yerine getirmiş olacaklardır (Turhan, 2007).

Liderlikle ilgili alan yazın çalışmaları etik liderlik, kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik gibi çeşitli liderlik davranışlarını ele almakla birlikte, liderlik davranışlarının farklı değişkenler (motivasyon, bağlılık, güven, iletişim vb) ile olan ilişkilerini de incelemektedir (Yörük ve Sağban, 2012; Fidan, 2013; Didin, 2014; Uluöz, 2016).

Etik liderlik kavramı son dönemde araştırmalarda yaygın olarak kullanılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaların birçoğunda etkili bir liderlik için etik standartların dikkate alınması gerektiğinden ve kurumlarda iş verimine olan olumlu etkilerinden bahsedilmektedir (Haynes, 2002; Su, 2015; Özdemir, 2009; Akella, 2012; Eisenbeiss, 2012).

Son yıllarda hem devlet hem özel sektöre ait eğitim kurumlarında hem de eğitim kurumları dışındaki işletmelerde etik ve ahlak konularında zaman zaman zaafiyet yaşandığına ilişkin görüşler yer alabilmektedir (Özdemir, 2009; Tutar, 2010; Aydın, 2010). Okullarda etik değerleri de kapsayan evrensel değerlerin kazanılmasında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının önemli olduğu akademik çevreler tarafından kabul görmektedir (Langlois ve Lapointe, 2007; Barna, 2009; Bulut, 2012; Teyfur, Beytekin, Yalçinkaya, 2013). Kurumsal yapıda etik anlayışa uygun davranışların yaygınlaşması başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının incelenmesinde dikkate alınması gereken bir başka değişken, okul yöneticilerinin iletişim becerileridir. Çünkü okullarda yöneticilerin yönetsel işlevleri gerçekleştirmeleri gerektiği için öğretmenlerle ve diğer personelle iletişim kurmaları kaçınılmazdır. İletişim, okulda hem çalışanların güdülenmesini hem de yönetsel görevlerin gerektiği gibi devam etmesini sağlar. Yönetici ile personel arasında kurulacak olan iletişimin sağlıklı olması, okulda verimliliğin sağlanabilmesi açısından önemlidir (Casiadi, 2017). Bu nedenle iletişimi gelişmiş okullarda çalışanların ortak bir hedefe yönelmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmesi söz konusuysa, iletişimin yetersiz kaldığı okullarda insan kaynaklarının uyum içinde olması imkânsız hale gelecektir (Karşlı, 2006).

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinin başında etkin bir örgüt yaratmak gelmektedir. Bunu sağlayabilmek için de çalışanlar etkili bir biçimde motive edilmelidir. Çalışanların motive olabilmelerini sağlayabilmek ancak başarılı ilişkilerle olabilir. Ayrıca yöneticilerin örgüte ilişkin sorunları yakından

taniyabilmesi ve çözüm üretebilmesi için öğretmenlerden gelecek mesajlara açık olması gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin öğretmenlere karşı olumlu duygular içinde ve önyargısız olması gerekmektedir. Yöneticilerin sağlıklı iletişim kurabilmeleri için gösterecekleri çaba öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine ve dolayısıyla da okula olan bağlılıklarının artmasına sebep olacaktır. Böylelikle iş verimi artan öğretmenlerin vereceği eğitimin kalitesi de artacaktır (Türkmen, 2003; Hoşgönür, 2007).

Bu noktadan hareketle, bu araştırmada diğer çalışmalarda pek yer verilmeyen, okul yöneticilerin etik liderlik davranışları ile iletişim beceri düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bilgiler göz önünde bulundurulduğunda bu araştırmanın önemi Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki eğitim kurumları açısından daha çok öne çıkmaktadır. Etik değerlerin ve etik bir yönetim anlayışının yer aldığı okullarda çalışan öğretmenlerin ve bu değerlerle yetişmiş olan öğrencilerin toplumsal kalkınma açısından çok değerli bir insan kaynağı oluşturması muhtemeldir. Bu da Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti toplumunun demokrasi, çoğulculuk, dürüstlük, adalet, eşitlik gibi değerleri göz önüne alarak gerçekleştireceği toplumsal kalkınmasında önemli bir değer olacaktır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı açısından okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çünkü etik ve evrensel değerleri okullarda yaşatmak gençlerin bu değerlerle donanık yetişmesini sağlamak bir bilgi, beceri ve sorumluluk gerektirmektedir. Okul yöneticileri etik liderlik davranışları ve sergiledikleri etkili iletişim becerileri ile bu konuda model olabilirler. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde temel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları ve iletişim beceri düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesidir. Çalışmanın bulgularının, okul yöneticilerinin okullarının yönetiminde etik liderlik davranışlarını göstermeleri ile etkili iletişim becerilerine sahip olmalarının, öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını arttıracığına dikkat çekmesi açısından, alana ilişkin birikime ve bu konudaki çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Alt Problemler

1. Öğretmen görüşlerine göre okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel bağlılık, etik liderlik ve iletişim beceri düzeyleri nasıldır?
2. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri, cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki nasıldır?
6. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve etik liderlik özellikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesini amaçlayan bu araştırma, genel tarama modelinde ele alınmış ilişkisel bir çalışmadır. Araştırmanın alt problemlerine nicel bağlamda yanıt aramak için öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuş, Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır.

Veri toplamak için dört bölümden oluşan bir ölçme aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde Kişisel Bilgi Formu, ikinci bölümde okul yöneticilerine ilişkin "Etik Liderlik ve İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği" ve dördüncü bölümde öğretmenlere ilişkin "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve etik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yorumlarken aralıklar 1–1,79 “oldukça düşük”, 1,80–2,59 “düşük”, 2,60–3,39 “orta”, 3,40–4,19 “yüksek”, 4,20–5,00 “oldukça yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde resmi ve özel temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi 2015-2016 öğretim döneminde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa, Magosa ve Güzelyurt bölgelerindeki resmi ve özel temel eğitim kurumlarında görev yapan ve seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan 149 öğretmen oluşturmaktadır.

Aşağıda Tablo 1’de, öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo1. Öğretmenlere ilişkin demografik veriler

Değişken	Düzy	F	%
Cinsiyet	Kadın	116	77,9
	Erkek	33	22,1
Kıdem	1-5 yıl	51	34,2
	6-10 yıl	36	24,2
	11-15 yıl	35	23,5
	16-20 yıl	15	10,1
	21 yıl üzeri	12	8,1
Çalıştıkları Kurum	Özel Okul	116	77,9
	Devlet Okulu	33	22,1
Eğitim Durumu	Ön lisans	14	9,4
	Lisans	95	63,8
	Lisans üstü	40	26,8
Çalıştıkları kurumdaki Hizmet süreleri	1 Yıldan daha az	18	12,1
	2-5 Yıl	73	49,0
	6-10 Yıl	37	24,8
	11-15 Yıl	13	8,7
	16 Yıl ve daha üzeri	8	5,4

Tablo1’de, öğretmenlerin 116’sı (%77,9) kadın, 33’ü (%22,1) erkektir. Öğretmenlerin kıdem yıllarına bakıldığında 1-5 yıl olanlar (%34,2) çoğunluktadır. Öğretmenlerin büyük bir kısmı (%63,8) lisans mezunudur ve özel okullarda (%77,9) çalışmaktadır. Öğretmenlerin %49’u, çalıştıkları kurumda 2-5 yıldır görev almaktadır.

Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu

Öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla Kişisel Bilgi Formu oluşturulmuştur.

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

2005’de Brown ve Arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), 10 maddeden oluşmaktadır. Etik liderliğe ilişkin özellikleri ölçmede kullanılabilecek oldukça güvenilir bir ölçek olarak kabul görmüş ve kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek; Kesinlikle

Katılmıyorum (1) boyutundan, Kesinlikle Katılıyorum (5) boyutuna uzanan 5'li bir yapıya sahiptir. Ölçek, Türkçeye uyarlanma çalışmasında öncelikle farklı araştırmacılar tarafından Türkçe diline daha sonra tekrar İngilizce diline tercüme edilmiş; gerekli olan düzenlemeler yapıldıktan sonra Ölçeğin Türkçe formuna son şekli verilmiştir. Ölçeğin Türkçe formunun Kaiser-MeyerOlkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testleri sonuçlarına göre elde edilen değerler (KMO = 0,876; Bartlett testi=743,919; SD = 45; P=0.000) Ölçeğin faktör analizinin yapılabilirliğini göstermiş (Tuna, Bircan, Yeşiltaş, 2012) ve faktör analizinin Türkçe formunun da orijinali gibi tek faktörlü bir yapı oluşturduğunu ve bu yapının toplam varyansın % 61,149' unu açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte Ölçek maddelerinin genel ortalamasının 3.48 ve ortalamaların değişim aralığının 0,49 (Max=3,77-Min=3,28) şeklinde olduğu bulunmuştur. Araştırmada Ölçek madde toplam korelasyonlarının 0,61 ile 0,82 arasında değerler aldığı ve son derece güçlü bir düzeye sahip olduğu görülmüştür (Tuna ve Ark., 2012). Ölçeğin iç tutarlılık ve güvenilirlik analizi değerleri $\alpha=0,928$ olduğu bulunarak oldukça yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmadan alınan puan ortalaması 39,61 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada Balay (2000) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından belirlenen kuramsal alt yapıya göre oluşturulmuş ölçek 27 madde ve üç alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler sırasıyla; Uyum Boyutu: 1-8. Maddeler arası, Özdeşleşme: 9-16. Maddeler arası, İçselleştirme: 17-27. Maddeler arasıdır. Her boyut birer alt ölçek olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,79-0,93 arasında değişmektedir. Bu çalışmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri Uyum Boyutunda 0,85, Özdeşleşme Boyutunda 0,92 ve İçselleştirme Boyutunda ise 0,96 olarak bulunmuştur.

İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)

Korkut (1996) tarafından geliştirilen Ölçek 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk formu lise öğrencilerine yönelik olarak hazırlanmış daha sonra üniversite öğrencileri ve yetişkinler üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bireylerin iletişim becerilerini nasıl değerlendirdiklerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş olan Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçeği oluşturan 25 ifade hiçbir zaman (1), boyutundan her zaman (5) boyutuna doğru puanlanmaktadır. Ölçekten yüksek puan alınması bireylerin iletişim becerilerine ilişkin değerlendirmelerinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Lise öğrencilerine yönelik verilerden elde edilen varyans analizi sonuçları ölçeğin tek boyutlu bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucuna Ölçeğin, güvenilir bir ölçek aracı olduğu belirlenmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 0'dır (Korkut, 1996). Bu çalışmada İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri 0,90 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde temel eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin etik liderlik ve iletişim beceri düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan veri toplama araçlarından nicel veriler elde edilmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesi öncesinde öğretmenlerden alınan ölçekler tek tek incelenerek, uygun olarak doldurulup doldurulmadığına bakılmıştır. Uygun veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Toplanan veriler araştırmanın amaçları doğrultusunda aritmetik ortalama, frekans, yüzde analizleri ve standart sapma hesaplamaları yapılarak betimlenmiştir. Verilerin analizi sırasında farklılıkların belirlenmesi için t-Testi (Bağımsız örneklem için) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır. Yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik ilişkinin saptanması için korelasyon analizi, yordanması için de çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Anova analizlerinde oluşan farkların kaynağını bulmak için

Scheffe testi kullanılmıştır. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde 0.01 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

BULGULAR

1. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmen görüşlerine göre okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel bağlılık, etik liderlik ve iletişim beceri düzeyleri nasıldır?” alt problemine ilişkin veriler Tablo2’de verilmiştir.

Tablo 2. Temel eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin öğretmen görüşlerine göre etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iletişim becerileri düzeyleri.

Ölçekler	Alt boyutlar	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Bağlılık	1. Faktör (uyum boyutu)	1,76	0,73
	2. Faktör (Özdeşleşme)	3,78	0,93
	3. faktör (içselleştirme)	3,88	0,9
Etik Liderlik		3,96	1,01
İletişim Becerileri		4,26	2,08

Tablo 2’deki verilere göre yöneticilerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları alt boyutlara göre farklılıklar göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilere ilişkin uyum alt boyutuna “oldukça düşük” düzeyde katıldıkları ($\bar{X}$ =1,76), buna karşılık özdeşleşme ($\bar{X}$ =3,78) ve içselleştirme ($\bar{X}$ =3,88) alt boyutlarına “yüksek” düzeyde katıldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlere ($\bar{X}$ =3,96) “yüksek” düzeyde katıldıkları, iletişim becerilerine ilişkin görüşlere ($\bar{X}$ =4,26) de “oldukça yüksek” düzeyde katıldıkları görülmektedir.

2. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin anlamlılık gösteren veriler Tablo3’de verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik ölçeği puanlarının cinsiyet, görev yapılan kurum açısından karşılaştırılması.

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
kadın	116	4,07	0,95	-2,676	,008
Erkek	33	3,55	1,12		
Özel Okul	116	4,19	0,89	-5,899	,000
Devlet Okulu	33	3,27	0,98		

Tablo3’te öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik ölçeği puan ortalamalarının cinsiyet açısından karşılatırmalı t-Testi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Buna göre, kadın öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4,07),

yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini, erkek öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,55$) daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Tablo3'te öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik ölçeği puan ortalamaları çalıştıkları okul türü açısından karşılaştırmalı t-testi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında özel okulda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,19$), devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,27$) yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik ölçeği puan ortalamalarında, eğitim durumu (F3-145)=1,121, mesleki kıdem (F4-144)= 1,622 ve çalışılan okuldaki hizmet süresi (F5-413)= 1,013 değişkenlere göre anlamlı bir farklılığa ($p > 0,01$) rastlanmamıştır.

3. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin anlamlılık gösteren veriler Tablo4'de verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin, görev yapılan okul türüne göre karşılaştırılması.

Alt Faktörler	Görev Yapılan Kurum	n	$\bar{X}$	Ss	t	P
1. faktör (Uyum Boyutu)	Özel Okul	116	1,68	0,69	-2,397	,018
	Devlet Okulu	33	2,02	0,81		
2. faktör (Özdeşleşme)	Özel okul	116	4,01	0,75	6,255	,000
	Devlet Okulu	33	2,98	1,05		
3. faktör (İçselleştirme)	Özel okul	116	4,05	0,78	4,810	,000
	Devlet Okulu	33	3,26	1,01		

Tablo 4'de öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinin tüm alt boyutlarına ilişkin puanlarında görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre özel okulda çalışan öğretmenlerin uyum boyutu puan ortalamaları ($\bar{X} = 1,68$), devlet okulunda çalışan öğretmenlerin uyum boyutu puan ortalamalarından ($\bar{X} = 2,02$) daha düşük çıkmıştır. Buna karşılık özel okulda çalışan öğretmenlerin özdeşleşme ($\bar{X} = 4,01$) ve içselleştirme ($\bar{X} = 4,05$) boyutlarına ilişkin puan ortalamaları, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin puan ortalamalarından ($\bar{X} = 2,98$), ($\bar{X} = 3,26$) yüksek çıkmıştır.

4. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri, cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin yapılan analiz sonucunda cinsiyet, kıdem (F4-144)=1,592, eğitim durumları (F3-145)=0,423 ve kurumdaki hizmet süreleri (F5-143)=0,516 açısından anlamlı bir farklılığa ($p > 0,01$) rastlanmamıştır.

5. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki nasıldır?” alt problemine ilişkin veriler Tablo5'de verilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerin iletişim becerileri, etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.

Ölçekler	İletişim Becerilerini Değerlendirme	Etik Liderlik	Örgütsel bağlılık 1. Faktör (Uyum Boyutu)	Örgütsel bağlılık 2. Faktör (Özdeşleşme)	Örgütsel bağlılık Ölçeği 3. Faktör (içselleştirme)
İletişim Becerilerini Değerlendirme	1.00	,453**	,-739**	,662**	,607**
Etik Liderlik	,453**	1.00	,-739**	,662**	,607**
Örgütsel bağlılık Ölçeği 1. Faktör (Uyum Boyutu)	,-397**	,747**	1.00	,-712**	,-700**
Örgütsel bağlılık Ölçeği 2. Faktör (Özdeşleşme)	,372**	,-743**	,-712**	1.00	,814**
Örgütsel bağlılık Ölçeği 3. Faktör (içselleştirme)	,332**	,-691**	,-700**	,814**	1.00

**p<0.01 0,01-0,29 “zayıf” ilişki, 0,30-0,69 “orta düzeyde”, 0,70-0,99 “yüksek düzeyde” ilişki

Tablo 5 incelendiğinde iletişim becerileri etik liderlik ($r=453$, $p<0,01$) ile pozitif yönde “orta düzeyde”, örgütsel bağlılık uyum boyutu ($r=-397$, $p<0,01$) ile negatif yönde “orta düzeyde”, örgütsel bağlılık özdeşleşme boyutu ($r=372$, $p<0,01$) ile pozitif yönde “orta düzeyde”, örgütsel bağlılık içselleştirme boyutu ($r=332$, $p<0,01$) ile pozitif yönde “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Etik liderlik ile örgütsel bağlılık uyum boyutu ($r=-739$, $p<0,01$) ile negatif yönde “yüksek düzeyde”, örgütsel bağlılık özdeşleşme boyutu ($r=662$, $p<0,01$) ile pozitif yönde “yüksek düzeyde”, örgütsel bağlılık içselleştirme boyutu ($r=607$, $p<0,01$) ile pozitif yönde “yüksek düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

6.Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve etik liderlik özellikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” alt problemine ilişkin veriler her bir alt ölçek bağlamında Tablo 6’, Tablo 7 ve Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Uyum Boyutu”nun Yordanması için kullanılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili R	Kısmi r
Sabit	14,077	3,753		3,750	,000		
İletişim Becerilerini Değerlendirme	0,310	0,060	0,534	5,143	,000	0,747	0,392
Etik Liderlik	-0,061	0,026	-0,249	-2,393	,018	-0,705	-0,194
R= 0.758 R ² = 0.574							
F(2,146)= 98.429 p= .000							

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları, birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Uyum Boyutu” puanları ile “orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki” vermektedir [$R=0.758$, $R^2=0.574$, $F(2,146)=98.429$, $p<.000$]. İletişim Becerileri

Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları, birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*Uyum Boyutu*” puanlarına ilişkin toplam varyansın % 57’sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*Uyum Boyutu*” puanları üzerindeki göreceli önem sırası; İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği puanları ve Etik Liderlik Ölçeği puanlarıdır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçlarına bakıldığında her iki değişken de, uyum boyutu puanlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Özdeşleşme Boyutu”nun Yordanması için kullanılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	24,944	4,668		5,344	,000		
İletişim Becerilerini Değerlendirme	-0,316	0,075	-0,430	-4,216	,000	-0,743	-0,329
Etik Liderlik	0,114	0,032	0,367	3,593	,000	0,734	0,285
R= 0.768 R²= 0.589							
F(2,146)= 104.658 p= .000							

Tablo 7’ye bakıldığında öğretmenlerin İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları, birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*Özdeşleşme Boyutu*” puanları ile “*orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki*” vermektedir [R=0.768, R²=0.589, F(2,146)=104.658, p<.000]. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları, birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*Özdeşleşme Boyutu*” puanlarına ilişkin toplam varyansın % 58’ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*Özdeşleşme Boyutu*” puanları üzerindeki göreceli önem sırası; İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği puanları ve Etik Liderlik Ölçeği puanlarıdır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçlarına bakıldığında her iki değişken de, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*Özdeşleşme Boyutu*” puanlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği “İçselleştirme Boyutu” nun Yordanması için kullanılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	45,307	6,942		6,527	,000		
İletişim Becerilerini Değerlendirme	-0,518	0,111	-,531	-4,658	,000	-0,691	-0,360
Etik Liderlik	0,077	0,047	,187	1,635	,104	0,640	0,134
R= 0.698 R²= 0.487							
F(2,146)= 69.167 p= .000							

Tablo 8’e göre öğretmenlerin İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları, birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*Özdeşleşme Boyutu*” puanları ile “*orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki*” vermektedir [R=0.698, R²=0.487, F(2,146)=69.167, p<.000]. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları, birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*İçselleştirme Boyutu*” puanlarına ilişkin toplam varyansın % 49’ünü açıklamaktadır.

Regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*İçselleştirme Boyutu*” puanları üzerindeki göreceli önem sırası; İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği puanları ve Etik Liderlik Ölçeği puanlarıdır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçlarına bakıldığında İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği puanları, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “*Özdeşleşme Boyutu*” puanlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. Etik liderlik ölçeği puanları ise, anlamlı düzeyde yordamamaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusundaki bulgulardan elde edilen sonuçlara, tartışma ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Alanyazında etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iletişim becerilerine ilişkin ulaşılan çalışmalar incelenmiş ve çalışmanın verilerini destekleyen ve desteklemeyen araştırmalar aşağıda özetlenmiştir;

Öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik görüşlere katıldıkları, iletişim becerilerine ilişkin görüşlere ise yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının, alt boyutlara göre farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin uyum alt boyutuna katılmadıkları, buna karşılık özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarına katıldıkları görülmüştür.

Araştırma bulgularını destekleyen alan yazın çalışmaları, yöneticilerin iletişim becerilerine sahip olmalarının ve etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan olumlu etkilerini göstermektedir; Erdoğan (2004), yaptığı bir çalışmada ilköğretimde çalışan hem müdür hem de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını araştırmıştır. Çalışma sonunda hem müdürlerin hem de öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarının oldukça yüksek ve olumlu olduğu bulunmuştur. Ergüç (2002), ilköğretim okulu müdürlerinin mesleki etik ilkelere ilişkin davranışlarını araştırdığı çalışmasında öğretmenler, okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeylerini, lise ve dengi okullarda görev yapan öğretmenlere kıyasla bütün boyutlarda daha olumlu düzeyde algıladıklarını belirtmişlerdir. Yılmaz (2006), okul müdürlerinin etik liderliğe ilişkin özellikleri ile okulun örgütsel güvenliğini bazı değişkenlere göre incelediği çalışmada, müdürlerin etik liderliğe yönelik becerileri ile okulun örgütsel güvenliği arasındaki yakın ilişkiye dikkat çekmiştir. Ağaoğlu ve arkadaşları (2012) okul yöneticilerinin yeterliklerini araştırdıkları çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerinin okulun hedeflerine ulaştırılmasında en etkili koşullardan olduğunu belirtmişlerdir. Börü ve Boyacı (2016), öğretmenlerin, okul yöneticisinin niteliklerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşlerini araştırdıkları çalışmada “insan ilişkileri” ile “insanı etkileme becerileri” nin iyi olması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Benzer şekilde Ada ve Gümüş (2012), Fidan (2013) okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmasının yönetim sürecinin ve örgütsel değerlerin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu vurgulamaktadır.

Elde edilen bu sonuca göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri, etik liderlik davranışını gösterme düzeyleri ve öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının yüksek çıkmasının nedeni olarak, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun değer sistemini benimsedikleri ve örgütsel iklimi uyum sağladıkları düşünülebilir. Bu düşünceyi güçlendiren bulgu, öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik ve iletişim becerileri davranışlarını yüksek düzeyde algılamaları olabilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kadın öğretmenler lehine anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, kadın öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini erkek öğretmenlere göre daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir.

Özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik ölçeği puan ortalamalarında, eğitim durumu, mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlere göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Bu bulguları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Arslantaş ve Dursun (2008), Helvacı (2010), Cemaloğlu ve Kılınç (2012) yaptıkları çalışmalarda, yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin çalışılan okulun türüne ve cinsiyete göre anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir.

Cinsiyete göre farklılık çıkmasında, Hofstede'nin Kültür Kuramı dikkate alındığında; erkeğe özgü değerlerin hakim olduğu toplumlarda algılar bu doğrultuda belirlenen rollere göre şekillenmektedir. Bu açıdan cinsiyete dayalı değerlere bakıldığında, kadına yüklenen değerlerde işbirliği

ve uyum söz konusu olurken, erkeklere ise daha güçlü görünme ve rekabet etme gibi değerler yüklenmektedir. Bundan dolayı kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini daha olumlu algılamış olabilirler.

Özel okullardaki öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik davranışlarını olumlu algılamaları iki yönde değerlendirilebilir. Bir yönüyle, çok fazla telifaz edilmemekle beraber, özel sektörde çalışanlara, yöneticilerinin davranışlarını daha olumlu algılamaları gerektiğine ilişkin bir değer yüklemeleri olabilir. Diğer bir yönüyle ise, özel okul yöneticilerinin görevlendirilmelerinde liderliğe ilişkin niteliklerinin ön planda tutulmasının, onların etik liderlik davranışlarını göstermelerinde etkili olmuş olabilir. Bu durum öğretmenlerin, yöneticileri olumlu algılamalarında etkili olmuş olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutuna ilişkin puanlarında görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre özel okulda çalışan öğretmenlerin uyum boyutu puan ortalamaları devlet okulunda çalışan öğretmenlerin uyum boyutu puan ortalamalarından daha düşük çıkmıştır. Buna karşılık özel okulda çalışan öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına ilişkin puan ortalamaları, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin puan ortalamalarından yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarında cinsiyet, kıdem, eğitim durumları ve kurumdaki hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Memişoğlu ve Kalay (2017), ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında cinsiyet, kıdem durumu ve öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırma bulgusunu destekleyen bir başka çalışmada ise Didin (2014), resmi ve özel temel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının devlet okullarındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre, devlet okullarındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının (özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında) devlet okullarında çalışanlara göre yüksek olması; özel okulların örgütsel yapısının devlet okullarından farklı olması etkili olmuş olabilir. Çünkü ilgili bulgulara da değinildiği gibi özel okullardaki yöneticilerin yöneticilik davranışları paralelinde etik liderlik davranışlarında kurum kültürünü ve iklimini besleyecek davranışlarda bulunmaları, öğretmenlerin motivasyonları üzerinde daha etkili olmuş olabilir. Diğer yandan özel okulda çalışan öğretmenlerin uyum boyutunun düşük çıkmasının bir nedeni olarak, Kıbrıs Türk yönetim politikasında, mesleğin etik değerlerinin ve haklarının savunulduğu kuruluşların (sendikalar gibi) faaliyetlerinin güçlü ve çalışanı destekler nitelikte olması, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma uyum sağlama konusunda daha naif davrandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri, cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Güneş (2007), Erel Yetim (2010) ve Kurt (2015), Yılmaz'ın (2015) yaptıkları çalışmalar bu bulguyu destekler niteliktedir. Araştırmacılar, öğretmenlerin ve yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem gibi demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermediğini belirlemişlerdir. Buna karşılık Fidan (2013)'ın yaptığı çalışma cinsiyet ve kıdeme ilişkin bulguyu desteklememektedir. Fidan, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde “göreve ilişkin tutum ve davranışlar” boyutunda erkek öğretmenler lehine farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Öğretmenlerin kıdemleri yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılığa yol açarken, hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Benzer şekilde; Aydoğan ve Kaşkaya (2010), Köstereliçoğlu ve Argon (2010) ise okul yöneticilerinin iletişim becerilerini araştırdıkları çalışmalarda kadın öğretmenler lehine farklılıklar olduğunu bulmuşlardır. Çetinkaya (2012), yapmış olduğu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerini öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet ve okuldaki görev sürelerine göre farklılıklar gösterdiği

bulunmuştur. Bu bulgulara göre, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre durumsallık gösterdiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin farklı koşullarda farklı değerlendirmeler yaptıkları düşünülebilir.

İletişim becerileri, etik liderlik ile pozitif yönde “orta düzeyde”, örgütsel bağlılık uyum boyutu ile negatif yönde “orta düzeyde”, örgütsel bağlılık özdeşme boyutu ile pozitif yönde “orta düzeyde”, örgütsel bağlılık içselleştirme boyutu ile pozitif yönde “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Etik liderlik, örgütsel bağlılık uyum boyutu ile negatif yönde “yüksek düzeyde”, örgütsel bağlılık özdeşleşme boyutu ile pozitif yönde “yüksek düzeyde”, örgütsel bağlılık içselleştirme boyutu ile pozitif yönde “yüksek düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel bağlılık özdeşleşme ve içselleştirmeye ilişkin ifadelerine katılma düzeylerinin arttığı, uyuma ilişkin ifadelerine katılma düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin etik liderlik puanları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılık uyum boyutuna ilişkin ifadelerine katılma düzeylerinin azaldığı, özdeşleşme ve içselleştirmeye ilişkin ifadelerine katılma düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Çalışanların etik liderliğe dayalı bir okul ortamında yer almaları onların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçları alan yazın çalışmaları (O'Reilly ve Chatman, 1986) ile desteklenmektedir. Diğer taraftan alan yazın çalışmalarında yöneticilerin etik liderlik düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel bağlılık uyum boyutuna katılma düzeyleri azalmaktadır. Bu da olması muhtemel bir durumdur. Çünkü uyum boyutunda yaşanan bağlılık çalışanın kurumda zorunlu olarak kalmasını ifade ettiğinden aslında olumsuz bir anlam ifade etmektedir.

Everett (1992), ilköğretim öğretmenlerinin tutumsal bağlılık düzeyleri ile yöneticilerin bu bağlılığa olan etkilerini ölçmeyi amaçladığı çalışmada, yöneticilerin öğretmenlerin hem kuruma hem de eğitim-öğretim etkinliklerine olan bağlılığını arttırmada önemli bir faktör olduğunu belirlemiştir. Öğretmenler aynı zamanda yönetici liderliğinin örgütsel bağlılığı etkileyen önemli değişken olduğu görüşünü de vurgulamışlardır (Akt. Tiryaki, 2005). Benzer şekilde Rowden (2000) karizmatik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. Celep (1996), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını araştırdığı çalışmada, öğretmenlerin, mesleklerine, okullarına, okuldaki arkadaşlarına ve bir bütün olarak örgütlerine adanmışlık düzeylerini nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin beklenenin çok üstünde bir çaba sarf ettikleri, kurumlarının üyesi olmaktan mutlu oldukları ve başka bir yerde çalışma arayışında olmadıkları belirlenmiştir. Yıldız (2013), örgütsel bağlılık ile sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisini araştırdığı çalışmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının yüksek düzeyde olumlu olduğunu bulmuştur.

Erel Yetim (2010), örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşlemeleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada örgüt içindeki iletişimin örgütsel özdeşleşme ile olan pozitif yönlü ve güçlü ilişkisini vurgulamıştır. Yalçın (2014), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş yaşam kalitesi ve yöneticilerin etkili liderlik özellikleriyle pozitif yönde ve yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Fidan (2013), yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini araştırdığı çalışmada yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuştur.

Öğretmenlerin İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Uyum Boyutu” puanları ile “orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki” vermekte ve toplam varyansın % 57’sini açıklamaktadır.

Öğretmenlerin İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları, birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Özdeşleşme Boyutu” puanları ile “orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki” vermekte ve toplam varyansın % 58’ini açıklamaktadır.

Öğretmenlerin İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği puanları, birlikte, Örgütsel Bağlılık Ölçeği “İçselleştirme Boyutu” puanları ile “orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki” vermekte ve toplam varyansın % 49’unu açıklamaktadır.

Bu sonuca göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile iletişim becerilerini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılık “uyum, özdeşleşme ve içselleştirme” alt boyutuna ilişkin ifadelerle katılma düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Alayazın çalışmaları, yöneticilerin iletişim becerilerinin örgütsel değerlerin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, yöneticilerin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Terzi ve Kurt (2005), Dereli (2010), Fidan (2013). Yılmaz (2006), Helvacı (2010) yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin iletişimsel etik liderlik becerilerinin gerekliliğine ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır. Çınar’ın (2010) yaptığı çalışmada öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, yöneticilerin “iletişim becerileri”nin “etik liderlik düzeyleri” ile öğretmenlerin “örgütsel bağlılık düzeyleri” arasında bir ara değişken olarak rol oynayabileceği söylenebilir.

Aşağıda sunulan öneriler, bu araştırmadan çıkan sonuçlar ve incelenen literatür ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak sunulmuştur.

- Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticileri etkili iletişim becerileri ve etik liderlik konularında bilgilendirilebilir.
- Alanyazın araştırmalarında yöneticilerin etik liderlik becerilerinin okul iklimini olumlu etkilediği dikkate alındığında, yöneticilerin etik liderlik becerilerini öne çıkaracak eğitim programları hazırlanabilir.
- Yöneticilerin etik liderlik ve iletişim becerilerinin, okul iklimiyle birlikte örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilediği dikkate alındığında, yöneticiliğe hazırlanmada ve seçilmede bu becerilerin dikkate alınması önerilebilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri belirleyici ve bağlılık düzeylerini artırıcı yönde politikalar üretebilir.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması için Milli Eğitim Bakanlığı öncülüğünde öğretmenlerin emeklerinin desteklenmesine yönelik takdirname, ödül, prim, ikramiye gibi okul uygulamaları yaygınlaştırılabilir. Bu konuda sosyal medya bir aracı olarak kullanılabilir.
- Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini etkileyen faktörlere (kişilik özellikleri, yöneticilik bilgi, beceri ve uygulamaları, okuldaki yönetsel yapılanma, yakın ve uzak çevresi, aile etkileri vb.) yönelik araştırmalar yapılarak, elde edilecek bulgular ışığında yöneticilerin yetiştirilmesinde düzenlemeler yapılabilir.
- Evren genişletilerek, öğretmenlerin yanında çalışmaya yöneticiler de dahil edilebilir.
- Etik liderlik, iletişim becerileri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri farklı evren ve örneklem gurupları ile incelenerek farklılığın oluşup oluşmayacağı araştırılabilir.

- Etik liderlik, iletişim becerileri ile örgütsel bağlılık düzeyini öğrenmeyi amaçlayan çalışmalar farklı kültürlerde yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir.
- Etik liderlik, iletişim becerileri ile örgütsel bağlılık düzeyini öğrenmeyi amaçlayan nicel yönetim dayalı çalışmalarla birlikte gözlem ya da görüşme gibi nitel yöntemleri de içeren karma bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Gümüş, S. (2012). Öğretim liderliği kavramının eğitim yönetimi yüksek lisans programlarına yansımaları (Türkiye ve ABD Örnekleri). *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (2), 462-474.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164).
- Arslandaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (1), 111-128.
- Akella, D. (2012). Ethical leadership. *Organization Management Journal*, 9, 201.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 1-16.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barna, P. J. (2009). *Ethical behavior in the framework of educational and ethical leadership: grounded theory research*. (Doctoral Dissertation). University of Phoenix, Phoenix.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Börü, N. ve Boyacı, A. (2016). Etik lider olarak okul yöneticilerinin özelliklerine ve davranışlarına ilişkin ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri (eskişehir ili örneği). *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Volume 11/19 Fall 2016, p. 161-214DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9984>. ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: how to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140-155.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bulut, H. (2012). *Etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performanslarına etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). GYTE/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Celep, C. (1996). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı*. (Yayınlanmamış Doçentlik tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37 (165), 137-151.
- Connock, S. & Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. London: Institute of Personnel and Development.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Christie, P., Kwon M., Stoeberl I., Baumhart P. A. & Raymond, B. (2003). A Cross cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and the United States, *Journal of Business Ethics*, 46 (3), 263-287.
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26. 1-10.
- De Hoogh, A. H. B. & 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. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Didin, Ş. N. (2014). *Resmi ve özel temel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim bilimleri enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, T. (2004). *İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). A. İ. B. Ü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ergüç, N. (2002). *İlköğretim müfredat laboratuvar okulları müdürlerinin mesleki etik ilkelere ilişkin davranışları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erel Yetim, A. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808.
- Everett, G. L. (1992). Teacher attitudinal commitment: a fnction of the school. the teacher and the principles leadership. *Disertation Abstracts International*. 52. 8. 2766.
- Fidan, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haynes, F. (2002). *Eğitimde etik*, (Çev. K. S. Akbaş), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turks*. 2(1), 391-410.

- Hoşgönür, V. (2007). *Sınıf yönetimi*, 7. Basım, Pegem Yayınları: Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005): Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi
- Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki (Batman İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Karslı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa.
- Korkut, F. (1996). İletişim becerileri eğitiminin lise öğrencilerin iletişim becerilerini değerlendirme etkisi. *3P Dergisi*, 4(3), 191-198.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1997). *Örgütlerin toplumsal psikoloji*, (Çev. Can H, Bayar, Y). Ankara: Doğan Basımevi.
- Kösterelioğlu, M. A. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 1-17.
- Kurt, S. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Langlois, L. & Lapointe, C. (2007). Ethical leadership in canadian school organizations: tensions and possibilities. *Educational Management Administration & Leadership*, 35 (2) 247–260.
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2013). *Educational administration*. (Çeviri Editörü: Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Memişoğlu, S. P. ve Kalay, M. (2017). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği). *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Volume 12/4, p. 367-392 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11379>. ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY
- Okechukwu, B. O. (2012). *Ethical leadership and good governance in nigerian local governments*. dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy public policy and administration. Walden University. <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2035&context=dissertations> adresinden 25.07.2017 tarihinde indirilmiştir.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance. Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied psychology*, 71. 492-499.
- Özdemir, M. (2009). *Lise öğretmenlerinin etik liderlik ve sosyal adalet algıları arasındaki ilişki: İstanbul Avrupa yakası örneği*, (Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*. 21(1), 30 -35.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Su, A. (2015). *Başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166.
- Teyfur, M. Beytekin, O. F. Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir ili örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya
- Tombak, N. ve Bakan, H. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik: Muğla ili örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 95-121.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 26 (2), 143-155.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tutar, I. (2010). *Etik liderlik ve yöneticilerin etik sorumluluklarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Alp Yayınevi: Ankara.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uluöz, T. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi/Eğitim bilimleri enstitüsü, Erzurum.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Volume 8/6, p. 853-879, ANKARA-TURKEY.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, H. (2015). *Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim Becerilerinin okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk üniversitesi/Sosyal bilimler enstitüsü, Konya.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Volume 7/3, Summer, p. 2795-2813, ANKARA-TURKEY.