

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ :BEYLİKDÜZÜ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Metin IŞIK**

İSTANBUL, 2009

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ :BEYLİKDÜZÜ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Metin IŞIK

Öğrenci No:

070712111

Danışman:

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. / /

Aday:Metin IŞIK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAGI

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070712111 numaralı Metin IŞIK “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ” başlıklı Tezini Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında Oybirliği/Oy Çokluğu ile Kabul/Ret kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 6 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman

Üye

.....

.....

Üye

.....

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ (BEYLİKDÜZÜ ÖRNEĞİ)

Tezi Hazırlayan: Metin IŞIK

ÖZET

Bu tez çalışmasında; okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Buna göre, okullarda kurum yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerinin örgütsel yapıyı belirleyen önemli faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerine sahip olma ve uygulama seviyesinin okullarda örgütsel bağlılık düzeyine etkisi açıklamaya çalışılmaktadır. Bu amaçla İstanbul ili Beylikdüzü ilçesindeki ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık anketi uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen bilgiler bilgisayar ortamında SPSS 15.0 programında analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin genellikle tutarlı olarak etik liderlik davranışları sergiledikleri, araştırmaya katılan öğretmenlerin orta düzeyde örgütlerine bağlı oldukları, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına çeşitli düzeylerde etki yaptığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık

THE EFFECT OF SCHOOL MANAGERS' ETHICAL LEADERSHIP LEVELS ON THE ORGANIZATIONAL TRUST LEVEL

Presented by: Metin IŞIK

ABSTRACT

Ethic leadership features of school administrators and organizational adherence level are examined in this thesis. It is seen that leadership feature which institution administrators have is one of the most important factors that determines organizational structure. The affect of school manager's ethic leadership features and practicing level on organizational adherence level is tried to explain. Because of this aim, a research about ethic leadership and organizational adherence was carried out on teachers and administrators of primary schools in Beylikdüzü, İstanbul.

The information was analysed on the computer programme SPSS 15.0.

At the end of the research, it is reached that school administrators who participated in research generally showed coherent ethic leadership behaviours, teachers who participated depend on their organizations in avarege level, ethic leadership behaviours of school administrators have affect on organizational adherence of teachers in various levels.

Key Words: Ethic, Ethic Leadership, Organizational Trust Level

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Yemin Metni

Jüri Sayfası

Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler

İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)

TABLolar LİSTESİ iv

ŞEKİLLER LİSTESİ vi

KISALTMALAR vii

GİRİŞ 1

I. BÖLÜM ETİK VE LİDERLİK 6

1. LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK 6

2. ETİK LİDERLİK TÜRLERİ 11

2.1. Hizmete Yönelik Liderlik 12

2.2. Otantik Liderlik 15

2.3. İlke Merkezli Liderlik 16

2.4. Okul Yönetimi Açısından Üç Liderlik Biçimi 17

3. EĞİTİM YÖNETİMİ, ETİK LİDERLİK VE ETİK LİDER

DAVRANIŞLARI 18

3.1. Örgüt Ortamı ve Etik 19

3.2. Liderlik ve Etik 20

3.3. Etik Liderlik Davranışları 22

3.4. Okul Yönetiminde Etik Değerler 24

3.5. Okul Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar 29

4. ETİK LİDER OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ 34

4.1. Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan Gereksinim 37

4.2. Okul Yöneticisinin Etik İlkelere Uyma Sorumluluğu 39

4.3. Okul Yöneticisinin Etik Karar Verme Sorumluluğu 47

4.4. Okul Yöneticisinin Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu 48

4.5. Okul Yöneticisinin Toplumsal Sorumlulukları 49

II. BÖLÜM EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 51

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI 51

1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları 54

1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 56

1.2.1. Tutumsal Bağlılık 56

1.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı 57

1.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı 59

1.2.1.3.	QReilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	60
1.2.1.4.	Penley ve Gould'un Yaklaşımı	61
1.2.1.5.	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	62
1.2.2.	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	64
1.2.2.1.	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	65
1.2.2.2.	Salancik'in Yaklaşımı	67
1.2.3.	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	68
2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	73
2.1.	Kişisel-Demografik Faktörler	74
2.2.	Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	76
2.3.	Durumsal Faktörler	77
2.4.	Diğer Faktörler	78
3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI.....	80
3.1.	Uyum Boyutu	80
3.2.	Özdeşleşme Boyutu.....	80
3.3.	İçselleştirme Boyutu.....	81
4.	EĞİTİM KURUMLARI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	81
4.1.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Açısından	83
4.2.	Örgütsel Bağlılık Boyutları Açısından	84
4.2.1.	Uyum Boyutu.....	84
4.2.2.	Özdeşleşme Boyutu	85
4.2.3.	İçselleştirme Boyutu	86
5.	EĞİTİM KURUMLARINDA ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	87
5.1.	Eğitim Kurumlarında Liderlik.....	87
5.2.	Eğitim Kurumlarında Etik Liderlik	88
5.3.	Eğitim Kurumlarında Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....	89
BÖLÜM III OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEYLİKDÜZÜ ÖRNEĞİ.....		
1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	93
2.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	93
3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ (METODOLOJİSİ)	94
3.1.	Araştırmanın Modeli	94
3.2.	Evren ve Örneklem.....	94
3.3.	Veriler ve Toplanması	95
3.4.	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	95
4.	BULGULAR VE YORUM.....	97
4.1.	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	97
4.2.	Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	102
4.3.	Öğretmenlerin Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	103

4.4. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	103
4.5. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerine Etkisi	107
SONUÇ VE ÖNERİLER	122
KAYNAKÇA.....	125
EKLER	129

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Dünyayı Yorumlama Biçimlerine Göre Liderlik Türleri	14
Tablo 2. Etik Lider Tarzları	23
Tablo 3. Örgüte Bağlılığın Tarihçesi	53
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları	55
Tablo 5. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	64
Tablo 6. Çok Boyutlu Yaklaşım Göre Örgütsel Bağlılık Modelleri.....	71
Tablo 7. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 8. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	97
Tablo 9. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	98
Tablo 10. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	98
Tablo 11. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	99
Tablo 12. Örneklem Grubunun Okul Kıdemlerine Göre Dağılımı	100
Tablo 13. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı	101
Tablo 14. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı	101
Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları	102
Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları	103
Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 19. Model Özeti.....	104
Tablo 20. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	105
Tablo 21. Model Özeti.....	105
Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Devam Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	105
Tablo 23. Model Özeti.....	106
Tablo 24. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	106
Tablo 25. Model Özeti.....	106
Tablo 26. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	107
Tablo 27. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi	108
Tablo 28. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki.....	109
Tablo 29. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Medeni Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi.....	110
Tablo 30. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Yaş Arasındaki İlişki.....	111
Tablo 31. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi	112
Tablo 32. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki	113

Tablo 33. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Mesleki Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi.....	114
Tablo 34. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Okul Kıdemleri Arasındaki İlişki.....	115
Tablo 35. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Okul Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi.....	116
Tablo 36. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Branş Arasındaki İlişki.....	117
Tablo 37. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Branşlarına Bağlı Olarak Değişimi.....	118
Tablo 38. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Görev Arasındaki İlişki.....	120
Tablo 39. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi.....	121
Tablo 40. Güvenilirlik Değeri.....	129
Tablo 41. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	129
Tablo 42. Güvenilirlik Değeri.....	130
Tablo 43. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	130
Tablo 44. Güvenilirlik Değeri.....	131
Tablo 45. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	131
Tablo 46. Güvenilirlik Değeri.....	131
Tablo 47. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	132
Tablo 48. Güvenilirlik Değeri.....	132
Tablo 49. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	132
Tablo 50. Güvenilirlik Değeri.....	133
Tablo 51. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	133
Tablo 52. Güvenilirlik Değeri.....	133
Tablo 53. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Bireyin Gönül Gücü ve Güdülenme Döngüsü	21
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	56
Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	65
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	73
Şekil 5. Örgütsel Bağlılıklar Modeli.....	79

KISALTMALAR

a.g.k.	:	Adı geçen kitap
a.g.m.	:	Adı geçen makale
a.g.t.	:	Adı geçen tez
s.	:	Sayfa
ss.	:	Sayfalar
C.	:	Cilt

GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmadaki problem, okullardaki örgütsel bağlılık düzeyini okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin belirleyip belirlemediği ve okuldan okula farklılık gösterip göstermediğidir.

“Eğitim, genel olarak insanların belirli amaçlara göre yetiştirilmesidir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için, bireyler ilgi, yeti ve yetenekleri bakımından milli eğitimin amaçları doğrultusunda olanaklı olduğu ölçüde geliştirilmektedir¹.”

Bilginin ve bilgiye sahip insanın önemli olduğu çağımızda, insanın, örgütün sahip olduğu en önemli değer olduğu kabul edilmektedir. Örgütlerin gerekli bilgi ve beceriye sahip, yetişmiş iş görenlerini kurumda tutması önemli öncelikleri arasında bulunmaktadır.

“Yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir².”

Yönetim denince akla ilk gelen iki kavram yönetici ve lider kavramlarıdır. Bu iki kavram kimi zaman eş anlamda kullanılsa da işlevsel olarak birbirinden farklıdır. Son yıllarda küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve değişen eğitim anlayışları nedeniyle toplumsal hayatın her kademesinde önemli değişimler yaşanmaktadır. “Mesleki ve toplumsal değişimler, yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Etik değerler ve ilkeler, yasalar ve siyasalar, bir kimsenin gerçekte neye inanması gerektiği ve inandığını söylediği davranışların oluşmasında sağlam bir temel oluşturur³.”

Yaşanan bu hızlı değişimde en zor rolü liderler üstlenmiştir. Çünkü geçmişte liderler rasyonel, mantığa dayalı ve göreve yönelik liderlik yaklaşımı göstermekteydiler. Liderlik anlayışı, görev-yönelimli lider davranışı yerini kişi-yönelimli lider davranışına bırakmıştır. Kişi yönelimli davranışın en önemli özellikleri demokratik, destekleyici, dostluk ve karşılıklı tam güvendir. En temel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir ilişkinin ürünü olarak tanımlayabileceğimiz güven, hem örgütlerin hem de toplumların önemli bir ögesidir.

¹ Fidan, N., Eğitim Psikolojisi: Okulda Öğrenme ve Öğretme, Ankara, 1997, s.4

² Aydın, İ.P., Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 2002.s.38.

³ Aydın, a.g.k., 2002, s.40.

Toplumun varlığını sürdürebilmesi için toplumu oluşturan bireylerin birbirlerine, kendini yönetenlere ve kendine hizmet eden örgütlere de başta okul olmak üzere güvenmesi gerekir.

“Okuldaki verimliliği etkileyen en önemli unsurlardan biri okulun yönetimidir. Eleştirel düşünebilen, yaratıcı, üretken, hedef sahibi, ihtiyaç duyacağı bilgi ve beceriler açısından donanımlı bireyler yetiştirebilmesi için okulların da bu özellikleri kendilerine ilke edinmiş başarılı yöneticiler tarafından yönetiliyor olmaları gerekmektedir. Başarılı yönetici olmak için ise örgütünde sağlıklı kararlar alma, isabetli planlar yapabilme ve uygulayabilme, işlevsel bir örgütlenme sürecini sağlayabilme, kurum içi ve kurum dışında etkin bir iletişim sağlayarak okulu öğrenen örgüt haline getirebilme, personeli görevlerini en verimli ölçüde gerçekleştirecek şekilde eşgüdümleme ve etkileme ve de demokratik liderlik özelliklerine uygun olarak örgütü sürekli olarak değişim ve gelişim sürecinde tutacak bir değerlendirme sistemi kurabilme gibi beceriler gerekmektedir. Bu ideal yönetici modeline ulaşmak için de yapılması gerekenleri tespit etmek, eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunları ve sorun kaynaklarını incelemek, çözüm için reçeteler sunmak eğitim yönetimi biliminin ve eğitim yöneticilerinin temel gayelerinden biri olmalıdır⁴.”

Bu çalışmada liderliğin etik boyutta okul yönetimine yansımaları ve dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi ele alındı. Eğitim yöneticiliği açısından etik kavramı, öğretmenler, öğrenciler, toplum ve meslektaşları ile olan ilişkilerde, eğitim faaliyetlerinde uyulması gereken kurallar olarak tanımlanmaktadır. Toplumun geleceğinde ki yeri ve önemi tartışılmayan eğitim kurumlarında, yöneticilerin liderlik tipi, çalışanların kuruma bakışını doğrudan etkilemektedir. Etik liderlik diğer liderlik türlerinden farklı olarak eylem ve kararlarında etiksel sorumluluk alır. Okul yönetimi genel kurum yönetimlerinden farklı yeterlilikler gerektirir. Okul yöneticisi eğitimi geliştirmek gibi kurum üstü toplumsal hedef ve sorumluluklar taşımaktadır. “Yönetimin karar ve uygulamalarında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, uygunluk, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi, açıklık gibi birtakım etik ilkelere uygun davranması istenmektedir⁵.”

Okul yöneticisinin başta kendine karşı, örgüte ve topluma karşı sorumlulukları vardır. Kişisel olarak liderin etik ilke ve kurallar geliştirmek ve uyması gerekir. Öğretmenler de okul yöneticisinin koyduğu etik ilkelere yöneticinin uymasına göre bağlılık hissederler. Etik ilkelerin okulda içselleştirilmesi başta liderin, sonrasında öğretmenlerin etik yaklaşımlarına

⁴ Karagöz, B.K., “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, s.1.

⁵ Karlı, M., Yönetimsel Etkililik. Ankara, 2004, s. 86.

bağlıdır. Okul yöneticisinin etik lider olarak ortaya koyduğu tutum ve davranışları gerçekleştirmesi, örgütsel etiğin gerçekleşmesini kolaylaştırır. Okullarda liderin ortaya koyduğu etik ilke ve kurallara uyması örgütsel sorumluluğunun bir gereğidir. Etik lider olarak okul yöneticisi, öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Eğitimde hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin de başta yöneticilerine güvenmeleri gerekmektedir.

Okul yöneticisi okul içinde olduğu gibi okul dışında da tutarlı etik liderlik davranışı sergilemek zorundadır. Çünkü toplum, öğretmenden beklediğinden daha fazlasını okul yöneticisinden beklemektedir. Bu yüzden okul yöneticisi, kendi etik ilkelerine, diğer taraftan okulun ve toplumun etik ilkelerine uyarak denge kurmak zorundadır. Okul ortamında başarının sağlanmasında yöneticilerin etik liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve okulun başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır.

Toplumsal hayatın içindeki örgütsel yapılar ve bu yapılar etki eden faktörler yeniden incelenerek gelişimin ve değişimin sağlanmasına çalışılmaktadır. Toplumsal yapıların en önemlisi ve sosyal gelişmenin başladığı kurum olan okullar, doğrudan ve dolaylı işlevleri yönüyle önem arz etmektedir. Eğitim örgütlerinin toplumdaki etkisi öncelikle, toplumun beklentilerine yönelik olarak değişimi gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu değişime bağlı olarak da eğitimin amaçlarında, yöntemlerinde ve öğretmenlerin rollerinde farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütleri verimliliği sürdürebilmek için değişimi algılayıp; öğretmen seçimi, verimlilik, memnuniyet, örgütte tutma gibi fonksiyonları bu değişime göre şekillendirmelidir. Okullarda sistem değişikliklerinin gelişmeyi sağlaması için yöneticilerin etik liderlik özellikleri taşıması, yönettikleri kurumlarda örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması, kurumda etik yapı ve bağlılık ortamı oluşturmaları ihtiyacı karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim yönetimi ve onun alt boyutlarında bulunan okullar, bireylerin güven duyması gereken en önemli kamu kurumlarıdır. Örgütsel güvenin olmadığı kurumlarda bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri de az olmaktadır. Ancak günümüzde yapılan araştırmalarda okullarda örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecesinin bir sonucudur. Okullarda çalışanların mesleki yeterliliğe sahip olması, ilişkilerde dürüstlük, açıklık olması ve yönetici ile çalışanlar arasında şeffaflık olması gerekir. Özellikle okullar için kurumsal başarının sağlanmasında güven önemli bir faktördür. Güvenin olması için de örgütlerin ortak etik değerlere sahip bireylerden oluşması gerekir.

Okullarda eğitim çalışanlarının özellikle eğitim yöneticisi olmak üzere etik değerler kapsamında davranması örgütsel başarıyı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı getirecektir. Öğretmenlerin yöneticilerine güvenebilmesi için, yöneticilerin tam anlamıyla dürüst olması ve bunu davranışlarıyla göstermesi gerekir. Yöneticiler; öğretmenlerle, okula destek veren bireylerle, ailelerle, öğrencilerle ilişkilerinde dürüst ve sorumluluk duygusu içinde davranmalıdır. Bu da bize gösteriyor ki okul yöneticisi, etik liderlik becerilerini sergilemelidir.

Lider, gerçeği ve doğruyu inceleme ve anlamını yorumlama becerisine sahip olmalıdır. Liderlerin etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilme sorumluluğu evrenseldir. Liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır. Eğitim yöneticisinde bulunması gereken etik değerler; dürüstlük, güvenilirlik, iyilik, bağlılık, nezaket, cesaret, cömertlik, şefkat ve fedakarlıktır. Okul yöneticisi, okula ait tüm özelliklerin başat değişkenidir. Bu durum okuldaki örgütsel bağlılık düzeyi için de geçerli olması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri bu beklentinin daha da artmasına sebep olmaktadır. Okullardaki başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek öğretmenlerin kuruma karşı tutumuna bağlıdır. Öğretmenlerin tutumunu belirleyen en önemli faktör liderin davranışlarında dürüst, şeffaf ve güvenilir olmasıdır. Okul yöneticisinin liderlik tarzı, okulun güven düzeyini ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Araştırma tarama modelidir. Etik liderlik ve örgütsel bağlılık anket çalışması ile yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın evrenini 2008-2009 Eğitim-öğretim yılında İstanbul Beylikdüzü ilçesi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için “Etik Liderlik Anketi” ile “Örgütsel Bağlılık Anketi” birlikte kullanılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, liderlik, etik liderlik ve türleri ile eğitim yönetimi, etik lider davranışları ve okul yönetimindeki etik değerler kuramsal olarak ele alınmıştır. Etik lider olarak okul yöneticisine olan gereksinim, okul yöneticisinin sorumlulukları ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, tanım ve sınıflandırmaları ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın boyutları, eğitim kurumları açısından örgütsel bağlılığın anlamı üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye Beylikdüzü ilçesi okullarında yapılan anket çalışması ile cevap aranmıştır.

Araştırmanın önemi eğitim kurumlarının toplumun geleceği açısından taşıdığı değer sonucunda bu kurumları yöneten liderlerin ilke ve davranışlarındaki etik özellikler özel bir önem arz etmektedir. Eğitimcilerin başarısında, bireyi kendi yeteneklerini keşfetme ve geliştirme görevlerini yerine getirirken kurumlarına duydukları güven ve bağlılık, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilişkilidir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki ilişki toplumun eğitim kurumlarından beklentilerinin gerçekleşmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

21. yüzyılın sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki açmazlar, liderlere yeni ve oldukça zor bir görev yüklemektedir. Bu rol, liderlerin, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olması ve örgütteki çaba ve eylemlerin bu sistemin süzgecinden geçirilmesini gerektirmektedir. Çağdaş okul yöneticileri birçok karar verme tehlikesi karşısında doğru etik kararları verebilmek için, okul yöneticilerinin etik liderlik bilinci kazanmalarına ihtiyaç vardır.

I. BÖLÜM

ETİK VE LİDERLİK

1. LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Ethos’tan türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır.

“Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir”⁶.

Etik tartışmalarının temel konusu, insanın eylemlerini ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz kılan ölçütün ne olduğudur. Eylemi ahlaki anlamda değerli yapan, iyiyi ortaya koyması, iyiyi yaratmasıdır. Etik, istenen iyiler konusunda bireylerin çatışmalarını çözümlenecek ilkelerin belirlenmesi sürecine ilişkin tartışmalar üzerinde odaklanmaktadır.

Etik, doğru ve yanlış, iyi ve kötüyü birbirinden ayırt etmeye yarayan ölçütlerdir. Etik ve ahlak birbirinden farklı kavramlardır. Ancak pek çok yerde bu kavramların aynı anlamda kullanıldığını görmekteyiz. Ahlakla etik arasında genişlik-darlık, kuram ve uygulama açılarından farklılıklar vardır. Ahlak bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir. Ahlak bireylerin nasıl yaşamaları gerektiğini pratik açıdan düşünürken, etik daha soyut ve kuramsal bir bakış açısını gerektirir. Etik kuramlar, ahlakın özü, kökeni ve toplumsal yaşamdaki işlevini irdeler. Ayrıca insanların bir arada yaşayabilmelerinin gerekleri, toplumsal yaşamın normları ve değerleri ile kişilerle toplum arasındaki ilişkiler, bireysel yaşamın amacı ve anlamı üstüne görüşleri dile getirir.

Ahlak geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları belirler. Etik kuralların açık ve belirli alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir. Bu ilkeler, uyması beklenen bireylerin özelliklerine göre değil evrensel kabul

⁶ İnal, K., ‘Sosyalist Etik’, Gelecek, 1-3, Kasım-Aralık, İstanbul, 1996

gören kavramlara dayalı olarak geliştirilirler. Etik adalet, eşitlik ve ödün kavramlarına önemli bir yer verir. Ancak birçok etik sorunu aynı zamanda ahlaki sorunları da içerir⁷.

Etik; her insanın bütün etkinlik ve amaçlarının yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağı; neyin isteneceği neyin istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunmayacağı bilinmesidir.

Liderlik, sosyal ve evrensel bir olgudur. İnsanların topluluk, grup ve örgüt olarak birlikte oldukları ve faaliyet gösterdikleri her zaman ve her yerde söz konusudur. Liderlik konusunda yapılan pek çok farklı tanımın yanında “kişiler arası etkileşimle ilgili olduğu”, insanları “etkileme” ve “ikna etme süreci” olduğu görüşü yaygındır.

“Liderlik sadece güçle başlayan ve bir tek bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, eğlence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur. Güç, başkalarını etkilemede önemli olduğundan, liderlik, dinamik bir biçimde güç kullanma sürecidir”⁸.

Liderlik, grup üyelerinin amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve koordine edilmesi için zorlayıcı olmayan etkinin kullanımınıdır. Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımlamalar ışığında, liderlik; belirli amaçların gerçekleştirilmesi yönünde insanların etkilenmesi, davranışlarının değiştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise, bu etkileme işlevini yapan kişidir. Lider etkileme gücünü zorlamayla değil gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirmelidir. Liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler biçimsel otoritesini kullanan klasik yönetici olmanın dışında astlarını gönüllülük çerçevesinde teşvik eder. Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir⁹.

⁷ Aydın, İ.P., Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 2002, ss.5-7.

⁸ Ferik, F., “İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl 4, Sayı 19, Temmuz-Ağustos 2001, s. 78.

⁹ Şişman, M. ve Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2001,ss.43.

“Lider, aynı zamanda hem yöneten, hem de yönetilen bir kişidir”¹⁰.

“Liderlik, yönlendirmek ve denetlemek dışında, ulaşılabilecek hedefi saptamak, yol göstermek, engelleri tek tek geçmek ve bu uzun ve çetin yolculukta karşılaşılabilecek zorlukları aşmak için başkalarına esin kaynağı olmaktır”¹¹.

Uygulamada karşılaşılabilecek değişik liderlik tipleri vardır. Bunlar temel olarak hümanist, otoriter, karizmatik, liberal, bürokratik ve demokratik liderlik olarak sınıflandırılabilir.

Hümanist Liderlik: Korumacı rolündedir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz.

Otoriter Liderlik: Baskılı ve saldırgan bir özelliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirleri vardır, diğer kişiler itaat eder. Korku tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Tersini kuşku ile karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir. Bu liderlik modeli otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Bu liderlik modelinin en önemli sakıncası liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerini azaltır. Liderin doğal otoritesi zamanla kaybolabilir.

Karizmatik Liderlik: Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Çalışanlar ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.

Liberal Liderlik: Lider yapılacak görevlere ilişkin olarak çok az yöneltme faaliyeti gerçekleştirir. Kişinin veya grubun karar vermede tam serbestisi vardır. Astların uygulamalarına karışılmaz ve değerlendirilmez.

Bürokratik Liderlik: Kurallara ve yönetmeliklere dayalı olarak liderlerin memur anlayışı içinde değişik durumlarda ‘kurallara göre hüküm’ vermelerini esas alır. Görev tahsisleri yapılır ve hatalı işler tenkit edilir.

¹⁰ Bennis, Warren., Bir Lider Olabilmek, (Çev.Umut Teksöz),İstanbul, Sistem Yayınları, 1999,ss.43.

¹¹ Cebrowski, J.W., “Yüksek Performansın On Özelliği, İş Yaşamı”, Milliyet, 7 Kasım 1999

Demokratik Liderlik: Astların kendi liderlerini seçmeleri ve her konuda oy kullanmalarını belirtir. Grup tartışması, politikaların belirlenmesi, teknik danışmanlık ve iş şartlarının serbestçe belirlenmesini kapsar. Karar verme sürecine grup üyelerinin katılmasını; liderden destek görmeyi, denkleştirici olmayı, iş gücü merkezli ve müsaade edici olmayı belirtir¹².

Lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört başlık altında incelenmiştir:

Özellikler Kuramı: Lider özellikleri, astları yönetme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bu kuram, liderin grubun diğer elemanlarından farklı olduğunu kabul eder. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramlarıyla bütünleştirmektedir. Etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır.

Davranışlar Kuramı: Liderin davranışları liderliğin etkililiğini belirleyen temel faktördür. Grupların ve çalışanların beklentileri, lider davranışlarını şekillendirir.

Durumsallık Kuramı: Tüm durumlar için uygun liderlik biçiminin olmadığını savunur. Amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Yeni Liderlik Kuramı: Yeni bir takım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımları kuramıdır. Dönüşümcü Liderlik, Kültürel Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Etik Liderlik bu kuramın liderlik türleridir¹³.

Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirlemede ki etkileme gücü olarak tanımlanan liderlik üzerine kuramsal ve deneysel pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar farklı liderlik biçimleri ile liderlerden beklenen farklı davranışları ortaya koymuştur. Bu farklı liderlik türlerinden biri de etik liderliktir.

“Modern anlamda liderlik, baştaki kimsenin tutum ve niteliklerini kuruluşa mensup kişilerden her birinde meydana getirmek ve böylece grup halinde çalışan bir kişiler

¹²Araştırma Raporları: www.MaximumBilgi.com Araştırma Serisi No:81. s.19-21.

¹³ Yılmaz, E., “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006, ss.18-22.

bütünü teşkil etmektedir. Diğer bir deyimle, bir kuruluşun amacını elde etmesi için ahenkli grup ihtiyaçlarının bir parçası demek olan kişisel ihtiyaçları cevaplandırarak her kişinin görevini devamlı şekilde başarması ortamını yaratmak ve böylece kişisel gayretleri grup gayreti haline getirmek liderlik demektir”¹⁴.

Liderlik hakkında şimdiye kadar yapılan araştırmaların ortaya koyduğu en temel eleştiri, liderliğin manevi boyutunun ihmal edildiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderliğin etik-ahlaki boyutuna önem veren çalışma ve geliştirilen kuramlar, gücünü etik değerler ve ahlaki ölçütlerden alan, izleyenleri bu yolla etkileyen ve örgüt içerisinde etik bir kültür oluşturma sorumluluğunu taşıyan yeni bir liderlik biçimini ortaya koymaktadır. Bu liderlik biçimi etik (moral) liderlik olarak ifade edilmektedir¹⁵.

Yeni liderlik anlayışında liderliğin ahlaki ve manevi boyutu öne çıkmaktadır. Liderlerin, astları üzerinde güç ve etki oluşturmak için kullandığı amaçlar daha önemlidir. Yeni liderlik anlayışında lider, etkileşim içinde bulunduğu kişiler için var olduğunu vurgulayarak etkileme gücünü arttırmaya çalışmaktadır¹⁶.

Lider; temsil ettiği niteliği taşıyan, ekip kuran, sorun çözen, etkin karar veren, hakemlik yapan, koordinatör olan, ilham veren, önerilerde bulunan, örnek olan, öncü ve rehber olan, insan odaklı olan, hizmet eden ve hizmete önem veren, güvenlik sağlayan, işbirliği sağlayan, empati yeteneğine sahip, katılımcı, risk ve sorumluluk alan kişidir.

“Liderlik, formel güçten çok kişisel güce dayanır. Liderliğin temel konusu, örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için değişimi başarma, çalışanlara ilham verme ve onları motive etmektir. Bu açıdan lider, çalışanların duygusal ve manevi kaynaklarına (değerler, bağlılık vb.) seslenir. Yönetim kişisel güçten çok, konumsal güçle ilgilidir. Bir örgütteki yönetici o örgütün formal lideridir. Bu açıdan liderlik iki boyuta sahiptir; Birincisi, liderlik, örgütteki işleyişi sürdürmek ve görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan bir roller ve davranışlar dizisidir. İkincisi, liderlik bir etkileme sürecidir. Bu etkileme ise, örgütün

¹⁴ Salman, A.Yavuz., “Çağdaş Yöneticilik ve Liderlik”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2006.

¹⁵ Turhan,M., “Genel Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, 2007, ss.6.

¹⁶ Turhan, a.g.t., ss.11.

vizyonuyla şekillenen yakın ve uzak amaçları gerçekleştirmek için çalışanların değerleri, davranışları ve inançlarını etkilemeyi amaçlar”¹⁷.

Etik Liderlik; belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımıdır. Etiksel liderliğin gösterilebilmesi için ortamın uygun olması ve lideri izleyenlerin de aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gerekir. Bu ise örgütün daha çok sahip olduğu kültür ile ilişkilidir. Bu açıdan etik liderlikle kültürel liderlik birbiriyle ilişkilidir. Çünkü etik liderliğin etkili olması, bir ölçüde örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasına bağlıdır¹⁸.

Etik liderlik teorileri iki yeni görüşe dayanmaktadır: Birincisi; etik liderlik ne yapılmaması gerektiği ile ilgili kurallara değil, ne yapılması gerektiği ile ilgili kurallara göre temellenir. İkincisi; liderlik tanımlamasını geliştirmek için etik davranışları kapsamaması gerekir. Bu durum liderliği faydacıl sonuçlara götürecektir odak bir noktadır¹⁹.

2. ETİK LİDERLİK TÜRLERİ

Eğitimde etik değerler konusu eğitim yönetimi alanında öncelik taşıyan alanlardan birisidir. Değer yargılarının eğitim amaçlarını belirleme ve gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olduğu gerçeği dikkate alınır, çağımızın okul müdürlerinin yönetim işlerini gerçekleştirmede etik ilkelerle tutarlı davranış sergilemelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çağın gereklerini karşılamak isteyen okul müdürü, dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini arttırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik lider olmalıdır²⁰.

Liderlik konusundaki farklı yaklaşımlar liderlik biçimlerinde etik boyut öncelikli tanımlamalara yol açmıştır. Liderliğin adalet, güven, sadakat, çalışkanlık, hizmet, demokrasi ve insan hakları gibi farklı liderlik tanımlamalarında ortak nokta etik temele dayanmalarıdır. Etik liderlik başlığı altında; Hizmete yönelik liderlik, Otantik liderlik ve İlke merkezli liderlik biçimleri ele alınacaktır.

¹⁷ Turhan, a.g.t., ss.11.

¹⁸ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000, ss.210.

¹⁹ Araştırma Raporları: <http://www.odevsel.com/egitim/2491/etik-liderlik.html>. Değirmenci, T., “Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı”, Kocaeli, Haziran 2003.

²⁰ Gümüşeli, A. İlker., “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi, 2001, ss.531.

2.1. Hizmete Yönelik Liderlik

“Hizmete yönelik liderlik iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlar: Kahya liderlik (steward leadership) ve hizmetçi liderliktir (servant leadership). Her iki liderlik biçiminin de düşünsel temeli, Greenleaf’in ortaya koyduğu kahyalık felsefesine dayanır. Sergiovanni”ye göre; liderlik hakkındaki temel tartışmada hemen hemen hiç üzerinde durulmamış bir kavram kahya liderlik kavramıdır. Greenlaf, liderlikte, ona liderlik etme hakkını veren kişilerin bağlılığını kazanma olarak tanımlanabilecek bir ahlaki prensibin ortaya çıktığını savunmaktadır.

Kâhya liderliği, liderlikten önce hizmetçiliği düşünen bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzına sahip olan lider, insanlara hizmet etmeye yönelik doğal bir duyguya sahiptir. Bu duygunun etkisiyle bilinçli olarak insanlara hizmet etmeye çalışır. Kahya lider, liderliği bir güç gösterisi ve insanlar üzerinde bir egemenliğe sahip olma aracı olarak gören liderden açık bir şekilde ayrılır”²¹.

İnsanlardan eksiksiz iş ve kendilerini işlerine vermesini isteme hakkınız olduğu gibi onların da sizden iyi bir liderlik bekleme hakkı vardır. İyi bir iş yapmak için gereksinim duydukları gereçleri ve desteği almalıdırlar. Liderin çalışanına hizmet etmeyi öncelikle istemesi gerekir. Hizmet edilenler de liderin gösterdiği yaklaşıma çalışarak ve lidere bağlanarak cevap verirler.

Hizmete öncelik veren ve liderliğe öncelik veren liderlik anlayışları iki temel liderlik biçimini ortaya koymaktadır. Bu ikisi arasında insan doğasına ilişkin bakış açısı noktasında felsefi bir ayrım bulunmaktadır. Hizmete yönelik lider, insanlara hizmet etmeyi etik bir değer ve sorumluluk olarak görmektedir. Liderliğin temel amacı örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek ve hizmeti kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktır. Bu nedenle geliştirdiği ahlaki değerler sisteminin çerçevesi, örgütün hizmetlerini kullanan kişilerinin çıkarlarını en üstte tutmayı öngörmektedir. Bu değerleri örgüt üyelerine benimseterek, örgütünü de hizmete yönelik bir örgüt yapmaya çalışmaktadır²².

²¹ Turhan, a.g.t., ss.32.

²² Turhan, a.g.t., s.32.

Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlere bağlı kalır. Etik liderin güçlü vicdani sorumluluğu vardır. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlaki bir iç derinlik kazandırmaktadır²³.

Okul yöneticisi resmi liderlik rolünü oynamadan önce zorunlu olarak iki rolü yerine getirmek zorundadır. Birincisi, kurumun amaç ve değerlerine bağlı davranmak. İkincisi, var olan etik ilke ve kurallara uygun bir kurum lideri olmak.

“Kahyalık teorisi, yöneticiler ve liderlerin kendi çıkarları ile motive edilmediği, aynı zamanda örgütün ve yöneticilerin ortak güdülerini paylaştıkları durumları ifade etmektedir. Kahya güvene ve ahlaki ilkelere dayalı olarak oluşturulmuş görev ve sorumluluk üzerine vurgu yaparak, tüm paydaşların çıkarlarına hizmet etme peşindedir. Kahya (steward) lider “paydaşlara, bazı sonuçlara ulaşmak için gerekli olan araçlar olarak muamele edilemez” anlayışını kabul eder”²⁴.

Örgütlerin verimliliği için paylaşılan değerler önem taşır. Etik lider olan okul yöneticisi, öncelikle örgütsel değerleri merkeze almalı ve hedeflere ulaşmak için iş görenlerin isteklerini de gözetmelidir. Hizmet eden lider böylece çalışanların katılımını ve bağlılıklarını kazanmış olur.

Kendine, başkalarına, geçmişe, bugüne ve geleceğe ilişkin, hizmete yönelik bir bakış açısına sahiptir. Tablo 1’de dört liderlik biçimi ve dünyayı yorumlamada kullandıkları inançlar verilmiştir²⁵.

²³ Çelik, a.g.k., s.212.

²⁴ Turhan, a.g.t., s.32.

²⁵ Turhan, a.g.t., ss.33.

Tablo 1. Dünyayı Yorumlama Biçimlerine Göre Liderlik Türleri

	Objektif Tarafsız Lider	Tarafsız Realist Lider	Sübjektif Kontrolcü Lider	Hizmete Yönelik Lider
Kendi	Ben gerçekliği, doğru bir dünyada ve bu dünyaya objektifliği ve doğruluğu getirmek için tarafsız olarak tanımlarım.	Ben yeteneğimin bana izin verdiği en doğru gerçekliği tanımlarım.	Ben gerçekliği, karmaşık bir dünyada tanımlarım ve düzeni sürdüren ve diğerlerine rehberlik etmeye yardım eden bir çerçeve sunarım.	Ben, yaşam oyunundaki birçok katılımcıdan biriyim. Bu katılımcıların hepsinin ihtiyaçları ve rolleri vardır. Ben hizmet etmek ve güçlendirmek için buradayım.
Diğerleri	Diğerleri, yaşam oyununda temel role sahiptir. Objektif gerçek onlara hizmet eder.	Diğerleri önemli bir rol oynar. Onlardan her biri adil muameleden yararlanırlar.	Diğerleri, yaşamlarını yönlendirmem ve odaklanmayı sağlamam için bana bağlıdır.	Her insan, en iyi yaşamı sürdürmek için bireysel ihtiyaçlarının peşine düşer.
Geçmiş	Geçmiş, kendi sonuçlarına sahiptir fakat bugüne uygun değil.	Geçmiş, bugünün dünyasını nasıl algıladığımız konusunda yararlıdır.	Ben geçmişimi şimdinin dünyasında en iyi olanı tanımlamama yardım etmesi için kullanırım.	Geçmiş karmaşıktır ve bütün ihtiyaçlarımıza anlam verir.
Mevcut Gerçeklik	Bugünün oyunu şimdinin meselesidir.	Yapabileceğimiz en iyi şekilde bugünü paylaşıyoruz.	Ben dünyayı yorumlarım ve bugünkü gerçekliği tanımlarım.	Bugün, yaşam selinin bir bölümüdür. Her gün gibi, o da önemlidir.
Gelecek	Açık kurallara göre gerçekliği tanımlamayı sürdüreceğim.	Geçmişimi paylaştığımız gibi geleceği de paylaşıyoruz.	Ben, kendi algılarımı da katarak geleceği tanımlama hakkına sahibim.	Bizim amacımız, herkesin yararlanabileceği, olabilecek en verimli geleceği kurmaktır.

Kaynak: Turhan,M., “Genel Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, 2007, ss.33.

Beş inanç modelindeki varsayımlar, dünyayı algılayış biçimine göre liderlik türlerini açıklanmaktadır;

‘Objektif Tarafsız’ lider, yazılı kurallara ve insan ilişkilerinden ziyade objektif olmaya önem vermektedir. ‘Tarafsız Realist’ lider, tamamen yazılı kurallara önem vermek yerine, gerçeği elinden geldiği en doğru şekilde tanımlamakta, ancak, dünyayı algılama yeteneğinin eksik olabileceğine inanmakta ve insan ilişkilerine ilk liderlik türünden daha fazla önem vermektedir. ‘Sübjektif Kontrolcü’ lider gerçeği yalnızca kendi değer yargılarına göre tanımlamaktadır. Ayrıca diğerleri üzerinde otorite kurmaya çalışmaktadır.

Bu lider, insan ilişkilerini doğru kararlar vermek için kullanmaktadır. ‘Kolaylaştırıcı İdealist (Hizmete Yönelik)’ lider, herkesin rahatı için çalışmaktadır. Bu lider örgüte, topluma ve insanlığa hizmet etmeyi etik bir değer olarak görmektedir. Doğruları ve ahlaki ilkeleri tanımlamaya yönelik esnek bir bakış açısına sahiptir. Bu dünyanın karmaşık ortamını kabul ederek, vereceği kararlarda hizmet odaklı bir yol izlemektedir.

Geleneksel liderlik anlayışında iki tür otorite kaynağı bulunmaktadır: Bu kaynaklar bürokratik (hiyerarşi, kurallar, yönetmelikler, iş tanımları) otorite ve psikolojik (insan ilişkilerine yönelik liderlik anlayışından gelen ödüller, insan gereksinimlerinin karşılanması) otoritedir. Liderin kendisini önce bir izleyen, daha sonra lider olarak değerlendirmesi ve liderliğin asıl amacının insanlara hizmet etmek olduğunu unutmaması gerekmektedir. Lider, otoritesini izleyenlere benimsetmek için öncelikle bu hizmet ruhunu onlara hissettirmelidir. Hizmete yönelik okul liderleri, öğrenciler, personel ve aileyle olumlu ilişkiler kurmakla kalmazlar, sorumluluk alanlarını genişletirler. Toplum içinde yaşayan ve öğrenen liderler, ahlaki ve sosyal sorumluluklarının liderlik kavramıyla derinden ilişkili olduğunun farkındadırlar. Onlar, başkalarının yaşamlarında bir fark oluşturmak için derin bir isteğe sahiptir ve bu istek onların sosyal etki alanlarını genişletmelerini sağlar. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hizmete yönelik birer lider olmaları gerekmektedir. Ancak yaptıkları hizmetin karşılığını ücret ve sosyal haklar bakımından aldıkları söylenemez. Toplumun geleceğine hizmet veren öğretmen ve yöneticiler mesleğin kutsallığı ve toplumsal açıdan önemi ile motive olmaktadır²⁶.

İster realist tarafsız ya da objektif tarafsız lider olsun ister kolaylaştırıcı idealist lider olsun her lider, kurumu ortak değerlere uygun yöneterek topluma ve insanlığa hizmet eder.

2.2. Otantik Liderlik

Otantik kelimesi, Fransızca “authentique” kelimesinden gelmektedir. Gerçek olan, gerçeğe dayanan, mevsuk anlamlarına gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın doğru, içten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir.

“Otantik kavramı eğitim dünyasında son yıllarda çok sık gündeme gelmektedir. Eğitimciler otantik eğitim programları ve değerlendirme anlayışlarından söz etmektedir. Buradaki anlamıyla otantik, gerçeğe uygun öğrenme durumlarını ifade etmektedir.

²⁶ Turhan, a.g.t., s.35.

Liderlik açısından ise; otantik; “güven, itimat, inanç” ve lider açısından ise ‘güvenilir olma’ ve ‘etiğe uygun davranma’ şeklinde düşünülmelidir. Güven, liderliğin temelidir ve erdemin en belirgin göstergesidir. Otantik liderler izledikleri yöntemler ve tekniklerle değil, güvenilirlik ve ustalıklarıyla ayırt edilirler. Güvenilirlik, kişisel inançlar, örgütsel amaçlar ve iş davranışları arasındaki uyumu ifade eder... Otantik liderliğin temel nitelikleri kendi kendini bilme ve içten olmaktır. Otantik liderler, etik ikilemleri ve çıkmazları, iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak ve olaylara farklı açılardan yaklaşarak değerlendirmek için ahlaki bir kapasiteye sahiptir. Bu ahlaki kapasite, liderin değerleri ve inançlarıyla yakından ilgilidir. Otantik lider, etik karar verme çerçevesine sahiptir ve bu çerçeveyi sürekli geliştirir²⁷.

Otantik liderlik, etik liderliğin güven boyutunu oluşturmaktadır. Otantik liderin izleyenleri etkilemek için kullandığı araçlar etiğe uygundur. Etiğe uygun davranış ise, izleyenlerin lidere güven duymasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde yöneticiye duyulan güven, onun aldığı kararların uygulanmasında kendini göstermektedir. Bu güven ortamını oluşturabilen liderler, izleyenleri etkileme ve ikna etme konusunda başka bir araca ihtiyaç duymazlar. Sergiovanni’ye göre; biz genellikle her sabah işe giderken gerçek kişiliğimizi gizleriz ve akşam eve dönerken adeta başka bir kişi oluruz. Bu durum işe kendini verememekle sonuçlanır. İşte böyle okullar “rol yapan okullardır”. Diğer taraftan otantik okullar “yaşayan okullar” olarak değerlendirilebilir²⁸.

Lider, ahlaki kapasitesini geliştirerek izleyenlerin güvenini kazanmalıdır. Daha sonra örgütün toplum gözünde güvenilir bir örgüt olarak görülmesini sağlamak için çalışmalıdır. Böylece kurumun sosyal sermayesini yükselterek toplumun bağlılığını kazanacaktır.

2.3. İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik, Steven Covey’in “Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı” kitabında çizdiği liderlik portresi etrafında şekillenmiş bir liderlik tarzıdır. Covey’e göre, liderlik belirli ilkelere dayalıdır. İlke merkezli liderlik, ceza almayacağımızı bilsek bile, doğal kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayanmaktadır. Bu yüzden, yaşamlarımız ebedi ve değişmeyen ilkelere dayanmalıdır.

²⁷ Turhan, a.g.t., s.37.

²⁸ Turhan, a.g.t., s.38.

Buradan yola çıkılarak dört faktör önerilebilir. Bunlar:

- Güvenlik
- Akıl
- Bilgelik
- Güç

Bunların hepsi birbirinden bağımsızdır ve büyük kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir birey oluşturur. İnsanlar başarmak istedikleri şeyin, onların elinde olduğuna inandıkları için onları izlerler. Bu liderlik biçiminde paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle donatılmış karşılıklı güven, saygı ve sadakat vardır.

İlke merkezli liderlik anlayışında, izleyenleri etkilemek için kullanılan araçlar liderin etkili kişilik özellikleri göstermesi ve belli ilkelere sadık kalarak hareket etmesidir. Etkili kişilik özellikleri gösteren lider, izleyenlerin güvenini kazanırken, örgüt kültürüne yerleştirilen ilke ve kurallar, yasalardan bile daha etkili olabilmektedir. Çünkü bu ilke ve kurallar izleyicilerin dışında değildir. İlke merkezli liderin görevi, kabul edilebilir örgütsel davranış standartları oluşturmak için ilkeler belirleyip, bunları örgüt kültürünün bir parçası yapmaktır²⁹.

2.4. Okul Yönetimi Açısından Üç Liderlik Biçimi

“Hizmete Yönelik Liderlik: Okul yöneticisi hizmete yönelik lider özelliği gereği öğrenci, öğretmen, veli ve topluma hizmet etme sorumluluğu bilincinde olmalıdır. Hizmete yönelik liderin izleyenleri etkilemede kullandığı temel unsur, izleyenler için var olduğunu vurgulamasıdır. Hizmete yönelik liderlik ruhunu benimseyen ve örgüte yerleştiren okul yöneticisi, okulunu da hizmete yönelik bir okul haline getirecektir.

Otantik Liderlik: Davranışlarında tutarlı ve güvenilir liderdir. Otantik liderin izleyenleri etkilemede kullandığı temel unsur, güvenilirliğidir. Otantik liderliği benimseyen okul yöneticisi, karar ve eylemlerinde açık ve şeffaf olarak okulunda aidiyet duygusu ve takımdaşlık ruhunu geliştirecektir.

²⁹ Turhan, a.g.t., s.38.

İlke Merkezli Liderlik: İlke merkezli liderliği benimseyen okul yöneticisi belli ilkelere bağlı olunması gerektiğini vurgulamaktadır. İlke merkezli lider olarak okul yöneticisi, okulun etik ilkelerini belirleyerek çalışanlara benimsetmelidir. İkelere dayalı yönetim, okulda doğru ve yanlış kolaylıkla ayırt edilebileceği bir iklim oluşturacaktır³⁰.

Etik okul iklimi oluşturmak için okul yöneticisinin hizmet, güven ve ilke temeline dayanması yani etik lider olması gerekir. Okul yönetiminde etik ilkelere bağlı bir yönetim için bu üç unsur büyük önem taşımaktadır. Yönetimde çalışanlara hizmet için var olduğunu, eşit ve dürüst davranarak güvenilir ve ilkeli olduğunu hissettiren lider, etik ilkelerin inandırıcılığını arttırarak, bu etik ilkelere uygun davranmayı sağlayabilir.

Topluma hizmet etme öncelikli, üyeleri arasında güven ortamı sağlayan ve ilkeli bir yönetim anlayışı benimseyen bir okula toplum güvenir. Toplum ile okul arasında güvene dayalı bir ilişki kurulması ve etik ilkelere bağlı yönetim, toplumun okuldan beklentilerini eğitimin amacına uygun gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Hizmet odaklı, güvenilir ve ilkeli bir kurum olarak okul, ancak etik lider yönetimi ile var olacaktır. Bu ideal okulu ise etik liderlik rolünü gösterebilen okul yöneticileri oluşturabilir.

3. EĞİTİM YÖNETİMİ, ETİK LİDERLİK VE ETİK LİDER DAVRANIŞLARI

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanmasıdır. Eğitim alanında meydana gelecek değişikliklerin merkezi olan okulların yönetiminin alanı insan, temel özelliği ise insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yönetici, öğretmen ve öğrenciler okulların üç önemli insan kaynağını oluşturur.

İyi bir yönetici, olumlu bir okul kültürü yaratmak ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yöneticilik ve liderlik davranışlarını birleştirebilen kişidir. Eğitim alanında istenilen hedeflere ulaşmak için okulda bulunan insan kaynaklarının buna inanması, bilgi ve beceri sahibi olması gerekmektedir. Karakter bakımından gerçek lider, adil ve dürüst, ahlaki değerlere sahip, güvenilen yöneticidir. Etkili bir yönetici, duygu ve düşüncelerini paylaşan, tutarlı, şeffaf, öğretmen, öğrenci ve diğer personele nasıl davranacağını bilen, duyarlı ve etik ilkelere uygun hareket eden liderdir.

³⁰ Turhan, a.g.t., s.40.

3.1. Örgüt Ortamı ve Etik

Eğitim insanı doğumdan ölüme kadar etkileyen ve belli bir şekilde sokmaya çalışan bir süreçtir. İnsan ile hayat arasında köprü kuran eğitim, toplumsal değişme ve gelişmeyi belirleyen en önemli etkenlerden biridir.

Okul, insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, hem çevredeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırılması gerekecektir.

Eğitim en genel anlamda, bireylere kendi yaşantıları yoluyla istedik davranışları kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitimin tanımı ile birlikte etik tartışma ve sorgulamaların da başlaması kaçınılmazdır. Ancak, bireylere kazandırılacak davranışların kime göre istedik olacağı, diğer bir deyişle hangi amaçlarla eğitim ve öğretim yapılacağı etik bir tartışmayı gerekli kılmaktadır.

Okullar bir takım sosyal kuralları geliştirmek için yapılandırılmış kurumlardır ve uygulamalarında bir takım ahlaki kaygılar taşırlar ve taşımalıdırlar. Okul yönetiminden sorumlu kişi olan eğitim lideri bu ahlaki kaygıya göre hareket etmesi gereken ilk kişidir. Okulun temel amaçlarından olan, öğrencilere eğitimsel nitelikler kazandırmak hedefini, okul liderinin, hem örgütün yapısını, işleyiş süreçlerini hem de yönetim biçimini ahlaki ölçütlere göre belirlemelidir³¹.

“Okul yöneticisinin bir etiksel lider olarak üç düzeyde sorumluluğu bulunmaktadır:

- Okul yöneticisinin kendine karşı sorumluluğudur. Okul yöneticisi bir etik ilkeler ve kurallar sistemi geliştirerek bu kurallara herkesten önce kendi uymalıdır.
- Örgütsel sorumluluğudur. Okul yöneticisi geliştirdiği bu etik ilke ve kuralları okul çalışanlarına benimsetmelidir.

³¹ Başak, A., “Eğitimsel Liderlik”, Bahçeşehir Üniversitesi, Uzmanlık Projesi, İstanbul, 2008, ss.45.

• Toplumsal sorumluluğudur. Okul yöneticisi kişisel ve örgütsel düzeyde benimsediği etik ilke ve kuralları okulun çevresine tanıtmalıdır. Bu sorumluluk, çevrenin okul yöneticisinden beklediği etiksel davranışlarla yakından ilgilidir³².

3.2. Liderlik ve Etik

Bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel ihtiyaçlarını karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en iyi ögesi olarak görülür. Bu nedenle insana ve kaliteli eğitime odaklı eğitim kurumları, ilk olarak etik değerleri benimsemek ve bunları davranış haline getirmek zorundadır. “Bu etik değerler; dürüstlük, doğruluk, sadakat, adalet, sözünü tutmak, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak ve sorumluluk sahibi olmaktır”³³.

Liderler, örgütün etik ilkelere sahip olmasında ve etik ilkelerle yönetilmesinden sorumlu olmada en önemli taraftır. Etik çevre etik liderliğe, etik liderlik de etik çevreye yardım eder. Etik davranış liderin etkisini artırır, etik lider davranışı da etik liderliği artırır. Lider, konumunun etkisi ile birçok insanı yönlendiren etik konu ve kararlara yönelik güce sahiptir. Etik, insan davranışlarında neyin doğru neyin yanlış olduğu ile doğru ve yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığına yanıt arar. Ahlaki değerlendirmelerin insanların bu konulara ilgilerinin ne derece olduğunu araştırır³⁴.

Etik, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Ayrıca bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir³⁵.

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliği ise liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olarak ifade edilmektedir. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve kavramsallaştırması ile başlar.

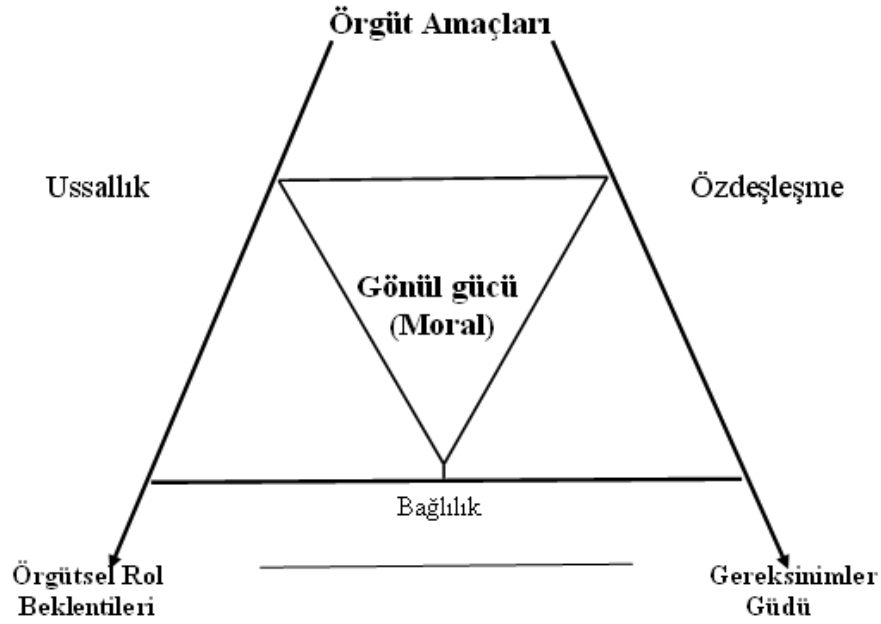
³² Çelik, a.g.k., ss.102-103.

³³ Kirel,Ç., “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması” Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1211, İ.İ.B.F.Yayınları No:168,Eskişehir, 2000, ss.58.

³⁴ Aydın, a.g.k. s.7

³⁵ Aydın, a.g.k., s.8.

Etik liderlik, örgütsel etik ve sosyal sorumluluk birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanmalıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik bileşenlerine de sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekir³⁶.



Şekil 1. Bireyin Gönül Gücü ve Güdülenme Döngüsü

Kaynak: Güngör, H. F., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri”, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2001, s. 25.

Etik liderlik, liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesi olarak belirtilir. İnsanların karakter yapılarına bakmaksızın ve önyargı olmaksızın onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmektir. Etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dâhil etme ve bu sistemi oluşturma becerileridir³⁷.

³⁶ Erbaş, M., “Etik Lider”, <http://www.muhammeterbas.com.tr/index>. (14.08.2008)

³⁷ Yılmaz, E., “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006, s.29.

3.3. Etik Liderlik Davranışları

Etik liderliğin merkezinde insanlara insan oldukları için saygı göstermek yer almaktadır. Etik lider olmak demek her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar;

İlham verme: Diğer örgüt üyelerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymaktır.

Kolaylaştırma: Mümkün olan bütün kapasiteleri ile örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine, gerekli olan yerlerde yol göstermektir.

İkna: Diğer üyelerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bulmaktır.

Zorlama: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamaktır.³⁸

Okul yöneticisinin göstereceği etik liderlik davranışlarını, dört boyutta ifade etmek mümkündür. Bunlar okul yöneticisinin kendi bireysel davranışlarında, okul iklimi oluşturmada, karar verme ve iletişim sürecindeki etik davranışlardır.

Etik davranışın beş köşe taşı; yapılabilecek şeyin söylenmesi, yanlışlar için sorumluluğun kabul edilmesi, hiçbir zaman yalana karışılmaması, güvenilir kabul edilen bilginin asla açığa vurulmaması ve organizasyonun çıkarlarını en iyi şekilde yerine getirebilmek için karşılıklı ödün verilmesinden yani hediyelerin kabul edilmesinden kaçınılması şeklinde belirtilebilir.

³⁸ Erbaş,a.g.m.

Tablo 2. Etik Lider Tarzları

Daha Az Etik			Daha Çok Etik
Manipülâtör	Bürokratik	Profesyonel	Dönüştürücü
Liderlik Tarzı	Yönetici	Yönetici	Liderlik Tarzı

Kaynak: Özdemir,E., “Liderlik ve Etik”, Yayınlanmış makale, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, Cilt XXII, Sayı 2, s.164.

Manipülâtör liderlik tarzı, liderliğe etik dışı olarak bakan Makyevelist etiği temel alır. Makyevelist etik, nihai sonucun amaca ulaşmak için yapılanları haklı göstermesi demektir. Güç, bir manipülâtörün güdülerini yönlendiren kuvvettir. Bu güç egoistliği ve temel olarak ekonomik düşünceyi esas alır. Bu da, bu liderlik tarzının temel yönlendiricileridir. Bu anlayışta doğruluk ve dürüstlük eksiktir. İlişkiler çıkar ve niteliklere göre oluşturulur ve kısa döneme odaklanır. Bu tarzın altında yatan güdüler etik dışı olmasına rağmen, sonuçları bundan etkilenenler için etiğe aykırıdır.

Bürokratik yöneticinin etik liderlik tarzı kural bazlıdır. Bürokratik yönetici, ideal bir organizasyonel bürokrasi içinde somutlaştırılan rasyonel ilkelere göre hareket eder.

Bunlar; organizasyonun işlevlerini ve amacını açıklayan sabit kurallar, komuta-kontrol açıklayan sabit kurallar, komuta-kontrol zincirinin yapısını gösteren hiyerarşi, oluşturulan iş tanımları, kuralları uygulayan ve iletişimi sağlayan profesyonel yöneticiler, işinde kalma ve yüksek mevkiyle ödüllendirilen ve uzmanlar tarafından terfi ettirilen teknik olarak kalifiye çalışanlardır. Bu liderlik tarzı rasyonel kriterler ve sadece hedeflere göre karar verilmesi bakımından çok iyi olmasına rağmen, bu liderlik tarzında “etik problemin atlanması suçu” bulunmaktadır. İyi niyetli bürokratik bir yönetici etik dışı bir eylemi yapabilir. Ancak onun bu çabaları diğerleri tarafından etiğe aykırı olarak bulunabilir³⁹.

Profesyonel yönetici etkililiği yani “işleri doğru yapmayı” amaçlar. Sosyal anlaşma etiğini temel alan bu liderlik tarzı, daha önceki liderlik tarzlarındaki gibi etik dışı tekniklerle işin yapılmasına karşı tavır alınmasını gerektirir. Örneğin; profesyonel kariyer yöneticileri rasyonel amaçları kullanırlar ve işletmenin başarılı olması için çalışanları eğitirler.

³⁹ Özdemir,E., “Liderlik ve Etik”, Yayınlanmış makale, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, Cilt XXII, S. 2, s.164.

Sosyal anlaşma (bu gizli ya da açık anlaşma şeklinde olabilir) yöneticilerin davranışlarına yön veren etik ve diğer temel kuralları oluşturan işletme yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler arasında yapılabilir. Bununla beraber, sosyal anlaşmalar her zaman etik açıdan haklı çıkarılamaz. Bu liderlik tarzındaki temel sorun, kolektif şirket kültürünün ve etik dışı veya etiğe aykırı düşünebilen veya hareket edebilen egemen davranan bir grubun gerçekte bulunabilirliğinin olmasıdır. Grup düşüncesi şeklinde bir sinerji meydana gelebilir. Bu grup düşüncesi önyargılı düşünceyi ve eleştirel olmayacak şekilde temelde sonuçları üstün tutan bir kararı ortaya çıkarabilir. Kolektiflik, grubun doğru yoldan sapmasına yol açabilir.

Dönüştürücü liderlik tarzı ise etiğin kişiselleştirilmesine dayanır. Dönüştürücü lider izleyicileriyle ilişkilerinde etkililiği esas alır. Bu tarz karizma, enerji ve liderin izleyicilerine getirdiği heyecana odaklanır. Çalışanları yetkilendirir, onlara koçluk eder ve diğer liderlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu liderlik tarzı insan davranışlarının düzeyini arttırmaya yöneliktir ve ahlakidir⁴⁰.

Etik liderlik, etik değerlere ve ilkelere dayalı ilişkileri sürdürmeyi ve bunları ön planda tutmayı öngören bir liderlik kuramıdır⁴¹.

3.4. Okul Yönetiminde Etik Değerler

Eğitim yöneticisi eğitim sistemi içinde çok önemli bir birimi temsil etmektedir. Eğitim yöneticisinin liderlik biçimi ve her gün yüz yüze geldiği durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür.

Eğitim örgütleri insana yönelik hizmet veren ve informal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı örgütlerdir. Bu nedenle eğitim yöneticisinin eylemleri, demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Etik ilkeler toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı düşünce ve kültürlerle karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir. Etik liderlik, okullarımızı daha paylaşımcı topluluklara çevirecek ve okulları diğer kurumlardan ayıracak bir özellik haline getirecektir⁴².

⁴⁰ Özdemir, a.g.m. s.166.

⁴¹ Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, Ankara, 2002, ss.48.

⁴² Aydın, a.g.k. s.157.

Mesleki ve toplumsal değişmeler yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Yöneticinin gösterdiği davranışların bazıları yasa hükümlerine uygun, ancak etik anlamda doğru olduğu kabul edilmeyebilir. Eğitim yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken var olan yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir.

Bu nedenle etik değerler ve ilkeler yönetici davranışlarının biçimlendirilmesinde sağlam bir temel oluşturur. Çünkü yöneticinin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkiler⁴³.

Etik ilkeler yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. Eğitim örgütünde yapılan araştırmalar, üstlerin astları ile olan etkileşiminde ve üstlerin elindeki yasal erklerini kullanmalarında önemli pek çok sorunun olduğunu göstermektedir. Eğitim örgütünün etkinliğinin düşük olmasında, üstlerin astlarıyla etkileşiminin sorunlu olmasının ve yönetim erklerini yerli yerinde kullanamamalarının büyük etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim kurumunun bulunduğu çevredeki beklentileri önemseyen, muhtemel değişim ve gelişmelerde gerekli iletişim köprüsünü kurabilen lider, etkileme gücünü elinde tutabilir. Etik lider, kişisel ve mesleki değerleri yakından inceleyen, kendisi ve mesleği ile etik davranış sergileyen liderdir. Ayrıca örnek olan, sorumluluklarını bilen ve üstlenen; yönetim makamının etki ve gücünü yüksek hedeflere ulaşmada ve eğitim programlarını geliştirmede kullanan, bütün kademelerdeki çalışanlara adaletli, dürüst, eşit ve saygılı davranan, öğretmen-öğrenci ve velinin haklarını koruyan yönetici etik liderdir.

Toplumun hakim değerlerini dikkate alan, herkesten ahlaki davranışlar sergilemesini bekleyen; eğitim kurumunu her türlü eleştiri, denetim ve gözetime açabilen, kurumun işleyişi ile ilgili yasa ve kuralları adil bir biçimde akıllıca ve anlayışla uygulamalar gerçekleştiren lider etiklidir.

Etik liderlik;

- Okulun kaynaklarının doğru kullanımı,
- Öğretmen, öğrenci ve velilere adil davranılması,
- Eğitim programlarının toplumsal ihtiyaçları karşılaması,
- Öğretmenlere etkili bir öğretme ortamı sağlanması,

⁴³ Pehlivan, a.g.k. s.40-41.

- Öğrencilere kendilerini tanıma ve gerçekleştirme imkanı sunulması
- Öğretmen, öğrenci ve veli işbirliğinin sağlanması ile ilgilidir.

Bütün toplum üyelerine saygı: Okul yöneticisi, bütün bireylerin ve okulda bulunan tüm üyelerin aynı değere sahip olduğunu kabul etmeli ve okul toplumunun tüm bireyelerine saygılı davranmalıdır.

Farklı kültür ve düşüncelere hoşgörü: Bugünün okul yöneticileri, çoğulcu demokratik toplumun özgür bireyelerinden oluşan bir okulu yönetmekle yükümlüdürler. Okullar, farklı kültür ve düşünce sistemlerini benimseyen, farklı sosyo-ekonomik düzeylerde bireyelerden oluşmaktadır. Bu farklı gruplar, eğitimin nasıl olması gerektiği, eğitimin içeriğinin nasıl olması gerektiği konusunda farklı beklenti ve düşüncelere sahiptirler. Okul yöneticisi, bu farklılıklara karşı hoşgörülü olmak, çok boyutlu yaklaşım ve tutumlara sahip olmakla yükümlüdür.

Bireyelerin eşitliği: Bütün bireyeler okulda sunulan eğitim olanaklarından eşit olarak yararlanma, başarılı olmak için eşit fırsatlardan eşit olarak yararlanmak, eşit davranış görme hakkına sahiptirler.

Kaynakların eşit dağıtımı: Okul yöneticisi, okulun kaynaklarını öğretmenler arasında adil olarak dağıtmalı ve öğrenciler için en üst düzeyde yarar sağlayacak şekilde kullanmalıdır. Okul yöneticisi, okul kaynaklarının kullanımında en adil ve en etkili yolları kararlaştırmakla yükümlüdür⁴⁴.

“Yönetici, aşağıda belirtilen ilkelere uygun davranarak, etik dışı davranışlardan kaçınabilir ve kendisine başkalarının güveninin sarsılmasını önleyebilir:

- Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmemiş bir yönetici, muhtemelen insan ilişkileri ve karar sürecinde tutarsızlık yaşayacaktır.
- Bu tür bir vizyon, kişisel ve politik çıkarların denetimini sağlayacak eylemlerin belirlenmesini sağlar. Eğitim yöneticileri, geliştirdikleri vizyonu gerekçelendirmelidirler. Bu gerekçelendirme duygularla değil, sınanmış ilkelerle yapılmalıdır.
- Güçlü bir etik liderlik uygulanması: Bir yönetici, okuldaki etik havanın kurulmasında en temel belirleyicidir. Etik hava, yalnızca bir ilkeler dizisi ya da yasalarla

⁴⁴ Pehlivan, a.g.k. ss.157-158.

değil, eylemlerin sorumlulukla örüldüğü, dikkatli bir tutumla sağlanabilir. Yöneticinin aldığı tüm kararlar, okulun etik havasını oluşturur. Eğer yönetici, okulda niteliksiz bir öğretim yapılmasına göz yumuyorsa, bu durum, toplumun ve öğrencilerin aldatıldığı bir havanın kabul edildiği anlamına gelir. Eğer yönetici öğrencilerin devamsızlığına göz yumarsa, okulun havası “okul önemli değildir” mesajını verir...”⁴⁵.

- Ayrımcılığın ortadan kaldırılması: Ayrımcılık gizli biçimlerde ortaya çıkar. Öğretmenler odasında belli bir gruba ait öğrencilerin aşağılandığı sözlerin hoş görülmesi; rehberlik biriminin düşük sosyo-ekonomik kökenli öğrencileri üniversite yerine mesleki eğitime yönlendirmesi; sınıftaki aykırı davranışların hoş görülmesi ayrımcılığın bazı örnekleridir. Yönetici ayrımcılığı hoş göremez. Eğitim yöneticileri ayrımcılığı bir etik ve eğitim sorunu olarak ele almalıdırlar.

- Etkili öğretimin bir ödev olarak görülmesi: Okulda öğretimin zayıf olması, iyi öğretmenlere, öğrencilere ve topluma zarar verir. Öğretimde zayıf öğretmenler, öğrencilere zengin bilgilerin ve sağlıklı bir öğrenme ortamının sağlanmasını engeller. Öğretmenin başarısızlığı, öğrenciyi yaşam boyu olumsuz yönde etkiler. Yönetici, toplumun öğretmen ve öğrencinin hakları arasında sağlıklı bir denge kurmalıdır.....

- Toplumla ilişkilerin geliştirilmesi: Okulla ilişkili birçok kişi, kendisini okulun bir parçası olarak hissetmez. Okullar, ilgili grupların bu örgütlerin bir parçası haline gelmelerinde başarısız kalmışlardır. Bu durumda, ilgili gruplar, okulla işbirliği ve eşgüdüm içinde çalışmak yerine, okula karşı ve okulla çatışmalı bir hale gelmektedirler.

Etkili okul yöneticileri, okulla toplum arasında iyi bir ilişki ve etkileşim kurarlar. Okul sıcak ve çekici bir yer haline gelirse, öğrenci, öğretmen ve veliler bu kurum tarafından istediklerini hissederler. Okul toplumu, üyelerinin varlığını tanır ve saygı duyarsa, ayrımcılık, istismar ve saygısızlık ortadan kalkar. Paylaşılan amaçlara ve değerlere dayalı bir okul toplumu yaratma çabası, etkili bir yöneticinin birincil amacı olmalıdır.

- Bütün grupların hakları arasında denge kurulması: Okul toplumu içindeki farklı grupların haklarının dengelenmesi güç bir iştir. Okul yöneticisi, faydacı bir yaklaşımla

⁴⁵ Pehlivan, a.g.k. ss.159.

okuldaki çoğunluk grubun hakları üzerinde odaklaşmak gibi kolay bir yol seçebilir. Ancak, azınlık gruplar haklarını kullanmaktan yoksun bırakılamaz.

- Herkes tarafından istenen karar, her zaman doğru karar değildir: Eğitim yöneticilerinin, herkes tarafından istenen beklenen kararlar ile doğru kararları birbirinden ayırması gerekir. Doğru ve istenen kararlar birleştiğinde, etik sorunlar ortaya çıkmaz. Ancak, bazen bireylerce istenen kararlar ile doğru kararlar birbiri ile bağdaşmaz. Akıllı eğitim yöneticileri, sorunları bütün yönleri ile ele alırlar ve etik sorunları göz önünde tutarlar.⁴⁶

- Kararlarda belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru olanı almak: Kararlarında belirleyici olarak yalnızca örgüt için iyi olanları alan eğitim yöneticileri, örgütlerin üyelerinin gereksinimlerini karşılamak sorunda olduklarını unuturlar. Böylece okullar, ailelerin yakınmalarını görmezlikten gelir, öğrencilerin gereksinimlerini göz önüne almaz, iş görenler sadece belli işleri yapan bireyler olarak görülür.

Etkili okul yöneticisinin birincil amacı, hizmet etmektir... Hizmete bağlılık, okul yöneticisini okulu, üyeleri ve programları sürekli değerlendirmesini gerektirir.

- Etik konularda cesaretin, yöneticinin rollerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi: Etik davranış, etik cesaret olmaksızın olanaksızdır. Yönetici davranışının etik olduğunu iddia edebilir, ancak, kızgın bir veli ile, üst düzey yöneticiler ile, öğretmenlerle ya da bir baskı grubu temsilcisi ile karşı karşıya kaldığında etik cesaretini kaybederse, davranışını savunamaz. Yönetici, etik ilkelerin ihlali konusunda baskı gördüğünde “hayır” diyebilecek etik cesarete sahip olmalıdır.

- Etik davranış, doğruluk ve ahlaki eylemlerin bütünleşmesi: Yönetici etik değerleri astları ile paylaşmıyorsa, okulda etik bir hava yaratılamaz. Yönetici, toplumun değerlerine dayalı bir etik ilkeler dizisi geliştirmeli ve bunu diğer iş görenler ile paylaşmalıdır. Yöneticinin etik bakımdan da liderlik yapması gerekir.⁴⁷

⁴⁶ Pehlivan, a.g.k. ss.160.

⁴⁷ Pehlivan, a.g.k.,s.161.

3.5. Okul Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar

Eğitimin toplumsal işlevleri ve amaçları göz önüne alınarak eğitim yöneticilerinin de karar verirken etik ilkelere uygun karar vermeleri gerekir. Eğitim yöneticiliğinde etik liderlik özelliklerine bağlılık yasalara aykırılık, yönetim keyfiliği gibi etik dışı tutumları engellemektedir.

Sosyal hayatta insanlar etik dışı davranışlara ihtiyaç, aç gözlülük, ideoloji gibi değişik pek çok sebep yüzünden yönelmektedirler. Karşımıza çıkan farklı ve karmaşık durumlarda karar vermek gerektiğinde doğru ve yasal olanı yapmak zorunluluktur.

Okulların yapısı ve toplumun eğitimden beklentileri mesleki ve toplumsal değişmelerle doğru orantılı olarak okul yöneticilerini etik sorunlarla karşı karşıya getirmektedir. Yöneticinin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkiler.

Okul gibi eğitim örgütlerinde liderler, kendi değer sistemini bilmek zorundadır. Okul yöneticilerinin değer sistemi, eylemlerine yön verecek etik değerlerden oluşmalıdır⁴⁸.

“İşyerinde etik dışı davranışın haklı gösterilmesi ussallaştırılması sürecinin dört tür davranışla başladığı belirtilmektedir.

- Yasal ve etik sınırlar içinde olan ve belli durumları kurtarmak için rahatlatıcı ve uygun görünen davranış yollarının seçilebileceğine inanmak, etik dışı davranışların ussallaştırılmasında kullanılan yöntemlerden biridir...

- Etik dışı davranışların haklılaştırılmasında kullanılan bir diğer yaklaşım da örgüt ve birey için çok yararlı olabilecek davranışların gerçekleştirilmesinde bir sakınca olmadığına inanmaktır.

- Yapılan bir şeyin başkaları tarafından fark edilmeyeceği inancı da etik dışı davranışların ussallaştırılmasında kullanılan bir başka yöntemdir.

- Örgüte yarar sağlayan ancak etik ilkeleri ihlal eden bir davranış nedeniyle iş gören yakalanırsa, örgütün kendisine arka çıkacağı veya koruyacağı inancı da iş görenlerin etik dışı davranışlarına buldukları bir ussallaştırma yoludur⁴⁹.

⁴⁸ Yılmaz, a.g.t., s.47.

Etik dışı davranışların ussallaştırılmasında, aşağıdaki yaklaşımlar kullanılmaktadır:

- Toplumun çıkarları için işleri çabuklaştırmak amacı ile bazı ilke ve prosedürleri atlamak.
- Kişisel olarak benim çıkarım yok, önemli olan işlerin yapılması. Bu nedenle kuralları biraz esnetmekte bir sakınca yoktur düşüncesi.
- Yalnızca bir arkadaşına yardım ediyorum, benim bu işte bir çıkarım yok düşüncesi.
- Üstlerim benim değerimi bilmiyor, ben sömürülüyorum. O halde ben de kendi çıkarlarımı düşünmek zorundayım düşüncesi.
- İş gören bir suç işlemiş, cezalandırılması gerekir ama benden bulmasını düşüncesi⁵⁰.

Yöneticilerin görevlerini yerine getirirken verdikleri kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerinde ve insan ilişkilerinde kaçınmaları gereken etik dışı davranışlar şunlardır;

Ayrımcılık: Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış, ayrımcılık olarak tanımlanır. Genellikle ayrımcılık iki türde ortaya çıkmaktadır. Birinci tür ayrımcılık, “açık ayrımcılık”, ikinci tür ayrımcılık ise “kurumsal ayrımcılık” olarak adlandırılabilir⁵¹.

Açık ayrımcılık, geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır... Kurumsal ayrımcılık, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile, kadınların ya da azınlıkların bu örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesi sonucunun ortaya çıkmasıdır.

⁴⁹ Aydın, a.g.k., ss.36-37.

⁵⁰ Küçükkaraduman, E., “İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006, ss.16-17.

⁵¹ Aydın, a.g.k., s.60.

Kayıрма: Para ya da mal gibi ekonomik güçler yerine aile-akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarının kullanılarak, kamu görevlilerinin yetkilerini bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanmalarına kayırma denir⁵².

Rüşvet: Kamu görevlilerinin para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanır. Türk kültüründe hediye verilmesi geleneği gereği yöneticiler, içinde buldukları kültüre duyarlı olmalıdır. Ancak yönetici ve öğretmenler hediye sınırını aşan durumları engellemek için prensip olarak hediye kabul etmemelidir. Ekonomik durumu iyi olmayan veliler de zor durumda kalmazlar ve toplumun eğitimcilere yönelik rüşvet şüphesi ortadan kalkar.

Yıldırma-Korkutma: Kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astların yıldırılmaya çalışılması etik dışı bir davranıştır...⁵³.

İhmal: Yöneticiler, yasalarla kendilerine verilen görevleri gerine getirmek ve yetkilerini sınırları içinde kullanmakla sorumludurlar. Nedeni ne olursa olsun, görevlerin savsaklanması ve geciktirilmesi, yöneticinin görevini ihmal etmesi anlamını taşır. Görevi ihmal hem yasal olarak cezalandırılmayı gerektirir hem de meslek etiğinin ciddi bir biçimde ihlali anlamına gelir.

Sömürü (İstismar): Sömürü, insan ya da nesnelere adaletsiz kullanımınıdır ve çıkar sağlama amacına yöneliktir. Sömürü, insanın başka insanları kendi amaçları için bir araç olarak kullanması ve kaynakların adaletsiz kullanımını niteler.

Bencillik: Yönetimde bencillik, yöneticinin başkalarının yararını düşünmeden; kimi kez onlara zarar vererek; davranışlarını yalnız kendi gereksinimlerini giderecek, kendine çıkar sağlayacak biçimde yönlendirmesidir⁵⁴.

Yolsuzluk: Bir çıkar karşılığında, kamu yetkilerinin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Yolsuzlukta amaçlanan çıkarlar, maddi, para ya da özel olabilir. Okul yöneticisinin, okul imkanlarını kendi çıkarları için kullanması etik dışı davranışlardır.

⁵² Aydın, a.g.k., s.61.

⁵³ Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991, s.127.

⁵⁴ Başaran, a.g.k., s.137.

İşkence (Eziyet): İşkence, bir insana maddi ya da manevi olarak yapılan eziyet anlamında kullanılır. Eğitim kurumlarında öğretmen, öğrenci ve diğer kişilerin yöneticiler tarafından haklarından mahrum edilmesi, psikolojik baskı altına alınması işkence kapsamına girer.

Yaranma-Dalkavukluk: Rahatsız edici ve sahtekarlık olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış biçimidir. Yöneticilerin işgörenlerin değerlendirilmesinde yeterliklerini ölçüt olarak kullanmaları, çalışanları dürüst olmaya teşvik edecek en sağlıklı yaklaşımdır⁵⁵.

Şiddet-Baskı-Saldırganlık: Şiddet, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı nitelendirir. Genellikle iki tür şiddetten söz edilir: Birincisi, şiddetin “araç” olarak kullanıldığı, belirli hedeflere varmak için şiddet yoluyla başkalarına zarar verilmesi ya da caydırıcı bir etki yaratılmasıdır. İkincisi ise, bir “dışavurum” olarak şiddet kullanımınıdır⁵⁶.

İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Her uzman gibi yöneticinin de tarafsız davranması ve politik yöneticilere tarafsız bilgi sunması gereklidir. Yöneticinin politize olması durumunda, başında olduğu kurum bir eğitim kurumundan çok politik bir kurum olarak görülecek ve öyle davranış görecektir⁵⁷.

Hakaret: Hakaret sözel bir şiddet gösterisidir ve tüm şiddet gösterileri gibi, saldırganlık içerir. Eğitim yöneticisinin eğitimin önceliklerinden olan saygı ve özgür kişilik gelişimine önem vermesi gerekir.

Bedensel Taciz: Bedensel taciz, şiddetin ürünüdür. En sık karşılaşılan bedensel taciz türü ise dayaktır. Ailede ve okulda dayak, çocuk ve gençlerin eğitimi için bir araç olarak kullanılmaktadır. Eğitim kurumlarında çocuğun sağlıklı bir gelişim göstermesi için her türlü tacizden korunması gerekir. Yöneticiler de astları konumundaki kişilere, yetiklerinin arkasına sığınarak ve itiraz edemeyecek konumdaki kişilere karşı, her türlü tacizden özenle kaçınmalıdırlar.

⁵⁵ Aydın, a.g.k., s.64.

⁵⁶ Köknel, Ö., Bireysel ve Toplumsal Şiddet, İstanbul, 1996, s.20 ve 30.

⁵⁷ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002, s.221.

Kötü Alışkanlıklar: Özellikle eğitim kurumlarının yöneticileri, alkol, sigara, kumar v.b. gibi kötü alışkanlıkları astatları ve öğrencilerin gözü önünde sergilemekten kaçınmalıdırlar⁵⁸.

Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin verilmiş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Görev ve yetkinin kötüye kullanımı iki şekilde ortaya çıkabilmektedir:

- Yasalara uygun olan kamu işlemlerinin daha hızlı yerine getirilmesi için, bazı kimselere diğerleri aleyhine ayrıcalıklı işlem yapılması.
- Yasalarla yasaklanmış kamu işlemlerinin bir çıkar karşılığında yapılması⁵⁹.

Dedikodu: Gerçek olduğu bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. İnsanlar kendi yetersizliklerini, başarısızlıklarını örtmek için başkalarının arkasından konuşmaktadırlar. Bu durum eğitim kurumlarında da enerji ve zaman kaybına sebep olmaktadır. Ayrıca orta derecede stres yarattığı ve bireyleri rahatsız ettiği için etik bir konu olarak ele alınması gerekmektedir⁶⁰.

Zimmet: Kamu görevlisinin maddi değer taşıyan kamusal bir kaynağı, yasalar aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanmasıdır. Zimmetin rüşvetten farkı, alıcı ve verici olmaması, ancak çalışanın kamu kaynaklarını tek taraflı olarak kişisel kullanımına geçirmesidir.

Dogmatik Davranış: Dogmatiklik, daha önce doğru olan bir kavrama, bir inanca, zamanla doğruluğu ortadan kalksa bile bağlı kalmaktır. Dogmatik bir yönetici, mesleğinde kazandığı kavramlara ve inançlara zamanla ondan kopamayacak derecede bağlanabilmektedir. Oysa eğitim sürekli bir değişim ve gelişime paralel yenilenmeyi esas alır. Değişen ve gelişen şartlara göre kendini geliştirerek yenilenme sağlanmalıdır⁶¹.

⁵⁸ Aydın, a.g.k., s.66.

⁵⁹ Aktan, C.C., Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi, 1980-1990 Türkiye Deneyimi, 1992, No:204.

⁶⁰ Pehlivan, İ., “Yönetimde Stres Kaynakları”, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, 1993, s.121.

⁶¹ Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991, s.142.

Yobazlık-Bağnazlık: Yobazlık ve bağnazlık, inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler⁶².

4. ETİK LİDER OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaratmaktır⁶³.

Liderlik alanında yapılan araştırmalar liderin, kurumun başarısında ya da başarısızlığında en önemli faktör olduğu görülmektedir. Okul müdürünün liderliği de, bir okulun kurumsallaşması, hedeflerine ulaşması, öğrencilerin başarısında en önemli etkidir. Bir okul yöneticisinin liderliği, okulun ve personelinin etkili çalışması, eğitim kalitesinin artması, toplumsal beklentilere cevap verilmesi, iş tatmininin sağlanması, örgütsel bağlılığın artması ve öğrenci öğrenmesinin istenilen düzeyde gerçekleşmesi anlamına gelmektedir.

Etik liderlik, bilişsel, duyuşsal ve devinsel davranışlarda etik ilkelere bağlı kalınmasını, yaşamın her alanında bunların ifade edilmesini gerektirmektedir. Etik liderlikten beklenen davranış tüm eylemlerin etik değerlere bağlı bir şekilde ifade edilmesidir.⁶⁴ Son yıllarda sosyo-ekonomik, teknolojik ve diğer alanlarda meydana gelen ve okulların yapı ve işleyişini önemli ölçüde etkileyen değişme ve gelişmeler, okullardan toplumun beklentilerine karşılık verme hedefini yükselterek, okul yöneticilerinin liderlik tarzları üzerine yapılan çalışmaların artmasına neden olmaktadır. Çağdaş liderlik kuramları, okul müdürlerinin liderlik standartlarını yükselterek, okul müdürünün etkili okulun oluşmasında en önemli öge olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir. Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları ki her biri kendine özgü bilgi, beceri ve tutumları gerekli kılmaktadır.

⁶² Ateş, T., Laiklik: Dünya'da ve Türkiye'de, Ankara, 1994, s.33.

⁶³ Taymaz, H. Eğitim Sisteminde Teftiş, Ankara, 1997, Gül Yayınevi, s. 21.

⁶⁴ Yılmaz, E., a.g.t., ss. 34.

Okul yönetiminde liderlik, özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları ile açıklanmaktadır. Okul yöneticisinin liderlik rolleri son dönemde geliştirilen yeni liderlik kuramları açısından analiz edilmektedir⁶⁵.

Okul yöneticisinin liderlik rolleri:

- Vizyoner Liderlik,
- Öğretimsel Liderlik,
- Etik Liderlik,
- Dönüşümcü Liderlik,
- Öğrenen Lider, olarak incelenir.

Okul yöneticisi, okulda mükemmelliği etkileyen etkenler arasında kritik bir öneme sahiptir. Çünkü okul yöneticisi okula yön vermede stratejik bir pozisyonundadır.⁶⁶ Aynı zamanda okul yöneticisinin kalite etkinliklerinde, değişimi başlatma ve yönetme alanında önemli rolleri de vardır⁶⁷.

Etik liderliğin alt boyutları; iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik.

‘İletişimsel Etik’; yöneticinin hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, öğretmenlere adaletli davranmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit davranmasının, tüm öğretmenlere sevgiyle davranmasının, öğretmenlere şefkatle yaklaşmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, öğretmenler arasında ara bozucu olmamasının, merhametli olmasının, öğretmenlere içten davranmasının, öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

⁶⁵ Özden, Y., Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Ankara, 2004, ss. 193.

⁶⁶ Balcı, A., Etkili Okul, Ankara, 1993, s. 27.

⁶⁷ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002, s.64.

‘İklimsel Etik’; yöneticinin öğretmenleri teşvik etmesinin, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmasının, öğretmenlerin yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesinin, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesinin, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmasının, tartışmalar için özgür ortamlar yaratmasının, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

‘Karar Vermede Etik’; okul yöneticisinin çözümler üretmede sistemli yaklaşmasının, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapmasının, okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulamasının, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesinin, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ve davranışlarının sınırlarını bilmesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

‘Davranışsal Etik’; kendi kendini değerlendirebilmesinin, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, ussal davranmasının, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır⁶⁸.

Özel bilgi ve beceri isteyen okul liderliğinde, evrensel nitelikleri ön plana çıkan ve toplumsal boyutu gereği etik liderlik rolü önem kazanmaktadır.

“Okul liderlerinin etik standartları olmalıdır. Okul lideri tam bir etik bilinçlilikle şunlara dikkat etmelidir:

- İlgi (İstediğimiz ilişki nasıldır?)
- Adalet (Birbirimizi nasıl adil bir şekilde idare ederiz?)
- Eleştiri (İdeallerimize ulaşırken nerelerde başarısız oluyoruz?)”⁶⁹

⁶⁸ Yılmaz, E., a.g.t., s. 88-89.

⁶⁹ Başak, A., a.g.t., s.45.

4.1. Okul Yönetiminde Etik Liderliğe Olan Gereksinim

Eğitim kurumları dil, din, ırk, cinsiyet, felsefi düşünce, zihin ve beden özü farkı gözetilmeksizin herkese fırsat eşitliği ilkesi gereği kendi yaşantıları yoluyla istedik davranışları kazandırma amacı taşımaktadır.

Okullar, demokrasi, insan hakları, özgürlük, sevgi, saygı ve hoşgörü gibi kavramları kazandıran ve bu kavramlara ilişkin tutumları pekiştiren kurumlar olmalıdır. Eğitimin amaçlarının kime ve hangi yolla kazandırılacağı etik tartışmaları başlatmıştır. Eğitimi gerçekleştiren öğretmenlerin iletişim becerileri ve okulların eğitimi sunma imkanları adalet ve eşitlik gibi temel etik ilkelerin gerçekleştirilmesinde önemlidir. Eğitim sisteminde yasaların yanı sıra uyulması gereken etik ilkelerin geniş çaplı olarak belirlenmesi ve bu etik ilkelere uyulmaması durumunda ciddi yaptırımlar uygulanması gerekmektedir.

Okul yönetimi özel bir alan olması dolayısıyla etik liderliğe olan gereksinimi arttırmaktadır. Okulların toplumsal sorumluluğu okul yöneticisinin liderlik rollerinin çeşitlenmesine yol açmaktadır. Eğitimin yapı taşı olan öğretmenlerin yükseköğretim almış kişilerden oluşması, okul yönetimindeki insan ilişkilerinin yapısını ve niteliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticisi gün boyunca karmaşık bir ortamda karar vermek zorundadır. Verilen kararların etik bir altyapısı bulunmalıdır⁷⁰.

Okul yöneticisi etik lider olarak; mesleki ve kişisel etik değerlere bağlı davranmalı, öğretmenlere ve diğer çalışanlara davranışlarıyla örnek olmalı, okuldaki gelişmeler için sorumluluk almalı, kişisel amaçlarına değil eğitim amaçlarına hizmet etmelidir. Okul çalışanlarına adil, tarafsız, saygılı, değer verici şekilde davranmalı, okul çalışanlarının özel ve kişisel haklarını korumalı, onlardan etik davranışları göstermesini beklemeli, yasal zorunluluklara riayet etmeli ve kanunlara, doğru bilgilere, adil tarafsız kurallara başvurmalı ve kurallar koymalıdır. Okul yöneticisinin göstereceği etik liderlik davranışlarını, dört boyutta ifade etmek mümkündür. Bunlar okul yöneticisinin kendi bireysel davranışlarında, okul iklimi oluşturmada, karar verme ve iletişim sürecindeki etik davranışlarıdır⁷¹.

⁷⁰ Turhan, a.g.t., s.41.

⁷¹ Yılmaz, E., "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, Sayı:14.

Eğitim yönetiminde etik ilkeler, yönetici ve öğretmenlerin davranışları ile yansımaktadır. Yönetici başlangıçta atama ile geldiğinden, resmi yetkisinden gç alan bir üst konumundadır. Ancak, diğer iş görenler, öğrenciler, veliler ve diğer gruplar tarafından benimsendiğinde lider konumuna gelirler⁷².

Okul yöneticisinin doğru kararlar verebilmesi için etik liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Çünkü etik lider, doğruyu ve yanlışı, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran bir değerler sistemi geliştiren liderdir. “Eğitim yöneticilerinin liderlik rolünü kazanabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin büyük rolü vardır”⁷³.

“Yöneticinin sağlam bir değerler sistemi olması, her husustan önce güçlü bir mesleksen yetişme gerektirir. Çünkü bireylerin kötü eğilimlerini engelleyecek ve düzeltecek en güvenilir araç eğitimidir. Yöneticinin karar süreci bir değer sistemine dayanırsa, kararlarında dış etkiler altında kalmadan etik sonuçlara ulaşmasını sağlar”⁷⁴.

Aşağıdaki beş madde okul yöneticilerinin etik bir lider olmasını gerektirmektedir.

- Okul yöneticisinin işi okulu objektif çıktılar sağlayan sıradan bir örgüt olmak yerine bir toplum yapmaktır. Okullar bazı amaçları başarmak için oluşturulan araçlar olarak görülürse, onlara, doğru işler yapmaktan çok işleri doğru yapan bürokratik bir örgüt niteliği kazandırılmış olur. Ancak okullar, farklı düşünceleri içinde barındıran, informal boyutu bulunan, zaman içinde kendi tarihini oluşturan etkin kurumlardır. Okulları bir öğrenme toplumu olarak düşünmek gerekir. Toplumu bir arada tutan şey ise, geliştirilen ortak değerler ve anlayışlardır.

- Okulun görevi, öğrencilere bilgi ve becerilerle birlikte, dengeli bir kişilik ve erdem aşılamaktır. Bu yüzden okuldaki ğretim ve yönetimde teknik ve ahlaki olmak üzere iki boyut bulunmaktadır: Okulun teknik boyutunu bilgi, etkinlik, verimlilik ve sosyal yararlılık belirlemektedir. Ahlaki boyutunu ise, kişilik oluşturma, davranış geliştirme ve erdemli, sorumlu kişiler yetiştirme oluşturmaktadır. Yönetimdeki teknik ve ahlaki boyutlar, uygulamada birbirinden ayrılamazlar. Her teknik karar ahlaki bir etkiye sahiptir.

⁷² Bursalıoğlu, a.g.k. 2002, s.66.

⁷³ Aydın, a.g.k. 2002, s.156.

⁷⁴ Aydın, a.g.k. 2002, s.156.

- Okul yönetiminde, erdemi ve verimli çalışmayı ölçen bazı standartlar belirlenmek zorundadır... Bu standartları belirlemek için okul liderinin etik bir çerçevesi olmalıdır.

- Okul yöneticileri her ne kadar karara katılma ve yetkilendirme hakları olsa da öğretmen, öğrenci, veli ve diğerlerinden daha fazla güce sahiptir. Okul yöneticisinin konumundan kaynaklanan hiyerarşik güç bir eşitsizlik oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetici ile diğer üyeler arasında etik bir ilişki boyutu olması gerekir.

- Okuldaki yönetim bağlamı dağınık, kaotik ve belirsizdir. Bu yüzden okul yöneticisinin dünyasını sınırlayan talepler ve sınırlamalara rağmen, iş içerisinde bir sağduyusu vardır ve bu sağduyu etik bir anlama sahiptir⁷⁵.

Okul farklı değer yargılarına sahip bireyleri ortak amaç etrafında birleştiren ve her bireye kendi hedef, ilke ve değerlerini gerçekleştirme imkanı veren sosyal bir kurumdur. Ayrıca öğrencilere yeni bilgi, beceri ve imkan kazandırmakla kalmaz, olumlu kişilik özelliklerine sahip olmalarını sağlayarak ahlaklı bir insan olmalarını sağlar.

Gerek etik dışı davranışların arttığı bir toplumda gerekse inançları, değerleri ve hedefleri farklı bireylerin çatıştığı okul ortamında öğrencileri ahlaklı yetiştirmek okula ayrı ve önemli bir sorumluluk yüklemektedir. Okulun bu işlevi yerine getirebilmesi yöneticinin etik liderlik davranışları ayrı bir önem kazanmaktadır.

4.2. Okul Yöneticisinin Etik İlkeler Uyma Sorumluluğu

Etik lider olarak okul yöneticilerinin en temel sorumluluğu mesleğinin etik ilkelerine uymaktır. Toplumlarda doğrudan doğruya her meslek grubunda uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanan ilkelere meslek etiği ilkeleri denir. Bir meslek grubunun gücü mevcut etik ilkelerinin gücüne bağlıdır.

Bir okul yöneticisinin iyi, uygun ve tutarlı kararlara varabilmesi, yöneticinin yönetime ilişkin bilgisi ve becerisi kadar insanlar hakkındaki görüş ve beklentileri ile sahip olduğu iyi, doğru ve güzel anlayışı ile de ilgilidir.

⁷⁵ Turhan, a.g.t., ss.42-43.

Eğitim kurumlarındaki mesleki etik ilkeler, idealist ve genel yani tüm okul yöneticilerine uygulanabilmelidir. Okul yöneticisi, eğitimin herkese eğit sunulması ilkesine bağlı olan ve örnek davranışları gösterebilen lider olmalıdır. Mesleki etik, okul yöneticisinin bütün ilişkilerinde dürüstlük, sözünde durmak, eğitlik ve adalet ilkesine bağlılık, insan ilişkilerinde saygılı olmak, alışkanlık, eğitimin genel hedef ve amaçlarına hizmet etmek gibi etik ilkelere uygun davranmayı gerektirir. Eğitim yöneticisi, eylemlerinin, toplum ve diğer gruplar tarafından kontrol edildiği bilincinde hareket etmelidir⁷⁶.

Yönetimde etik değerler konusu, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince çok önemli bir konu olarak kabul edilmiş ve etik davranış ilkeleri geliştirilmiştir. Bununla birlikte, bireylerin karşılaştıkları özel durumlarda neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verebilecekleri ve davranışlarına yön verecek ilkelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yasalara uygun davranmak ya da izlemek; okul siyasetlerine uyum etik ilkelere uygun davranış için yeterli deđildir⁷⁷.

“Okul yöneticisinin eylemleri, demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı kültürlere ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eğitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir:

- Bütün toplum üyelerine saygı: Okul yöneticisi, bütün bireylerin ve okulda bulunan tüm üyelerin aynı değere sahip olduğunu kabul etmeli ve okul toplumunun bireyelerine saygılı davranmalıdır.

- Farklı kültür ve düşüncelere hoşgörü: Okullar, farklı kültür ve düşünce sistemlerin benimseyerek, farklı sosyo-ekonomik düzeylerde bireylerden oluşmaktadır. Okul yöneticisi, bu farklılıklara karşı hoşgörülü olmak, çok boyutlu yaklaşım ve tutumlara sahip olmakla yükümlüdür.

⁷⁶ Küçükkaraduman, a.g.t., ss.35.

⁷⁷ Pehlivan, a.g.k., ss.157-158.

- Bireylerin eşitliği: Bütün bireyler okulda sunulan eğitim olanaklarından eşit olarak yararlanma, başarılı olmak için eşit fırsatlardan eşit olarak yararlanmak, eşit davranış görme hakkına sahiptirler.

- Kaynakların eşit dağıtımı: Okul yöneticisi, okulun kaynaklarını öğretmenler arasında adil olarak dağıtmalı ve öğrenciler için en üst düzeyde yarar sağlayacak şekilde kullanılmalıdır”⁷⁸.

Yönetici, aşağıda belirtilen ilkelere uygun davranarak, etik dışı davranışlardan kaçınılabilir ve kendisine başkalarının güveninin sarsılmasını önleyebilir:

- Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirilmesi
- Güçlü bir etik liderlik uygulanması
- Ayrımcılığın ortadan kaldırılması
- Etkili öğretimin bir ödev olarak görülmesi
- Toplumla ilişkilerin geliştirilmesi
- Bütün grupların hakları arasında denge kurulması
- Herkes tarafından istenen karar, her zaman doğru karar değildir
- Kararlarda belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru olanı almak
- Etik konularda cesaretin, yöneticinin rollerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi
- Etik davranış, doğruluk ve ahlaki eylemlerin bütünleşmesi⁷⁹.

“Amerika’da 1973’te Okul İşletme Görevlileri Derneği, Amerikan Personel Yöneticileri Derneği ve Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi, yöneticiler için aşağıdaki etik ilkeleri kabul etmişlerdir:

Eğitim yöneticileri:

- Bütün karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler.
- Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler.

⁷⁸ Pehlivan, a.g.k., ss.157-158.

⁷⁹ Pehlivan, a.g.k., ss.158-161.

- Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler.
- Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve desteklemezler.
- Eğitim kurulunun eğitim siyasaları ile yönetsel kural ve düzenlemelerini uygularlar.
- ”Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa, siyasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için uygun önlemlerin alınmasının yollarını ararlar.
- Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konularını kullanmaktan kaçınırlar.
- Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler.
- Mesleki etkililiklerini arttırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.
- Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar”⁸⁰.

Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı, karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı esas alır. Örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını; çalışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözetecek şekilde çözümlenmesini, örgütte yapılması gereken görevlerin iş görenlere adil olarak paylaştırılmasını; emeğin değerinin verilmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca iş görenlerin yansız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi ya da grup için değil, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir⁸¹.

⁸⁰ Pehlivan, a.g.k., s.163.

⁸¹ Pehlivan, a.g.k., s.39.

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt alanıdır. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek srecidir⁸².

Bu sürecin istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşılabilmesi için eğitim yöneticisinin uymasđ gereken etik ilkelerin dayandığı temel kavramlar:

Hoşgörü;

- Başkalarının görüşlerine değer verir.
- Eleştirilere açıktır.
- Farklılıklara karşı hoşgörülüdür.
- Başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar.
- Astlarını yargılarken katı davranmaz.⁸³
- İyi bir dinleyicidir.
- Astlarını korkutmayı bir baskı aracı olarak kullanmaz.
- Astları ile takım çalışması yapar.
- Saldırgan ve kırırcı davranmaz.
- Astlarının kendilerin ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlar.
- İnsanları tanımaya çalışır.
- İnsanlara zaman ayırır.
- Astları arasında meydana gelen çatışmalarda hakemlik yapar.
- Astlarının haklarını kullanma özgürlüklerini engellemez.
- Astlarıyla ilişkilerinde güven vericidir.
- İnsanların tek ve değerli olduğuna inanır.
- Astlarının olumlu eylemlerini destekler.
- Astlarını rakip olarak değer, aynı sistemin parçaları olarak görür.
- Deneyimlerini astları ile paylaşır.

⁸² Başaran, a.g.k., s.12.

⁸³ Pehlivan, a.g.k., s.53.

- İnsan ilişkilerinde yapıcıdır.
- Bencil davranmaz.
- Eylemlerinden dolayı hesap verir.
- Başkalarını çekiştirip, dedikodu yapmaz⁸⁴.

Adalet;

- 1.Ödülleri hak edenlere verir.
- Kuralları herkese eşit olarak uygular.
- Bireylerin emeğinin karşılığını verir.
- Bireylere eşit davranır.
- Başkalarının hakkını sömürmez.
- Astarları arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmaz.
- İş yükünü dengeli olarak dağıtır.
- Haksızlıkların düzeltilmesi için çaba gösterir.
- Cezalandırmayı işlenen suça denk olarak yapar.
- Bireylerin yasal haklarını kullanmalarını sağlar.
- Değerlendirmelerde objektif davranır.
- Gerçekleri çarpıtmaz.
- İnsanlara zarar verecek eylemlerden kaçınır.
- İnsan haklarına saygılıdır.
- Kişilere dinsel, siyasal, ırksal ve politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmaz.
- Astarlarından yeterlilikleri oranında üretim bekler.
- Sahtekarlık yapmaz.
- Kadın ve erkeklere eşit davranır⁸⁵.

⁸⁴ Pehlivan, a.g.k., s.53-54.

⁸⁵ Pehlivan, a.g.k., s.47-48.

Sorumluluk;

- Meslek ilkelerine içten bağlıdır.
- Çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalışır.
- Mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görür.
- Eğitsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır.
- Mesleğin gerektirdiği davranışları benimser.
- Kamu çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar.
- Araç gereçlerin bakımını zamanında yaptırır.
- Ulusal eğitim politikalarına bağlıdır.
- İnsan gücünü etkili kullanır.
- Zamanı etkili kullanır.
- Sorumluluk almaya isteklidir.
- Kurumun kaynaklarını gereksiz yerlere harcamaz.
- Savurganlıktan kaçınır.
- Görevini yasalarca kendinden beklenen yönde yerine getirir.
- Mesleğini sever.
- Çalışma saatlerine özen gösterir.
- Yetkisini yasal sınırları içinde kullanır.
- İnsanları sever⁸⁶.

Dürüstlük;

- Yolsuzluk yapmaz.
- Okulun kaynaklarını kendine çıkar sağlamak için kullanmaz.
- Yolsuzlukları örtbas etmez.
- Rüşvet kabul etmez.
- Hediye kabul etmez.

⁸⁶ Aydın, İ.P., Eğitim ve Öğretimde Etik, Ankara, 2003, s.102-103.

- Astlarını kişisel işlerinde kullanmaz.
- Amaçlarını gerçekleştirmek için yasa dışı yollara başvuramaz.
- Kişisel işlerini işyerinde yapmaz.
- Yalan söylemez.
- Verdiği sözde durur.

Demokrasi;

- Astlarına inançlarından dolayı baskı yapmaz.
- Astlarının inançlarına karışmaz.
- Astlarının vicdan özgürlüğünü engellemez.
- Kimseyi kendi inançları için zorlamaz.
- Yönetmeliklere dinsel inançlarının karışmasına izin vermez.
- Astlarının örgütlenme haklarını engellemez⁸⁷.

Saygı;

- Astlarıyla cinsel-duygusal yakınlığa girmez.
- Astlarına bedensel tacizde bulunmaz.
- Öğrencilerle cinsel-duygusal yakınlığa girmez.
- Öğrencilere dayak vb. bedensel tacizde bulunmaz⁸⁸.

“Minnesota Eyaleti Yasaları Düzenleme Ofisi (Minnesota Office of the Revisor of Statutes)’nin belirlediği okul yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler ve meslek davranışları şunlardır;

Okul yöneticisi;

- Eğitim hizmetlerinde ayırım gözetmemelidir.
- Öğrencileri ve personeli sağlığa ve güvenliğe zararlı şartlardan korumak için makul bir yol izlemelidir.
- Öğrenmeye yardım eden bir atmosfer sağlamak için makul bir yol izlemelidir.

⁸⁷ Pehlivan, a.g.k., 2003, ss.103-104.

⁸⁸ Pehlivan, a.g.k., s.94.

- Özel çıkar sağlamak için öğrenciler, aileler, personel ya da hizmet etmesi dışında, bireyler hakkındaki gizli bilgiyi açıklamamalıdır.
- Kanunlar ve okul politikaları gereğince, zorunlu bir mesleki amaca hizmet etmesi dışında, bireyler hakkındaki gizli bilgiyi açıklamamalıdır.
- Yöneticilerin ya da diğer personelin niteliklerine ilişkin kayıtları ya da gerçekleri bile bile tahrif etmemeli ya da meslektaşlar hakkında yanlış ya da çirkin ifadeler kullanmamalıdır.
- Öğrenciler, öğrencilerin aileleri, personel ya da meslektaşlar hakkında yanlış ya da çirkin ifadeler kullanmamalıdır.
- Kendi özel çıkarlarına hizmet edecek ve mesleki yargısını etkileyecek hediye, ödül ya da iltimasları kabul etmemelidir.
- Bir sözleşme ya da mukaveleyi yetkili olduğunda onaylamalıdır.
- Personele ihtiyaç duyulan konumları doldurmada, yalnızca ehliyetli personeli ya da insanları atamalı, atama için tavsiye etmeli ya da görevlendirmelidir.
- Mesleki görevlerin ifa edilmesinde dürüst olmayan, aldatıcı ya da yanlış tanıtıcı davranışlar göstermemelidir⁸⁹.

4.3. Okul Yöneticisinin Etik Karar Verme Sorumluluğu

Her okulun olduğu gibi okul yönetiminin de kendine özgü bir yapısı vardır ve bu yapı etik sorunları çeşitlendirmektedir. Etik bir lider olarak okul yöneticisi uyması gereken ilkeleri karşılaştığı farklı durumlara uyarlayabilmelidir. Yönetim süreçlerinin birincisi olan karar verme, insanın istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapmasıdır. Yönetici seçim yaparken ortaya çıkabilecek etik sorunlara farklı açılardan, doğru ve iyi karar verme becerisine sahip olmalıdır.

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediğinden karar veren kişi risk almaktadır. Okul yöneticisi aldığı riskleri ve bunun toplumda oluşturacağı etkiyi bilerek etik ilkelere uygun hareket etmelidir.

⁸⁹ Turan, a.g.t., s.47.

Etik ilkeler, sınırlı davranış kalıplarını ifade etmektedir. Oysa okul yönetiminin karşılaşılabileceği sorunların çeşitliliği karar verirken yöneticiyi okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini kurur organı olarak görme ve kabul etmeyi gerektirmektedir. Ayrıca kararın etkileyeceği birey ve grupları karar sürecine katmalıdır. Böylece alınan kararların doğruluğu ve etik ilkelere uygunluğu artarak eğitim kurumu yöneticisinin etik karar vermesini kolaylaştırmaktadır.

4.4. Okul Yöneticisinin Okul Kültürü Oluşturma Sorumluluğu

Etik ilkelerin okulda benimsenebilmesi için, okul kültürüne yerleştirilmesi gerekmektedir. Okulun örgütsel değer ve normlarıyla bütünleşen etik ilke ve kurallar öğrenciler, öğretmenler ve diğer personel tarafından kolay benimsenir. Etik lider olarak okul yöneticisi, etik değerlerin vazgeçilmez değerler olduğunu okul personeline ve öğrencilere kabul ettirmek zorundadır⁹⁰.

Etik ilkelere dayalı bir örgütsel kültür geliştiren okulu, erdemli okul olarak nitelendirmekte ve okul yöneticisinin temel sorumluluğunu erdemli okulu inşa etmek olarak görmektedir. Ona göre erdemli okulun özellikleri şunlardır:

- Erdemli okul, öğrencilerin öğrenmesi için tüm potansiyelini kullanması gerektiğine inanır... Erdemli okulun amacı kendi kendine öğrenen ve kendi kendini yönetenlerden oluşan bir öğrenme toplumu oluşturmaktır.

- Erdemli okulda, uygun şartlar sağlandıktan sonra her öğrencinin öğrenebileceğine inanılır.

- Okulun temel amacı akademik olarak görünmesine karşın, erdemli okulda öğrenme problemlerinin sistematik olduğuna inanılır.

- Erdemli okulda öğretmenlerin hem mesleki sorumluluğuna ve hem de sanat bilgisine saygı gösterilir.

- Erdemli okulda aileler, öğretmenler ve toplum işbirliği içinde çalışır.

Okul yöneticisinin etik bir lider olarak görevi, okulda kolektif bir anlayış geliştirmektir. Okul yöneticisi ayrıca etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturmalıdır.

⁹⁰ Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2000, s.106.

Etik ilkelerin okul çalışanlarına benimsetilebilmesi için okul kültürüne yerleştirilmesi gerekir. Etik lider olarak okul yöneticisi, etik ilkeleri okulda kurumsallaştırmalı ve erdemli okulu oluşturmalıdır.⁹¹

4.5. Okul Yöneticisinin Toplumsal Sorumlulukları

Ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişmesinde büyük etkiye sahip olan eğitimin gerçekleştirildiği yer olan okullar, toplumsal açıdan yüksek beklentilere sahiptir. Toplumsal sorumluluğu oluşturan beklentilerin karşılanmasında okulların yönetimi büyük bir önem arz etmektedir.⁹²

Ekonomik, sosyal ve politik alanlarda görülen önemli değişme ve gelişmelerin etkisiyle, günümüz okullarının çevreleri eskiye oranla daha karmaşık ve çok değişkenli bir duruma gelmiştir. Bu değişmeler okulları yönetecek müdürlerin niteliklerinin yeniden belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Ekonomik şartların değişmesi devletin okullar üzerindeki ağırlıklı etkisini azaltmakta diğer yandan ailelerin ve sivil toplum kuruluşların okulların finansmanında daha fazla yük üstlenmelerini zorunlu kılmaktadır.

Okul yöneticisi, eğitim çevresinin ve toplumun beklentilerini karşılamak zorundadır. Toplumsal lider olarak da bütün öğrencilerin başarısı için toplumla işbirliği yaparak toplumun farklı beklentilerini karşılar ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirir. Okul yöneticisi, okul toplumuna ve çevresine liderlik yaparak hem okulu geliştirmek hem de öğrenci başarısını arttırmak sorumluluğunu yerine getirmelidir.⁹³

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yerine getirmeleri, toplumsal açıdan büyük önem taşımaktadır. Okulun toplumsal sorumluluğunu yerine getirebilmesi için, okul yöneticisinin eylemleri demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı kültürlere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir.⁹⁴

⁹¹ Turan a.g.t., s.54.

⁹² Turan a.g.t., s.54.

⁹³ Doğan, V., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliklerinin Belirlenmesi", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, ss.30-31

⁹⁴ Aydın, a.g.k., 2003, s.86.

Okul yöneticilerinin etik liderlik rollerini yerine getirmelerinin toplumsal bir boyutu bulunmaktadır. Okulda belirlenen etik ilke ve kuralların öğrenciler tarafından benimsenmesi, sonraki yaşamlarında etiğe uygun davranmalarını sağlayacaktır. Öğrencilere bilgi ve becerilerin yanında olumlu davranışlar kazandırma amacını taşıyan okulların bu işlevini yerine getirmesinde okul yöneticilerine büyük işler düşmektedir. Öğrencilerin model alacakları en yakın kişiler olan okul yöneticilerinin etik liderlik rollerini yerine getirmeleri önem taşımaktadır⁹⁵.

⁹⁵ Turan, a.g.t., s.54-55.

II. BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

“Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir”⁹⁶.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılığa baktığımızda, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz yükümlülüğü anlatır⁹⁷.

Örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır: Bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması. Bunlar örgütsel bağlılığın göstergesidir⁹⁸.

Örgütsel bağlılık, aşağıdaki nedenlerden dolayı örgütler için önem kazanmıştır:

İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama, İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle, Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir⁹⁹.

Örgütsel bağlılık tanımları bize bir yere ait olma duygusunun insanın nihai ihtiyacı olduğunu, bağlılığın da kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir.

Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil

⁹⁶ Sağlam Arı, G., “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?” Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003, S.2, ss.22.

⁹⁷ Ergun, T., “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, TODAİE, AİD 8, Ankara, 1975, S.4, s.98.

⁹⁸ Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, s.18

⁹⁹ Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Ankara Üniversitesi, Sayıştay Dergisi, S.59, ss.126.

olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle aynı olduğunu fark eder.

Bir çalışanın örgüte olan bağlılığını üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar; duygusal, devam ve değer bağlılık.

Duygusal bağlılık, örgüte karşı duygusal bağlılığa işaret eder.

Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür.

Normatif bağlılık, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamını ifade eder. Bu durum, çalışanın örgütün kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluk duymasından kaynaklanır.

Diğer taraftan her bağlılık türü bireyi bir şekilde örgüte bağlar; fakat bireyin iş ortamındaki davranışlarını yönlendirmesi bağlamında farklı etkilere sahiptir. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Fakat devam bağlılığı performansla olumsuz etkileşim içindedir. Öyle ki çalışanlar yalnız kendinden bekleneni yapar. Yüksek oranlarda devamsızlığa ve düşük motivasyona sahiptirler¹⁰⁰.

“Bireyler bir örgüte, bazı istekler, ihtiyaçlar, beceriler ile gelmekte ve yeteneklerini kullanabilecekleri, çoğu temel ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir iş ortamı bulmayı beklemektedirler. Eğer örgüt böyle bir araç sağlayabilirse; örneğin çalışanın etkin kullanılması gibi, bağlılığın artmasına olanak sağlanmış olacaktır. Aksine çalışana anlamlı görevlere verilmez ve uygun iş ortamı sağlanamazsa çalışanın bağlılık derecesi azalacaktır”¹⁰¹.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık; ‘örgütsel bağlılık’, ‘örgütsel adanmışlık’ şeklinde adlandırmışlardır.

¹⁰⁰ Ölçüm, Ç., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004, ss.91-92.

¹⁰¹ Eser, G., “Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007

1980	QReilly, Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer, Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes, Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris, Sherman	Başarma ihtiyacı başarıma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdem örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle, Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdem bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris, Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: Araştırma Raporları: <http://www.insankaynaklari.com/BodyID=564>, (02.07.2008)

1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık birçok farklı biçimde tanımlanmıştır. Ancak farklı tanımlar örgütsel bağlılığı, bireyleri örgütlere bağlayan bir bağ olarak ele almaları bakımından ortak paydada buluşurlar.

Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını, bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını göstermektedir¹⁰³.

Örgütsel bağlılık: Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı, bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koyması, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler, örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme, örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması¹⁰⁴.

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımına ilişkin bir özet Tablo 4’de verilmiştir.

¹⁰³ Balay, a,g,k., s.16-17.

¹⁰⁴ Balay, a,g,k., s.16-17.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

YATIRIMLAR	<p>*Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar.</p> <p>*Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebiniak, ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.</p>
NİTELİKLER	<p>*Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri döndülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlıdır.</p> <p>*Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O'Reilly ve Caldwell (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.</p>
BİREY-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	<p>*Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır.</p> <p>*Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Steers ve Porter (1979); Porter, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulaian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Harman (1984) ve Weisch ve LaVan (1981) tarafından kullanılmıştır.</p>

Kaynak: Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, s.17.

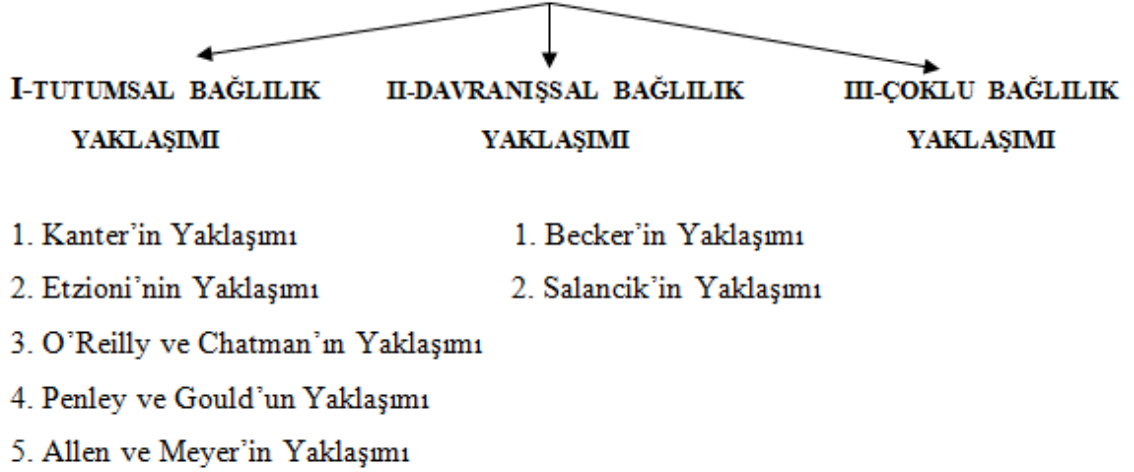
Genel olarak bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Bülbül, M., "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007,s.10.

1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık alanındaki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal/hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra farklı bağlılık sınıflandırmaları da mevcuttur¹⁰⁶.



Kaynak: İnce, M. ve Gül, H. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, 2005, s.26.

Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

1.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir¹⁰⁷.

Tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının daha çok örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Tutumsal bağlılık, iş görenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır.

¹⁰⁶ Gürkan, Ç.G., "Örgütsel Bağlılık:Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006, s.26.

¹⁰⁷ Ceylan, A., "Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu", Gebze, 1998, s.72.

Bu bağıllık türünde iş görenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir.

Buchanan'a göre ise, tutumsal bağıllık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler;

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım
- Örgüte sadakatle bağlanma.

Bu bileşenlerden hareketle bağıllık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelenmektedir. Ayrıca bu yönde bir bağıllık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır¹⁰⁸.

“Tutumsal bağıllıkta bir örgüte pasif bir sadakatin ötesinde bazı boyutları ifade etmektedir. İş görenin, iş akdine göre davranmanın da ötesinde, örgütün amaçlarına ve refahına bilinçli olarak katkıda bulunmak üzere kendisinden bir şeyler vermek istediği aktif bir ilişkiyi içerir”¹⁰⁹.

“Bazı araştırmacılar, tutumsal bağıllıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağıllık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağıllık türünün ortaya çıkıp şekiller ve öğelerini belirlemeye yöneliktir”¹¹⁰.

Örgütsel bağıllık genellikle “kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettikleri olarak” tanımlanmaktadır.

1.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Bağıllık, Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağıllıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir.

¹⁰⁸ Bülbül, M., a.g.t., 2007, s.25.

¹⁰⁹ Varoğlu, D., “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağıllıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1993.

¹¹⁰ Bülbül, M., a.g.t., s.26.

Örgütler sosyal sistemler olarak belirli bir istek, ihtiyaç ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yeni örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte sadık olmak ve kendilerini örgüte adanmak vasıtasıyla sağlayabilirler. Kanter, örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

Devam Bağlılığı: İş göreninin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasına ifade etmektedir. Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığıdır. Üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden değerli, karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Başka açıdan örgüt ve kendisi için karlı olanın örgüt üyeliğinin devamlılığı ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır. Eğer üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

Kenetlenme Bağlılığı: Kişinin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Üyelerin önceki sosyal ilişkilerinden feragat etmesi veya örgüt içi kenetlenmeyi kolaylaştırıcı sembol ve törenlere katılım gibi araçlarla örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir. Grup üyeleri ile ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve kendini gruba ait hissetmek kişiye duygusal tatmin sağlayacak ve kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütlerin kullandığı ve üyelerinin psikolojik bağlılıklarını arttıran unsurlar; iş gören oryantasyonu, üniforma, rozet ve yeni üyelerin tanıtılması ile kuruluş kutlamaları gibi yöntemlerdir.

Kontrol bağlılığı: Örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesidir. Üye davranışlarını örgütün istediği şekilde gerçekleştirmesi ve örgüt normlarına üyenin bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olması; örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması sonucu ortaya çıkmaktadır¹¹¹.

Bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır:

¹¹¹ Gül, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Yayınlanmış Makale, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tokat, s.42.

- Devama yönelik bağıllık; Hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir.
- Kenetlenme bağıllığı; Örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır.
- Kontrol bağıllığı; Üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır.

Birbirinden farklı sonuçları bulunmasına karşın üyelerin bağıllığını sağlamak için her üç yaklaşımın birlikte kullanılması gerekmektedir¹¹².

1.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç ve yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar;

- Ahlaki açıdan
- Çıkara dayalı
- Yabancılaştırıcı yaklaşımdır¹¹³.

Ahlaki açıdan; yaklaşma veya diğer bir ifadeyle moral bağıllık örgütün amaçları, değerleri ve normların içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun yöneliştir. Dolayısıyla ahlaki açıdan yaklaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağıllık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır.

Çıkara dayalı; yaklaşma veya hesapçı bağıllık ise, ahlaki açıdan yaklaşıma göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağıllık türünde bireyler bağıllık

¹¹² İlsev, A., “ Örgütsel Bağıllık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Hacettepe Ü. 1997. ss.10-11.

¹¹³ Çakır, A., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağıllık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Y.L.T, Yeditepe Ü. İstanbul, 2007, ss.18.

düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlanmaktadır. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.

Yabancılaştırıcı yakınlaşma ise bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır¹¹⁴.

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma veya diğer bir ifadeyle cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere riayet etmediğinde uygulanacak olan cezalarla ilgilidir.

Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışların, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür. Tam aksine ödüllendirici güç ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır. Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır.

Etzioni bir bireyin uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin yoğunluğu düşük ya da yüksek, yönü ise olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu katılmayı bağlılık, düşük yoğunlukta ve olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir.¹¹⁵

1.2.1.3. QReilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren QReilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar:

¹¹⁴Balay, a.g.k., ss.17-18.

¹¹⁵Çakır, a.g.t., 2007, ss.18-19.

Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirildiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir¹¹⁶.

1.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nun örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır¹¹⁷.

Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir.¹¹⁸ Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı iki adet duygusal içerikli, birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık olmayan bağlılık mevcuttur. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır. Etzioni'nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir¹¹⁹.

¹¹⁶Balay, a.g.k., ss.22-23. (Sökmen, a.g.t., 2000)

¹¹⁷ Gül, a.g.m., s.44.

¹¹⁸ Gül, a.g.m., s.44.

¹¹⁹ Gül, a.g.m., s.20.

Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir.. Penley ve Gould ise örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler¹²⁰.

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki katılım şekillerini temel olarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaşana bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı bağlılık, iş görenlerin işleri karşılığında ödül ve teşvik elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde örgüt belli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır.

Penley ve Gould, bu üç bağlılık tipinin farklı değişkenlerle farklı ilişkilerinin olması nedeniyle bunların birbirlerinden farklı boyutlar olduğunu savunmaktadırlar¹²¹.

1.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumusal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler. Bunlar, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık: Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Bu bağlılık türü tutumsal

¹²⁰ İnce, M., ve Gül, H., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Konya, 2005.

¹²¹ Kaya, O., "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007, s.34.

kaynaklıdır ve bağıllık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır.

Devamlılık Bağıllığı: Rasyonel bağıllık da denilen bu bağıllık, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Devamlılık bağıllığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese bile örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır.

Normatif bağıllık: Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağıllığına ek olarak “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağıllık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağıllık çalışanın örgütüne bağıllık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağıllığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağıllıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bu bağıllık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağıllık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağıllığındaki zorunluluk devamlılık bağıllığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağıllığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Duygusal bağıllık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağıllığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağıllık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır¹²².

¹²² Gül, H., a.g.m., ss.45-46.

Tablo 5. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Duygusal Bağlılığın Öncelikleri *Kişisel Özellikler *İş Deneyimleri	Duygusal Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devri
Devamlılık Bağlılığının Öncelikleri *Kişisel Özellikler *Alternatifler *Yatırımlar	Devamlılık Bağlılığı	İş Davranışları *Devamsızlık *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
Normatif Bağlılığın Öncelikleri *Kişisel Özellikler *Sosyalleşme Deneyimleri *Örgütsel Yatırımlar	Normatif Bağlılık	Çalışanların Sağlığı ve Refahı

Kaynak: Gül, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Yayınlanmış makale, G. O. Paşa Ü., Tokat, s.46.

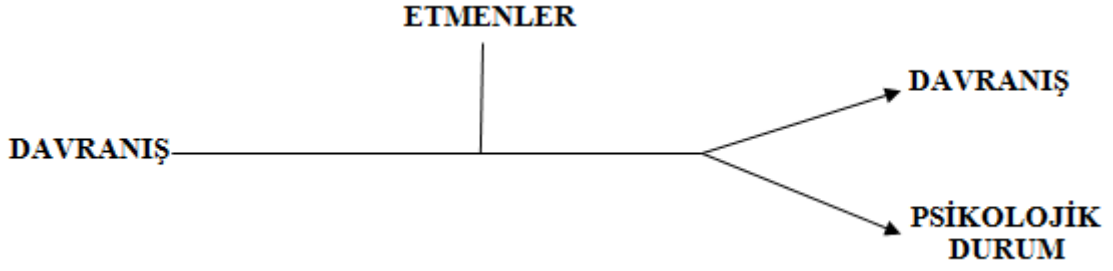
1.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır ve bu bağlılık örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Bu yaklaşımda, belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır¹²³.

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir¹²⁴.

¹²³ Çakır, A., a.g.m., ss.10-11.

¹²⁴ Bülbül, M., a.g.t., s. 12.



Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Gül, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Yayınlanmış m., G. O. Paşa Ü., Tokat, s.48.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik’in Yaklaşımları bulunmaktadır.

1.2.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker’e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker’e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir¹²⁵.

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir. Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse

¹²⁵ Gökmen, S., “İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması”, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1996. Gül., a.g.m., s.48.

girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar¹²⁶.

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi dolayısıyla kişi için önemli olan yatırımları kaybedecektir. Bu yüzden kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir:

Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekle aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Bu durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

¹²⁶ Gül., a.g.m., s.48.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır¹²⁷.

Bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, kurumdan ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için kuruma bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın kuruma bağlılığı da o derece artmakta ve kurum üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır.

1.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşımda da kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir¹²⁸. Salancik'e göre bağlılık; "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur"¹²⁹.

Salancik, örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal parçalarından söz etmektedir. Buna göre hareket etmek kişiyi bağlar. Çünkü davranış olarak bağlılık, öncelikle iş görenin örgütten ayrılma gücü ve becerisi üzerindeki algılanmış sınırlılıklar ile bireyi örgüte bağlı hale getiren seçeneklerden kaynaklanmaktadır ve tutum olarak bağlılık paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklanmaktadır¹³⁰.

Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları şeklindedir. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duyacaktır. Bu gerilimi azaltmak için çelişen tutum ve davranışlardan birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değişecektir. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olacaktır¹³¹.

¹²⁷ Çakır, a.g.t., ss.11-12.

¹²⁸ İlsev, a.g.t., s.35.

¹²⁹ Bülbül, a.g.t., s.14.

¹³⁰ Balay, a.g.k., s.25.

¹³¹ İlsev, a.g.t., s.35-36.

Bireyin davranışa bağlanmasının önemli nedenlerinden biri de, davranışı isteyerek yapmasıdır. Gönüllü olarak yapılan davranışlar, herhangi bir baskı duymadan gerçekleştirilen davranışlardır. Birey kendi tercihi ile dış bir etken olmadan davranışı ve getirdiği sorumlulukları üstlenecektir... Davranışını haklı çıkarmak için de davranışı sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyumlu olacak şekilde olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır¹³².

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı davranışları devam ettirme eğilim olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasında ilişkiyi yansıtan, davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir¹³³.

1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir.

Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmış, psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmıştır. Daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık

¹³² Sökmen, a.g.t., s.49-50.

¹³³ Gül, a.g.m., s.49.

türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır¹³⁴.

Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir¹³⁵.

Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir¹³⁶.

“Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler”¹³⁷.

¹³⁴ Balay, a.g.k., s.24-26.

¹³⁵ Gül, a.g.m., s.50.

¹³⁶ Gül, a.g.m., s.50.

¹³⁷ Balay, R., a.g.k. s.26.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan sınıflandırmalar;

- Etzioni; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık,
- Allen ve Meyer, duygusal-devamlılık ve normatif bağlılık,
- Katz ve Kahn; araçsal devre-anlatımsal devre,
- Mowday; davranışsal bağlılık-tutumusal bağlılık,
- Weiner; araçsal bağlılık-normatif bağlılık
- QReilly ve Chatman; uyum-özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı şeklindedir.

“Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir”¹³⁸.

¹³⁸ İnce, M. ve Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2005, s.55.

Tablo 6. Çok Boyutlu Yaklaşım Göre Örgütsel Bağlılık Modelleri

ARAŞTIRMACILAR	BAĞLILIK MODELİ	AÇIKLAMA
Angle ve Perry	Değer Bağlılığı Devam Bağlılığı	Bir örgütün amaçlarını desteklemektedir. Örgütsel üyeliğin elde bulundurulmasıdır.
QReilly ve Chatman	Uyum Özdeşleşme İçselleştirme	Ödül elde etmek veya cezadan kurtulmak için örgüte duyulan ilgidir. Bağlılık, örgütle yakın ilişki isteğine dayanır. Bağlılık, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumluluğuna dayalıdır.
Penley ve Gould	Ahlaki Bağlılık Hesapçı Bağlılık Yabancılaştırıcı Bağlılık	Örgütsel amaçların kabul edilmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmedir. İş görenin örgütteki yardımlardan yararlanmak için örgüte bağlılığıdır. İş görenin çevresel baskılar nedeni ile örgüte bağlılığıdır.
Meyer ve Allen	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık	İş görenin örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır. İş görenin örgütten ayrılınca katlanacağı maliyetler nedeni ile örgüte bağlılığıdır. Çalışmaya devam etmek için yükümlülük hissi ile örgüte duyulan bağlılıktır.
Mayer ve Schoorman	Değer Bağlılığı Devam Bağlılığı	Örgütsel amaçlara ve değerlere inanç ve bunların kabul edilmesi ile örgüt yararına daha fazla çaba harcama istekliliğidir. Örgüt üyesi olarak kalma arzusu hissetmedir.
Jaros ve diğerleri	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Ahlaki Bağlılık	Bireyin örgütte çalışmasında dolayı vefa, sevgi, içtenlik ve benzeri hisler ile örgüte psikolojik bağlanmasıdır. Örgütten ayrılma maliyeti yüzünden örgütte çalışmaya devam edilmesidir. Örgütün amaçların, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek örgüte bağlanma derecesidir.

Kaynak: Güçlü, H. "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Anadolu Ü. 2006, s.33.

Örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ele alıp inceleyen Meyer ve Allen'in modelindeki devam bağlılığı ile araştırmacıların devam bağlılığının örtüştüğü, ayrıca duygusal bağlılık ile değer bağlılığının da örtüştüğü görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlâkî bağlılık olarak inceleyen Jaros ve diğerleri ile örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak inceleyen Meyer ve Allen'in modelindeki duygusal bağlılık ve devam bağlılığı adlandırmalarının örtüştüğü, ancak anlamsal olarak sadece devam bağlılığının aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, Jaros ve diğerlerinin modelindeki ahlâkî bağlılık kavramı ile Meyer ve Allen'in modelindeki duygusal bağlılık kavramı örtüşmektedir.

Örgütsel bağlılığı; ahlâkî, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak inceleyen Penley ve Gould'un modelindeki ahlâkî bağlılık kavramı ile Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık modelindeki duygusal bağlılık örtüşmektedir.

Penley ve Gould'un modelinde yer alan yabancılaştırıcı bağlılık ile Meyer ve Allen'in modelindeki devam bağlılığının uyum gösterdiği görülmektedir.

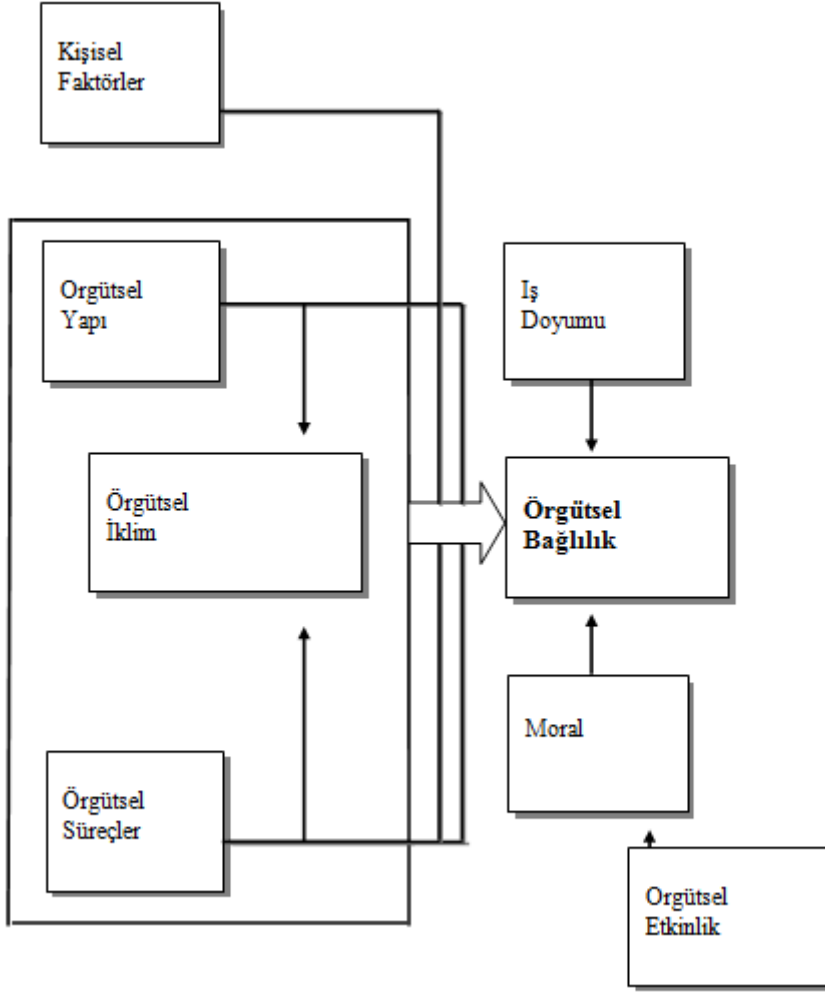
Örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde inceleyen O'Reilly ve Chatman'in modelindeki uyum kavramı ile örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde inceleyen Meyer ve Allen'in modelindeki devam bağlılığının örtüştüğü, aynı şekilde içselleştirme kavramı ile de duygusal bağlılığın benzer anlamları ifade ettiği görülmektedir.

Çok boyutlu örgütsel bağlılık modelleri içerisinde Meyer ve Allen'in modelindeki normatif bağlılık bileşenini araştırmacılar, iş görenin örgüt üyeliğinin devamı için bir yükümlülüğü ifade eden örgütsel bağlılığın farklı bir boyutu olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık temel olarak, iş görenin örgütüne karşı geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılığın iş gören açısından nedenleri kavram etrafındaki karmaşıklığı düzenlemede önemli bir unsur olmaktadır. Meyer ve Allentarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelindeki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık unsurlarından oluşan sınıflandırma temel alınmaktadır¹³⁹.

¹³⁹ Güçlü, H. "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Anadolu Ü. 2006, s.33.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Şekil 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Çelik Keleş, H.N. , " İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma", Selçuk Üniversitesi, 2006, s.68

Örgütsel bağlılık, birçok örgütsel hareketin belirleyicilerinden biri olduğu gibi, kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Konuyla ilgili çalışmalarda, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin değişik sınıflamalardan biri aşağıda ki şekildedir:

- Kişisel özellikler
- Rol ve iş özellikleri
- İş deneyimi, yapısal özellikler¹⁴⁰

¹⁴⁰ Çetin, Ö.M., a.g.k., 2004, s.99.

“Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır:

Bireysel özellikler; bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamaktadır.

İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi işe ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir.

Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır”¹⁴¹.

2.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılıkla kişisel faktörler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan pek çok araştırma bulunmaktadır. Genellikle örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel değer ve hedeflerin içselleştirilerek bireyin uzun yıllar örgütte çalışmasını sağlamaktadır.

“Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili Oliver, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir”¹⁴².

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine etkili faktörleri Mowday, Porter ve Steers; Kişisel özellikler, Rol ve İş özellikleri, Yapısal özellikler ve İş Deneyimi-Çalışma Ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır¹⁴³.

“Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. “Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şöyle sıralanmaktadır:

¹⁴¹ Sağlam Arı, G., “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2003, S.2., s.23

¹⁴² Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E., “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar”, 2007, C.44, S.511, s.59.

¹⁴³ Boylu, Pelit ve Güçer, a.g.m., s.59

- Yaş, cinsiyet ve deneyim.
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- Rol belirliliği, rol çatışması.
- Yapılan işin önemi, alınan destek.
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
- Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler.
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen iş görenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır¹⁴⁴.

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğunu ancak sadece aşağıdakilerin bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Bunlar:

- Medeni durum,
- Yetenek,
- Ücret,
- Yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı
- Görev bağlılığı,
- Lider iletişimi,
- Katılımcı liderliktir¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Balay, a.g.k., s.55.

¹⁴⁵ Bülbül, a.g.t., s.24.

2.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir¹⁴⁶.

“Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb. değişkenlerdir”¹⁴⁷.

Bu konuda yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasındaki ilişki çok güçlüdür. Düşük seviyede çalışanlar için kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır¹⁴⁸.

Örgüt büyüklüğü ve yapısı: Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Bireyler arası ilişkiler önceden belirlenen bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir¹⁴⁹.

“Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri iş görenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur”¹⁵⁰.

“Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran veya farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir... Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasıdır. Bunun yanı sıra ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder”¹⁵¹.

¹⁴⁶ Sökmen, a.g.t., s.60.

¹⁴⁷ Zeyrek, A.O., “MEB 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.61.

¹⁴⁸ Bülbül, a.g.t., s.32.

¹⁴⁹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul, 1995.

¹⁵⁰ Çelik Keleş, H.N., " İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, 2006, s.60.

¹⁵¹ Balay, a.g.k., ss.142-143

Ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisidir. Ücretin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi motive edici özelliği ile ilgili bir konudur ve dış güdülenme özelliğine sahip bir faktördür. Ekonomik sıkıntı yaşayan iş görenler için ücret tatmini daha önemli olabilir. İş gören ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissederse örgüte olan güvenin kaybolacağı ve örgüt bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir¹⁵².

Yönetim tarzı, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının ve iş ortamına yönelik düşüncelerinin örgüte bağlılıklarını belirleyen önemli bir faktördür. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu, etik olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken etik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir¹⁵³.

İşin niteliği, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. İş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, iş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimleri de artacağı, buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir¹⁵⁴.

2.3. Durumsal Faktörler

İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz edilmektedir.

Araçsal kestirim: Buna göre insanlar, örgütle tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim vb) almayla ilgilenirler. Bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır.

Benzeyiş kestirimi: Bireylerin önceki tutumları onları yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaştırmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır.

¹⁵² Çelik Keleş, a.g.t., s.63.

¹⁵³ Çelik Keleş, a.g.t., s.65.

¹⁵⁴ Güçlü, a.g.t., s.52.

Adaletin Grup-Değer kestirimi: Yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilenildiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir.¹⁵⁵

2.4. Diğer Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

Alternatif iş imkanları, daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Ayrıca yüksek ücretle işe başladıklarında alternatif iş imkan durumu hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir¹⁵⁶.

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olup, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar:

- Profesyoneller alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek cemaatleşme havası taşırlar,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

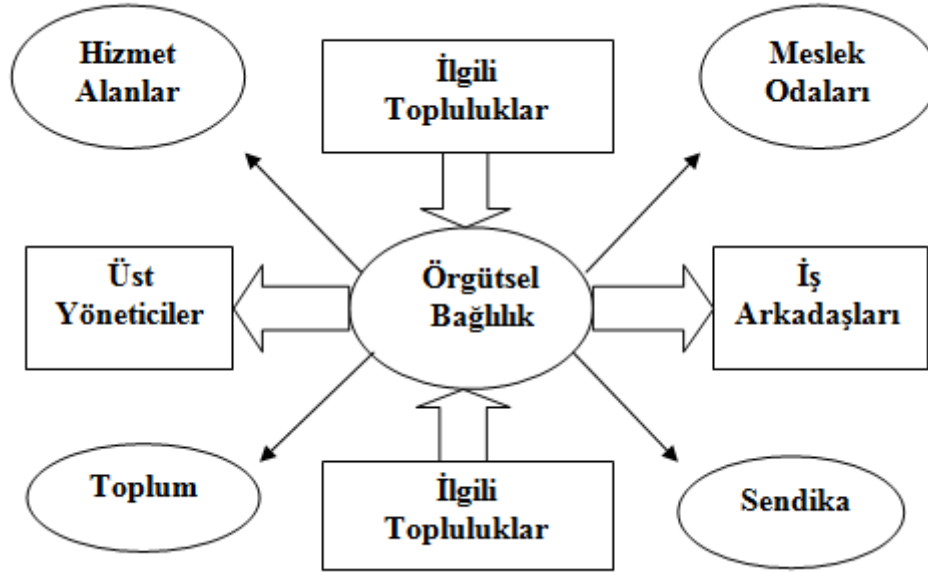
¹⁵⁵ Balay, a.g.k., s.64-65.

¹⁵⁶ Güven, M., “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, 2006, s.16.

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Şayet çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir¹⁵⁷.

“Profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir”¹⁵⁸.

Allen ve Meyer’in geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. İş gören bu psikolojik durumların her birini farklı düzeyde yaşayabilir. Örneğin bazı iş görenler örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen bir arzuya yapmazlar. Bu nedenle, kişinin örgütsel bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır¹⁵⁹.



Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, s.33.

¹⁵⁷ İnce ve Gül, a.g.k., s.84-85.

¹⁵⁸ Güven, a.g.t., s.25.

¹⁵⁹ Mercan, M., “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık”,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, 2006, s.23.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

Balay'ın QReilly ve Chatman'dan aktardığına göre, örgütsel bağlılık, örgüte psikolojik olarak kendini adamadır ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyut ve aşamada ele alınır.

Uyum, tutum ve davranışlar paylaşılmış inançlar nedeniyle değil de, sadece belli ödülleri kazanmak için benimsendiğinde gerçekleşir. Özdeşleşme, bireyin doyum sağlayıcı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için etkileri kabul etmesidir. İçselleştirme ise, özendirici tutum ve davranışlar ancak bireyinki ile uyumlu olduğunda gerçekleşir.

3.1. Uyum Boyutu

Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade eder. Uyum halinde çalışan yaptığını yapmak zorunda olduğu için yapar. O halde uyumda bireyin, zorla uyması söz konusudur. Birey bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde, kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyum, seçme imkanı vermez; birey yapması gerekenleri denetim altında, güvensiz bir ortamda yapmak zorunda kalır. Uyum, bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder¹⁶⁰.

3.2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme, kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir. Bağlılık hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İş görenler bu aşamada örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler¹⁶¹. Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımaya, bir ait olma hissine sahip olmasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Şayet örgütün imajı, prestij ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler¹⁶².

¹⁶⁰ Balay, a.g.k., s.96-97.

¹⁶¹ Balay, a.g.k., s.100.

¹⁶² Gürkan, a.g.t., s.45.

3.3. İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler¹⁶³.

“İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu aşamada birey örgütün değerlerini gerçekten ödülleyici ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Örgütün en çok arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem zor hem de zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder”¹⁶⁴.

4. EĞİTİM KURUMLARI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Eğitim kurumlarında iş görenlerin okula bağlılığı, okul etkililiğinde önemli bir öğedir. Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık, her şeyden önce en etkili güdü tarzlarından biridir. Toplumsal değişme ve gelişmenin başladığı kurumlar olan okullarda böyle bir güdüleme, çalışanları yüksek verimliliğe ve sistemin başarısı için üst düzeyde gönüllü işbirliğine ve yaratıcılığa yöneltir. Eğitim kurumlarının etkili işleyişi için öğretmenlerin, kurumlarına içten bağlanmaları ile birlikte görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmaları gereklidir.

Aynı zamanda okul yöneticileri, öğretmenlere, okula destek veren bireylere, ailelere, öğrencilere yardımcı olma ve sorunları çözme konusunda istekli olmalıdırlar. Okul yöneticisi çalışanları yetkilendirmeli, kontrol ve hiyerarşinin az olduğu bir yapılanmaya gitmelidir. Öğretmenlerin yaptıkları işlerde iyileşmeyi sağlayacak, farklı yaklaşımları uygulayabilecek ortamlar oluşturmalı ve kurmalıdır¹⁶⁵.

¹⁶³ İnce ve Gül, a.g.k., s.11.

¹⁶⁴ Balay, a.g.k., s.101.

¹⁶⁵ Yılmaz, E., “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi, 2006, s. 8.

Okullardaki kurumsal başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek tamamen öğretmenlerin kuruma karşı tutumuna bağlıdır. Öğretmenlerde olumlu tutumlar geliştirilmesi, öğretmenlerin okulun yaptığı işlere yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunabilmesi için okula duyulan örgütsel bağlılık düzeyi önemlidir. Öğretmenler okulda iş ve işleyişlerin tutarlılığından ve kendisini incitebilecek durumlarla karşılaşmayacağından emin olmalıdır.

Modern liderlik; izleyicilerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu değerlere inanılan ve güvenilen, vizyon geliştirebilen, kişisel risk üstlenebilen ve mevcut durumun dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade etmektedir. Bu tanım, örgütsel bağlılık ile liderlik arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Zira örgütsel bağlılığın amaç ve sonuçlarıyla, genelde liderliğin özelde ise etik liderliğin amaç ve sonuçları aynı noktada birleşmektedir. Örgütsel bağlılık, izleyicilerin örgütsel hedef, değer ve amaçları benimsemesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba sarf etmesi ve örgütteki varlığının devamını istemesidir.¹⁶⁶ Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgüt-üye bütünleşmesi olup, bu ilişkinin sonucunda hem örgütsel hem de bireysel performans artışı sağlamaktadır. Aynı şekilde, etik liderler de örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde, örgüt yararına çaba sarf edilmesinde son derece önemli etkilerde bulunurlar. Bir mesleğin, maddi kazanımlar ötesinde ve belli değerlerin benimsenmesini ortaya koyacak kadar üyelerinin bağlılığına ihtiyacı vardır. Çünkü eğitim kurumlarında öğretmenin performansını ölçmek, pek çok faktörün birleşimini gerektirdiğinden çok zordur. Bu yüzden iyi bir öğretim, büyük ölçüde eğitim kurumu çalışanlarının bağlılığına ve bilgisine dayanmaktadır¹⁶⁷.

“İş görenlerin kendilerinin katılımıyla alınan kararlarda daha fazla sorumluluk duymaları çoğu zaman örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir.”¹⁶⁸Yöneticilerin, öğretmenleri karar alma sürecine katarak ve aynı zamanda eğitimsel reformlar üzerinde odaklanarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arttırabilmektedirler.

Eğitim sistemimizin beklenen amaçları gerçekleştirmesi için sistemde görev yapan yönetici ve öğretmenlerimizin donanımı, yetişmişlik düzeyi, olanakları, amaç ve değer

¹⁶⁶ İnce ve Gül, a.g.k., s.97.

¹⁶⁷ Mercan, M., “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, 2006, s.29-30.

¹⁶⁸ Doyuran, Ş., Sarıdede, U., “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, 8. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, 2004, s.2.

donanımları ile kurumlarına olan bağlılıkları iyi olmalıdır. Ülkemizde araçsal bağlılık öğeleriyle yetinmek zorunda bırakılan okul yöneticileri ve öğretmenlerimizin başarılı olmaları neredeyse tamamen onların özverilerine terk edilmektedir. Oysa eğitim, topluma ve bireylere yön veren bir faaliyet olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılamaz. Eğitimde hedeflerin gerçekleşmesi için örgütsel bağlılığın en üst düzeye çıkarılması gerekmektedir.

4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Açısından

Örgütsel bağlılık faktörleri üç grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- İş görenin geçmişe ait birikimi (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, ırk),
- Kişilik özellikleri (kendine güven, başarıma hevesi, iş merkezli kişilik),
- Örgütsel faktörlerdir (algılanan iş özellikleri, liderlik, iş başarısı ve ilerleme, iş grubuna karşı tutum).

Yapılan etkili okul araştırmaları, yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine bağlılığı kapsamında düşünülebilecek şu özellikleri sıralamaktadırlar:

- Öğretmenlerin öğretim uygulamalarını sıkça ve sürekli olarak konuşur olmaları,
- Yönetici ve öğretmenlerin sürekli olarak birbirlerinin öğretimini gözlemeleri, bu gözlemlerle kendi öğretimlerini değerlendirmeleri,
- Yönetici ve öğretmenlerin birlikte öğretim materyalleri planlaması, araştırması, değerlendirmesi ve hazırlanmasından oluşan bir dizi birleşik eylemleri yapmaları,
- Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin öğretim uygulamalarını geliştirmeye yardımcı olması¹⁶⁹.

“Öğretmenlerin okula ilişkin bağlılığı hakkında önceki araştırmalar üç bağlılığı öne çıkarmaktadır. Bunlar;

- Okul için çaba gösterme isteği,
- Okulda çalışmaya devam etme isteği,
- Okulun eğitimsel amaç ve değerlerini kabuldür.

¹⁶⁹ Balay, a.g.k., s.35.

Ayrıca diğerk bir bağıllık olarak öğretime bağıllıktan da söz edilebilir. Öğretime bağıllık ise üç koşulu gerektirir: Öğretmenin öğretimde farklılık yaratma konusunda inançlı olması, öğrencilerin öğreneceği konusundaki beklentisi ve öğretimin gerçekleşmesinde gerekli çabayı ortaya koymadaki istekliliği¹⁷⁰.

Bir başka örgütsel bağıllık sınıflandırması da şöyledir;

- İş görenin Kişisel Faktörleri: Bir iş görenin işe başlarken taşıdığı bağıllık seviyesi kişisel bir faktördür. Kişisel özellikler örgütsel bağıllık üzerinde farklılıklar yaratabilir. Örneğin öğretmenin yaşı, cinsiyeti ve eğitim seviyesi. İş görenin örgütsel bağıllık derecesinde liderlerin ya da yöneticilerin etkisi büyük önem taşımaktadır. Eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri öğretmenlerin örgütsel bağıllığını doğrudan etkilemektedir.
- Örgütsel ve Görevsel Faktörler: Örgüt yapısı, lider tarzı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma, işe sarılma, karar almaya katılım ve ait olma ihtiyacı vb. değişkenlerdir. Eğitim kurumlarında başta yönetim tarzı olmak üzere kararlara katılım, kurum kültürü ve kurumun yapısı çalışanların örgütsel bağıllığını etkileyen önemli faktörlerdendir.
- Durumsal Faktörler: Bireyin, örgüte giriş öncesindeki genel bağıllık eğilimi ve o ana kadar ki yaşantıları belli bir ön bağıllık çerçevesi oluşturur. Ancak örgütsel bağıllık düzeyinde durumsal değişimler yaşanabilir. Bu daha çok okul yöneticisinin liderlik tarzına, kararların alınış şekline, kaynakların adil kullanımına bağıllıdır¹⁷¹.

4.2. Örgütsel Bağıllık Boyutları Açısından

4.2.1. Uyum Boyutu

Örgütü yüzeysel düzeyde destekleyen insanlar, örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Bu yüzeysel bağıllık, uyum olarak adlandırılır. Uyum bağıllıkta ilk aşamadır. Ödül-maliyet dengesine dayalı bir bağıllık olma yanında, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı kabullere dayanır. Psikolojik ve ekonomik sözleşmenin ilişkisel öğeleri de örgüt ve iş

¹⁷⁰ Balay, a.g.k., s.120.

¹⁷¹ Biçer, M., "Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağıllığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2005, s.53-55.

görenler arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yapar. Eğitim çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması, gereksinimlerinin savsaklanması, çalışanların uzmanlığına, kişiliğine karşı saygının yok olması, çalışma ortam ve koşullarının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması v.b. nedenler eğitim iş göreninin kendisini işine ve okuluna vermekten alıkoyar¹⁷².

Eğitim sektörü iş görenleri belli dış ödüller için araçsal bağlanma yerine iç ödüllere dayalı doğrudan bağlanma düzeyindedirler. İş gören olarak eğitimciler, sunduğu hizmete karşılık, örgütten beklentilerinin karşılandığını algıladıktan sonra örgütte kalmaya devam edecektir. Yapılan değerlendirmede beklentilerin karşılandığına ilişkin olumlu bir işaret yoksa, bu onun çalışma düzenine ve performansına etkiden başlayarak, başka iş veya örgüt arayışına girmesine kadar gidebilecektir. Örgüt üyeliğinden sağlayacakları en önemli kazanç, öğrencilerinin gösterdikleri başarı ile topluma kazandırdıkları seviyenin gerçekleşmesi olacaktır.

4.2.2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme, kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir. Örgüte bağlılık, iş görenlerin örgütle özdeşleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakılınca yönetici ve öğretmenlerin okula bağlılıklarını, okulun amaçlarını kabul ve onlara duydukları güçlü inanç, okul için beklenenden daha fazla çaba gösterme istekleri ve onların okuldaki üyeliklerini devam ettirmedeki kesin arzuları belirlemektedir. Bir örgüt olarak okula bağlılık, yönetici ve öğretmenlerin amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine, araçsal bir değerden ayrı olarak, okulun kendi iyiliği için bağlılık duymalarıdır. Okulun amaç ve değerlerinin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, okulla özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir.

Öğrenci ve öğretime bağlılığın merkez alındığı okul, aynı zamanda etkili okulun temel özelliğidir. Böyle bir okul yapısında her öğrenci okulun gelişmesinde önemli bir etken olarak görülür. Zengin ve çeşitlenmiş genel öğretim programına ek olarak bu okullar, öğrenciyi düzey ve yeteneğine göre gruplandırma özelliğiyle gelişmiş kurs programlarına sahiptir. Ayrıca her öğrenci özel gereksinimlerine göre oluşturulan müfredat standartlarına

¹⁷² Başaran, İ.E. Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1993, s.157.

uygun olarak program alır. Çok az sayıda öğrencinin akademik yetersizlikler nedeniyle mezun olamadığı bu okullarda, okuldan ayrılma oranı da oldukça düşük düzeydedir¹⁷³.

4.2.3. İçselleştirme Boyutu

“İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır”¹⁷⁴. Okulun amaç ve değerlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmede temel iki karar organını yönetici ve öğretmenlerdir. Yönetici, iyi öğrenmeye olanak sağlamak için gerekli koşulları yaratmakla, öğretmen de özellikle öğrencilere akademik beklentileri ileten davranışları kazandırmakla gerçek anlamda kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmiş olmaktadır.¹⁷⁵ Yönetici ve öğretmenlerin bu rollerini başarı ile yerine getirmeleri onların, okula bağlılık duymalarıyla gerçekleşebilir. Okula gerçek anlamda bağlılık ise yararçı-araçsal hesapları dışarıda tutmakla meydana gelebilir. Bu aşamada okul ile yönetici ve öğretmenlerin değerleri karşılıklı uyumlu hale gelmekte, bağlılığın içselleştirme boyutu gerçekleşmektedir. Çünkü okula gerçek anlamda bağlılık duyan iş görenler, bunu, okulun kendi yararı ve güvenliği için, sürekli bir biçimde ve zamanlarının büyük bir bölümünü okula ilişkin eylem ve düşüncelere ayırarak yaparlar.

İçten bağlanma; başkaları tarafından kontrol edilen koşullardan çok, etkinliklerin kendisinden ve başarılan sonuçlardan elde edilen ödüllerin önemli olduğu örgütlerde, içsel güdülenme gibi kavramlarla ilintilidir. Öğretmen bulunduğu kurumda iyi bir iş başarısı gösterdiğinde ve ortaya nitelikli bir ürün(öğrenci) çıktığında, bu çıktı veya ürünü kendisi için bir içsel ödül işlevi görmektedir. Fakat burada öğretmeni diğer iş sektörlerinde çalışan iş gören gibi düşünemeyiz. Öğretmen nihayetinde ürün olarak bir öğrenci yetiştiriyor, öğrenci istenilen düzeyde olmasa dahi bulunduğu kuruma karşı sorumlu olumsuzluklarda daha çok kurumuna bağlanarak iyi ürün elde etmeye çalışmalıdır. Öğretmenlerin, kendi çabaları sonucunda doğrudan bir başarı elde ettiklerinde, işlerine okula ve öğrencilerine bağlılıkları artmaktadır¹⁷⁶.

¹⁷³ Balay, a.g.k., ss.33-34. Çakır, a.g.t., s.28.

¹⁷⁴ Balay, a.g.k., ss.101.

¹⁷⁵ Balci, A., Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara, 1993, s.12.

¹⁷⁶ Çakır, a.g.t., s.34-35.

5. EĞİTİM KURUMLARINDA ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

5.1. Eğitim Kurumlarında Liderlik

Eğitim kurumlarında liderlik, yönetici, öğretmen ve denetçiler tarafından okulla ilgili durum ve olayları etkilemede kullanılacak güçler olarak tanımlanabilir. Okul yöneticileri okulu oluşturan bütün insanların özellikle de öğretmen ve öğrencilerin yaşantıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir¹⁷⁷.

“Okul liderliği karmaşık bir durum göstermektedir. Anne babalar, öğretmenler, öğrenciler, örgütsel bütünlük ve davranışlarda temel ilkeler seti oluşturmak zorundadırlar. Başarılı liderler, okulun ortak değerler, idealler, ilkeler ve inançlar setini okul personeline aşırlarlar.”¹⁷⁸

Öğretmenler, memur olmakla birlikte, meslek mensubu (profesyonel) olmaları nedeniyle mesleğe yönelimleri doğal karşılanmalıdır. Profesyonel olan öğretmenleri yönetmek ve denetlemenin bürokratik bir örgütteki herhangi bir memuru yönetmekten farklı olduğunu düşünerek davranan bir yönetici, başarıya daha yaklaşmış olur.

Öğretmenleri yaratıcılıklarını ortaya koyarak verimli çalışmaya yöneltmenin, özendirilmenin ve güdülemenin tek aracı müdürün yasal yetki ve olanakları değildir. Müdür başka araçları da kullanabilir. Okul müdürleri öğretmenlerin kendisine bağlılığını arttırarak etki ve yetki alanlarını genişletebilirler. Müdürlerine bağlı öğretmenler de daha verimli ve yaratıcı olurlar¹⁷⁹.

Okulun örgütsel değerleri, öğretmenlerin ve öğrencilerin beklentilerini bütünleştirmeye çalışmalıdır. Öğretmenler arasında eğitsel değerler açısından sağlanan uzlaşma, örgütsel değerler açısından da sağlanmalıdır. Yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan okul topluluğunda paylaşılan değerler sistemini oluşturmak oldukça güçtür. Çünkü öğretmen, yönetici ve öğrencilerin değerleri birbirinden farklı olabilir. Bu farklı beklentileri birbiriyle bütünleştirmek ortak değerler sistemini oluşturmakla mümkündür.

¹⁷⁷ Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2002, s.26/29.

¹⁷⁸ Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2000, s.59.

¹⁷⁹ Yardıbi, N., “Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı”, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1991, ss.1-2.

Bunu gerçekleştirmek için okul yöneticisi, okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını bir bütün olarak görmeli ve okul dışındaki çevreye de liderlik etmelidir.

5.2. Eğitim Kurumlarında Etik Liderlik

Kurumlarda etik liderlik kavramı yeni bir kavram değildir. İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirirler. Yapılan işlerde ise çok çeşitli etik boyutlar bulunmaktadır. Dolayısıyla liderlerin verdikleri kararların tümü etik bir boyuta sahiptir¹⁸⁰.

Eğitim kurumlarında liderlik, yönetici, öğretmen ve denetçiler tarafından okulla ilgili durum ve olayları etkilemede kullanılabilir güçler olarak tanımlanabilir. Okul yöneticileri okulu oluşturan bütün insanların özellikle de öğretmen ve öğrencilerin yaşantıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir Ancak bu ahlaksal yapı içerisinde öğrenenin kendisine, etrafındaki insanlara ve içinde yaşadığı evrene karşı sorumluluk duyması demektir¹⁸¹. Eğitimin tanımı ile birlikte, etik tartışma ve sorgulamaların da başlaması kaçınılmazdır¹⁸².

Küreselleşme süreciyle birlikte iş hayatında, politikada, sağlıkta ve eğitim gibi birçok alanda ciddi etik sorunlar yaşanmaya başlamıştır. Ancak okulun diğer kurumlardan farklı olması sebebiyle başta okul yöneticisi ve öğretmen etik baş dönmesi yaşamaktadır. Etik lider, iş görenlerin etiksel davranışları ile kendi değerlerini bütünleştirerek etik kuralları kurumsallaştırır. Örgütsel etiğin kurumsallaştığı okullarda örgüt kültürü oluşmaktadır. Eğitim kurumlarında etik lider, örgüt kültürünü güçlendirirken kurumunu ilkelerle değil değerlerle yönetir. Bir örgütün değerlerle yönetilmesi, örgütsel etkililik açısından büyük önem taşır. Okul yönetiminde başarılı olmak için temel yeterliliklerle birlikte yeterliklere uygun ahlaki inançlar, ölçütler ve eğilimler doğru belirlenmelidir. Her okul yöneticisi okuldaki eğitimi geliştirmek için yüksek etiksel ölçütlere bağlı kalmalıdır¹⁸³.

Okullar resmen kurumsallaşmış yetki modelleri, kurallar ve prosedürlerle yönetilen kurumlar olmaktan çok, değer sistemlerinin önem taşıdığı topluluklardır¹⁸⁴.

¹⁸⁰ Özdemir, a.g.m., ss.163.

¹⁸¹ Hesapçioğlu, M. (2004). "Eğitim Nedir?". Cumhuriyet, 30 Nisan 2004, s.2.

¹⁸² Aydın, İ.P., Yönetmelik Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 2002, s. 135.

¹⁸³ Çelik, a.g.k., s.92-98.

¹⁸⁴ Ensari, H., Ensari, H.,21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. Dördüncü Basım. İstanbul, 1999, ss.92.

Eğitim kurumlarında görev yapan iş görenlerin, okulların ve eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek yeterli olmaması da eğitimin amaç ve işlevleri ile ters düşen bir durumdur. Yeni kuşakların arzulanana amaçlara uygun olarak yetiştirilmesi görevini üstlenen okulları yönetecek bireylerin hiçbir yöneticilik eğitiminden geçirilmemiş olmaları, ğretmen kalitesinin gün geçtikçe düşmesi ve herkesin ğretmen olarak atanması, faydacı bir yaklaşımla bile açıklanamayacak düzeyde etik dışı politika ve uygulamalardır¹⁸⁵.

Okul yöneticisi, okul toplumuna ve çevresine liderlik yaparak hem okulu geliştirmek hem de ğrenci başarısını arttırmakla sorumludur. Okul yöneticisinin etik lider davranışlarını yerine getirmesi öğrencilerin de okulda belirlenen etik ilke ve kuralları benimsemelerini, ileride de hayatlarında etik ilkelere uygun davranmalarını sağlayacaktır.

5.3. Eğitim Kurumlarında Etik Liderlik ve rgtsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri gönüllü olarak kabullenmesidir. Etik liderlik ise, izleyenlerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu etik ilkelere inanılan ve güvenilen, etik rol olarak model alınan liderleri ifade etmektedir. Etik liderlerin sahip oldukları özellikler bağlılığın yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkilere sahiptir. Çünkü rgtsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanın rgtnden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider çalışanına ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olur. Zira rgtsel bağlılığın oluşmasında lidere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Örgütsel bağlılığın amaç ve sonuçlarıyla, genelde liderliğin özelde etik liderliğin amaç ve sonuçları aynı noktada birleşmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedef, değer ve amaçları benimsemesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba sarf etmesi ve örgütteki varlığının devamını istemesidir. Dolayısıyla rgtsel bağlılık, örgüt-ye bütünleşmesi olup, bu ilişkinin sonucunda hem örgütsel hem de bireysel performans artışı sađlamaktadır¹⁸⁶.

Yapılan araştırmalarda hem görev hem de ilişki yönelimli liderlik ile örgüte bağlılık arasında ilişki bulunmuştur. Liderin çalışanın ihtiyaçlarına karşı duyarlılığı açık olarak

¹⁸⁵ Aydın, İ.P., a.g.k., s. 136.

¹⁸⁶ Dilek, H., "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; rgtsel Bağlılık, İş Tatmini ve rgtsel Vataşdaşlık Davranışı zerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Y.T.E., 2005, s.144.

örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Liderle iletişim ile örgüte bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. İlk amirlerin, bilgileri doğru olarak ve zamanında iş görenlere aktarması çalışma ortamını güçlendirmekte olduğu ve böylece iş görenlerin bağlılık düzeylerini arttırdığı ileri sürülmüştür¹⁸⁷.

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Blau (1985) tarafından da incelenmiş ve çalışanlara önem veren liderlik tarzının yapısal (göreve yönelik) liderlik tarzına göre örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Aynı zamanda Williams ve Hazer (1986), çalışanlara önem veren liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılığın öncülü olduğunu vurgulamışlardır¹⁸⁸.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturur. Örgütsel bağlılık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Genel olarak duygusal bağlılık örgütte kalma istekliliğine ve arzusuna, devam bağlılığı örgütte kalmama maliyetine ve normatif bağlılık da örgütte kalma sorumluluğuna neden olan unsurlar çerçevesinde tanımlanır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında liderlerin özellik ve davranışlarının payı büyüktür.

Okul yöneticisinin etik ilkelerle bütünleşerek, toplumun bütün üyelerine saygılı ve kişilerin eşitliğinin kabulü ile kaynakların adil dağıtılmasını sağlaması çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracaktır. Okulların niteliğinin ve çalışanların bağlılık düzeyinin artırılması ile okul yöneticilerinin etik liderliği başarıyla uygulaması birbiriyle bağlantılıdır.

“Okullarda yöneticilerin yetkilerini kullanırken etik ilkelere bağlı hareket etmeleri çalışanların da etik değerleri kabul etmelerini ve kurumlarına bağlılıklarını arttıracaktır. Dolayısıyla liderin etik hareket etmesi, çalışanların bağlılıklarını ve yöneticilerine destek vermelerini kolaylaştıracaktır”¹⁸⁹.

Okulun, eğitim programları, öğrenci, öğretmen, yönetici, bina ve araç-gereçler olmak üzere beş temel ögesi vardır. Birbiriyle etkileşim içinde olan bu öğelerin her biri okulun niteliğini etkiler. Okullar bir yandan toplumun ve bireyin gereksinimlerini karşılamak, diğer taraftan ekonominin gereksinim duyduğu nitelikli insan gücünü

¹⁸⁷ Gürkan, a.g.t., ss.40. (Çırpan, H.1999. “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi” İst. Ü. Doktora ss65)

¹⁸⁸ Araştırma Raporları: http://www.tkyd.org/e-bulten/haziran_2008/bulten.html “AYLIK BÜLTEN” ,Türkiye Kurumsal Yönetim

Derneği, Haziran 2008, s.49.

¹⁸⁹ Küçükkaraduman, a.g.t., s.35.

yetiştirmek ve okul çalışanlarının değer ve ihtiyaçlarına cevap vermek zorundadır. Etik lider olarak okul yöneticisi, örgütsel bağlılığı sağlayacak ve devam ettirecek uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve çalışanlara göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini dikkate almak zorundadırlar. Okul bireylerin eğitimi için oluşturulmuş özel bir çevredir ve dolaylı bir girişim olduğundan bu özel çevrenin görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak ęretmektir¹⁹⁰.

Okulun tek işlevi rencilere yeni bilgi ve beceriler kazandırmak değil, onların olumlu kişilik özellikleri kazanmalarına yardımcı olmak ve erdemli insan olmalarını sağlamaktır. Bu işlevi yerine getirebilmesi için ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır.

Okul liderinin görevi, okulda, paylaşılan değerlere ve ilkelere dayalı bir toplum inşa etmektir. Bunun için de okulun tüm ğlerinin işbirliği içinde hareket etmesi gerekmektedir. Öğretmen, renci, veli ve toplumun diğer kesimlerinin lidere duydukları güven, ortak hedef ve ilkelere bağlı olmayı sağlayacaktır. Çalışanların rgte, gruba, göreve ve lidere bağlılık hissetmesi yöneticinin sergilediği liderlik özelliklerine göre şekillenecektir. Eğitimin kalitesinin yükseltilmesi, verimin arttırılması ve sorunların elbirliği içinde ozmlenmesi açısından öğretmenlerin istekli olmaları çok önemlidir. ğretmenleri bu yönde etkilemek okul yöneticisine düşmektedir. Okuluna bağlı olan bir ğretmen, bağlı olduğu kurumun amaç ve değerlerine güçlü biçimde inanmakta, kurumun istek ve beklentilerine gönüllü biçimde uymakta kurum ile birlikteliğini sürdürmeyi güçlü biçimde amaçlamaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik, bağlılık ve yenilike düşünceler artış gösterecektir. Örgütlerde liderden duyulan memnuniyet örgütsel bağlılığın belirleyicilerindedir. Yönetim ve liderlik stiline etik değerlere dayanması, örgütsel değerlere bağlılığı çalışanların örgütsel bağlılığını arttıran önemli bir unsurdur¹⁹¹.

Etik lider, herkes tarafından benimsenen ortak değer ve misyon oluşturarak örgütsel bağlılığın artmasını sağlar.

¹⁹⁰ Kılıç, G., “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve rgt Kültürünün Performans zerindeki Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes niversitesi, 2006, s.160.

¹⁹¹ İnce ve Gl, a.g.k., s.72.

Öğretmenlerin okul yöneticilerini etik lider olarak algılamaları ve örgütsel bağlılık hissetmeleri için, yöneticilerin tam anlamıyla dürüst olması ve bunu davranışlarıyla göstermesi gerekir. Yöneticiler; öğretmenlerle, okula destek veren bireylerle, ailelerle, öğrencilerle ilişkilerinde dürüst ve sorumluluk duygusu içinde davranmalıdırlar. Bu da bize gösteriyor ki okul yöneticisi etik liderlik becerilerini sergilemelidir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi, okuldaki lider ile ilişkilerin ve liderlik tarzının bir ürünüdür. Okuldaki liderin tarzından, ilişki biçiminden ve bunun sonucundaki bağlılıktan herkes sorumludur. Bu sorumluluğun baş aktörü ise okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin sergileyeceği liderlik tarzı, güven ve bağlılık ortamının başat değişkeni ve etkileyicisi olacaktır. Özellikle okul yöneticisinin etik değerleri içselleştirdiği ve bunu davranışlarıyla yansıtarak sergilediği etik liderlik becerisi, okula duyulan örgütsel bağlılık düzeyini olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Okul müdürlerinin davranışlarında etik davranış ilkelerine; hoşgörü, adalet, dürüstlük, sorumluluk, demokrasi ve saygı gibi ne derece uygun davrandıkları, çalışanları etkileme gücünün temel kaynağıdır. Liderin karar alma, ortak hedef ve amaçlara ulaşmada izlenen yolu belirleme, örgüt başarısı etik ilkelere bağlılığı ölçüsünde çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar; okullar için örgüte duyulan bağlılığın önemli bir faktör olduğu ve kurumdaki liderin tarzının bir sonucu olduğu açıklanmıştır. Etik liderlik ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasındaki ilişki durumlarının bilinmesinin eğitim yönetimi alanına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM III

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEYLİKDÜZÜ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde ilköğretim ve liselerde görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Araştırma yapılan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ne düzeydedir?
- Araştırma yapılan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
- Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki var mıdır?
- Cinsiyet, yaş, medeni hal, kıdem, branş, görev ve süresi gibi demografik unsurlar ile etik liderlik arasında ilişki var mıdır?
- Cinsiyet, yaş, medeni hal, kıdem, branş, görev ve süresi gibi demografik unsurlar ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma; kısıtlı sürede, maddi ve manevi olanakların elverdiği ölçüde ve aşağıda sıralanan maddelerce sınırlandırılmıştır:

1. Araştırma, 2008-2009 öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde ilköğretim ve liselerde görev yapan öğretmenler ve yöneticiler ile sınırlıdır.

2. Araştırma coğrafi olarak Beylikdüzü ilçesi ve zaman olarak da anketin uygulandığı ay ile sınırlıdır.

3. Araştırma, veri toplama aracı olarak kullanılan anket ve kullanılacak istatistiksel çözümleme yöntemleri ile sınırlıdır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ (METODOLOJİSİ)

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında yöneticilerin liderlik davranışları “İletişimsel Etik”, “İklimsel Etik”, “Karar Vermede Etik” ve “Davranışsal Etik” boyutları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ise “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları altında incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Eğitim örgütlerinde çalışan öğretmen ve yöneticiler araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı İsis verilerine göre Beylikdüzü ilçesinde farklı eğitim kurumlarında yaklaşık 1180 yönetici ve öğretmen bulunmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q^{192}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatasıdır.

¹⁹² Priscilla Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 244$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 500 öğretmen ve yöneticiye uygulanmış, toplanan 350 anketten 262 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında 500 anket formu öğretmen ve yöneticilere araştırmacı tarafından dağıtılmış, formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından 350 anket formu toplanmıştır.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistikleri ile korelasyon ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 262 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Bunun sonucunda “İletişimsel Etik” faktörünün güvenilirlik değeri $\alpha = 0,921$, “İklimsel Etik” faktörünün güvenilirlik değeri $\alpha = 0,939$, “Karar Vermede Etik” faktörünün güvenilirlik değeri $\alpha = 0,883$, “Davranışsal Etik” faktörünün güvenilirlik değeri $\alpha = 0,950$, “Duygusal Bağlılık” faktörünün güvenilirlik değeri $\alpha = 0,652$, “Devam Bağlılığı” faktörünün güvenilirlik değeri $\alpha = 0,697$, “Normatif Bağlılık” faktörünün güvenilirlik değeri $\alpha = 0,746$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizinin detayları Ek-A’da sunulmuştur.

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi¹⁹³ yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınındığı bir testtir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygunluğu, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği şeklinde yorumlanır ve bu durumun ölçüğün geçerliliğini desteklediği kabul edilir.

Tablo 7. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

Faktör		Etik	Bağlılık
N		260	260
Normal Parametreler	Ortalama	4,0971	3,2991
	Std. Sapma	,75823	,63689
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,117	,092
	Pozitif	,117	,092
	Negatif	-,081	-,039
Kolmogorov-Smirnov Z		1,884	1,477
Anlamlılık		,102	,126

Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

¹⁹³ Kolmogorov-Smirnov Z testi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-test, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında yöneticilerin liderlik davranışları “İletişimsel Etik”, “İklimsel Etik”, “Karar Vermede Etik” ve “Davranışsal Etik” boyutları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ise “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları altında incelenmiştir.

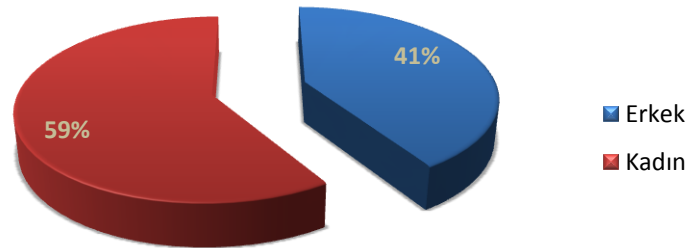
4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 8’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 41’inin erkek, % 58’inin kadın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

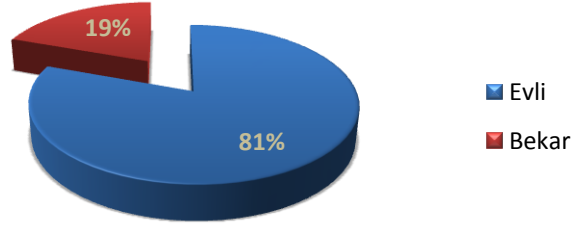
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Erkek	106	40,5	40,9	40,9
	Kadın	153	58,4	59,1	100,0
	Toplam	259	98,9	100,0	
Kayıp	Veri	3	1,1		
Toplam		262	100,0		



Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 9’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 80’inin evli, % 20’sinin bekar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

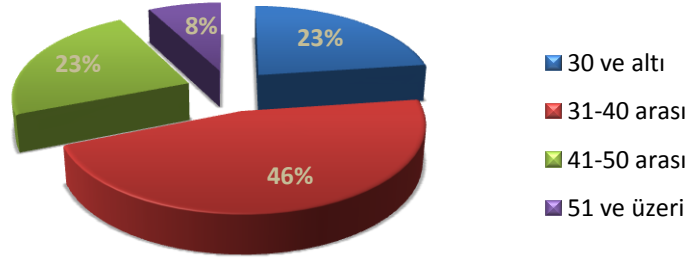
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Evli	207	79,0	80,5	80,5
	Bekar	50	19,1	19,5	100,0
	Toplam	257	98,1	100,0	
Kayıp	Veri	5	1,9		
Toplam		262	100,0		



Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 10’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 23’ünün yaşının 30 ve altı, % 46’sının 31-40 arası, % 23’ünün 41-50 arası, % 8’inin ise yaşının 51 ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 10. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

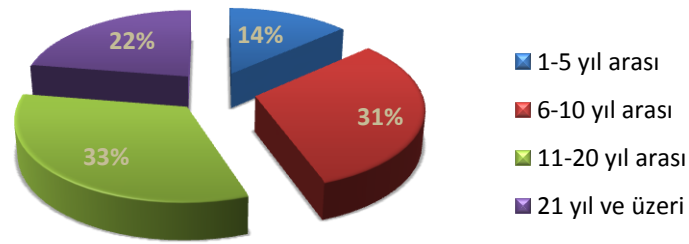
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	30 ve altı	59	22,5	22,9	22,9
	31-40 arası	119	45,4	46,1	69,0
	41-50 arası	60	22,9	23,3	92,2
	51 ve üzeri	20	7,6	7,8	100,0
	Toplam	258	98,5	100,0	
Kayıp	Veri	4	1,5		
Toplam		262	100,0		



Örneklem grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 11’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 14’ünün 1-5 yıl arası, % 31’nin 6-10 yıl arası, % 33’ünün 11-20 yıl arası, % 23’ünün 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

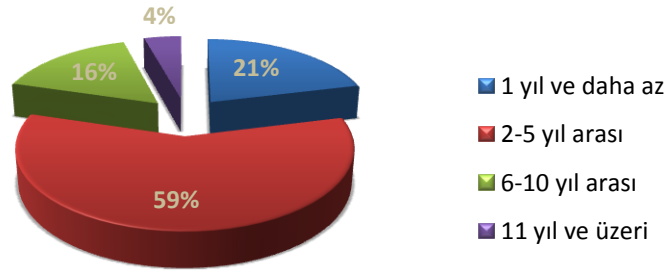
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	1-5 yıl arası	35	13,4	13,6	13,6
	6-10 yıl arası	80	30,5	31,0	44,6
	11-20 yıl arası	85	32,4	32,9	77,5
	21 yıl ve üzeri	58	22,1	22,5	100,0
	Toplam	258	98,5	100,0	
Kayıp	Veri	4	1,5		
Toplam		262	100,0		



Örneklem grubunun okul kıdemlerine göre dağılımları Tablo 12’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 21’inin 1 yıl ve daha az, % 58’inin 2-5 yıl arası, % 16’sının 6-10 yıl arası, % 4’ünün 11 yıl ve üzeri okul kıdemine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 12. Örneklem Grubunun Okul Kıdemlerine Göre Dağılımı

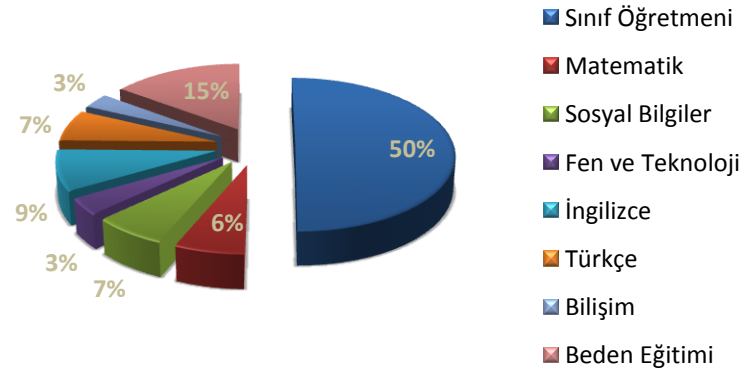
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	1 yıl ve daha az	54	20,6	21,2	21,2
	2-5 yıl arası	149	56,9	58,4	79,6
	6-10 yıl arası	41	15,6	16,1	95,7
	11 yıl ve üzeri	11	4,2	4,3	100,0
	Toplam	255	97,3	100,0	
Kayıp	Veri	7	2,7		
Toplam		262	100,0		



Örneklem grubunun branşlarına göre dağılımları Tablo 13’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 50’sinin sınıf öğretmeni, % 6’sının matematik, % 7’sinin sosyal bilgiler, % 4’ünün fen ve teknoloji, % 9’unun İngilizce, % 7’sinin Türkçe, % 3’ünün bilişim, % 15’inin beden eğitimi branşlarında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı

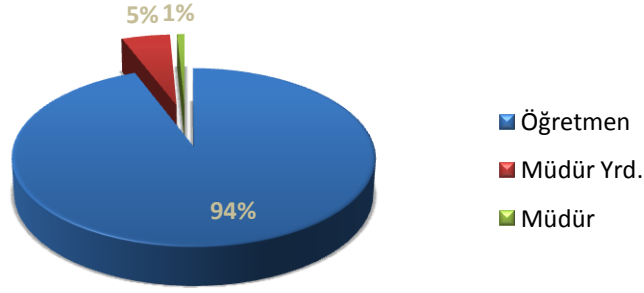
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Sınıf Öğretmeni	128	48,9	50,2	50,2
	Matematik	16	6,1	6,3	56,5
	Sosyal Bilgiler	17	6,5	6,7	63,1
	Fen ve Teknoloji	9	3,4	3,5	66,7
	İngilizce	22	8,4	8,6	75,3
	Türkçe	17	6,5	6,7	82,0
	Bilişim	8	3,1	3,1	85,1
	Beden Eğitimi	38	14,5	14,9	100,0
	Toplam	255	97,3	100,0	
Kayıp	Veri	7	2,7		
Toplam		262	100,0		



Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımları Tablo 14’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 94’ünün öğretmen, % 5’inin müdür yardımcısı, 1’inin ise müdür olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Öğretmen	243	92,7	94,2	94,2
	Müdür Yrd.	13	5,0	5,0	99,2
	Müdür	2	,8	,8	100,0
	Toplam	258	98,5	100,0	
Kayıp	Veri	4	1,5		
Toplam		262	100,0		



4.2. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları aritmetik ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablodaki veriler yöneticilerin “İletişimsel Etik” faktöründen $X_{ort} = 4,17$, “İklimsel Etik” faktöründen $X_{ort} = 3,96$, “Karar Vermede Etik” faktöründen $X_{ort} = 4,02$, “Davranışsal Etik” faktöründen $X_{ort} = 4,21$ puan aldıkları göstermektedir.

Ölçekten alınabilecek maksimum puanın 5 olduğu ve “4” değerinin katılıyorum ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin genellikle etik liderlik davranışları sergiledikleri söylenebilir. Ayrıca standart sapma değerlerinin 0,70 ile 0,88 arasında değişmesi bu davranışların tutarlı olarak sergilendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İletişimsel Etik	260	1,00	5,00	4,1760	,70947
İklimsel Etik	260	1,00	5,00	3,9672	,86178
Karar Vermede Etik	260	1,00	5,00	4,0289	,88224
Davranışsal Etik	260	1,00	5,00	4,2162	,81859

4.3. Öğretmenlerin Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablodaki veriler öğretmenlerin “Duygusal Bağlılık” faktöründen $X_{ort} = 3,38$, “Devam Bağlılığı” faktöründen $X_{ort} = 3,12$, “Normatif Bağlılık” faktöründen $X_{ort} = 3,38$ puan aldıklarını göstermektedir.

Ölçekten alınabilecek maksimum puanın 5 olduğu ve “3” değerinin kararsızım ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca standart sapma değerlerinin 0,68 ile 0,90 arasında değişmesi öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin tutarlı olduğu ve öğretmen bazında farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	260	1,00	5,00	3,3874	,68596
Devam Bağlılığı	260	1,00	5,00	3,1271	,90128
Normatif Bağlılık	260	1,00	5,00	3,3827	,89047

4.4. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Bu alt bölümde etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 17’deki verilerden Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik ile Devam Bağlılığı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre söz konusu değişkenler arasında her hangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Karar Vermede Etik ile Duygusal Bağlılık, İletişimsel Etik ile Devam Bağlılığı ve İklimsel Etik ile Devam Bağlılığı arasında ise anlamlı fakat zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bunlar dışındaki etik liderlik ve bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler ise istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişkilidir.

Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İletişimsel Etik	Pearson Korelasyonu	,223(**)	,152(*)	,331(**)
	Anlamlılık	,000	,014	,000
	N	259	259	259
İklimsel Etik	Pearson Korelasyonu	,271(**)	,132(*)	,353(**)
	Anlamlılık	,000	,033	,000
	N	259	259	259
Karar Vermede Etik	Pearson Korelasyonu	,147(*)	,071	,260(**)
	Anlamlılık	,018	,256	,000
	N	259	259	259
Davranışsal Etik	Pearson Korelasyonu	,237(**)	,100	,352(**)
	Anlamlılık	,000	,108	,000
	N	259	259	259

Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki genel etkisi ayrıca regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = 0,00$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	9,697	1	9,697	26,144	,000(a)
	Fark	95,321	257	,371		
	Toplam	105,018	258			

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Etik

b Bağımlı Değişken: Bağlılık

Etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etki derecesini gösteren Model Özeti Tablo 19’da verilmiştir. Tablodaki değerlerden ($R^2 = 0,092$) etik liderliğin örgütsel bağlılığı % 9 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 19. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,304(a)	,092	,089	,60902

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Etik

Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = 0,00$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	9,843	4	2,461	5,588	,000(a)
	Fark	111,856	254	,440		
	Toplam	121,699	258			

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik, İletişimsel Etik, İklimsel Etik
b Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etki derecesini gösteren Model Özeti Tablo 21’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden ($R^2 = 0,081$) etik liderliğin duygusal bağlılığı % 8 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 21. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,284(a)	,081	,066	,66361

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik, İletişimsel Etik, İklimsel Etik

Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerindeki etkisi regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = 0,60$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Devam Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	7,301	4	1,825	2,293	,060(a)
	Fark	202,159	254	,796		
	Toplam	209,461	258			

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik, İletişimsel Etik, İklimsel Etik
b Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin devam bağlılığı düzeyine etki derecesini gösteren Model Özeti Tablo 23’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden ($R^2 = 0,035$) etik liderliğin devam bağlılığını % 3,5 gibi düşük rastlantısal olarak nitelendirilebilecek bir oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgudan hareketle okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin devam bağlılık düzeyleri arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,187(a)	,035	,020	,89213

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik, İletişimsel Etik, İklimsel Etik

Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerindeki etkisi regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 24’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = 0,00$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 24. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	27,532	4	6,883	9,831	,000(a)
	Fark	177,835	254	,700		
	Toplam	205,367	258			

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik, İletişimsel Etik, İklimsel Etik

b Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyine etki derecesini gösteren Model Özeti Tablo 25’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden ($R^2 = 0,134$) etik liderliğin normatif bağlılığı % 14 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 25. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,366(a)	,134	,120	,83674

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik, İletişimsel Etik, İklimsel Etik

4.5. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerine Etkisi

Bu alt bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerinin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerine etkisi t-testi ve varyans analizi analizleri yardımıyla incelenmiştir.

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile cinsiyet arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 26. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İletişimsel Etik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,001	,975	,236	256	,813
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			,234	214,844	,816
İklimsel Etik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,393	,532	,198	256	,843
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			,197	217,940	,844
Karar Vermede Etik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	2,936	,088	-,640	256	,523
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,624	203,392	,533
Davranışsal Etik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,321	,572	-,670	256	,503
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,662	213,661	,509
Duygusal Bağlılık	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,588	,444	1,127	257	,261
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			1,107	211,518	,269
Devam Bağlılığı	Varyansların Eşitliği Varsayımı	2,870	,091	1,781	257	,076
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			1,729	201,686	,085
Normatif Bağlılık	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,215	,644	,674	257	,501
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			,666	216,710	,506

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 27’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, erkek ve kadın öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 27. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişimsel Etik	Erkek	105	4,1926	,73684	,07191
	Kadın	153	4,1713	,69455	,05615
İklimsel Etik	Erkek	105	3,9860	,88062	,08594
	Kadın	153	3,9644	,84731	,06850
Karar Vermede Etik	Erkek	105	3,9944	,95113	,09282
	Kadın	153	4,0660	,83136	,06721
Davranışsal Etik	Erkek	105	4,1813	,84772	,08273
	Kadın	153	4,2506	,79285	,06410
Duygusal Bağlılık	Erkek	106	3,4428	,72455	,07037
	Kadın	153	3,3451	,65782	,05318
Devam Bağlılığı	Erkek	106	3,2437	,98193	,09537
	Kadın	153	3,0416	,83544	,06754
Normatif Bağlılık	Erkek	106	3,4245	,92443	,08979
	Kadın	153	3,3486	,86854	,07022

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile medeni durum arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Davranışsal Etik, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Karar Vermede Etik ile medeni durum arasındaki ilişki ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 28. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

		Levene Testi		T Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İletişimsel Etik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,015	,902	,397	254	,691
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			,392	73,526	,696
İklimsel Etik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,005	,946	1,030	254	,304
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			1,018	73,620	,312
Karar Vermede Etik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,501	,222	2,287	254	,023
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			2,206	71,638	,031
Davranışsal Etik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,706	,402	1,411	254	,159
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			1,348	70,870	,182
Duygusal Bağlılık	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,348	,247	,803	255	,423
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			,739	68,222	,462
Devam Bağlılığı	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,015	,903	-,237	255	,813
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,240	75,481	,811
Normatif Bağlılık	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,164	,685	-,092	255	,926
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,096	77,759	,924

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerinin medeni durumlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 29’da sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, evli ve bekar öğretmenlerin İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Davranışsal Etik, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Karar Vermede Etik faktöründe ise evli öğretmenler, bekar öğretmenlere oranla daha yüksek ortalamaya sahiptirler.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde medeni durum değişkeninin, öğretmenlerin karar vermede etik davranışını etkilediği ve evli öğretmenlerin yöneticilerini liderliğin bu boyutunda daha etik buldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 29. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Medeni Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişimsel Etik	Evli	206	4,1849	,71011	,04948
	Bekar	50	4,1402	,72497	,10253
İklimsel Etik	Evli	206	3,9964	,85747	,05974
	Bekar	50	3,8567	,87381	,12358
Karar Vermede Etik	Evli	206	4,0913	,86320	,06014
	Bekar	50	3,7764	,91536	,12945
Davranışsal Etik	Evli	206	4,2522	,80136	,05583
	Bekar	50	4,0711	,86381	,12216
Duygusal Bağlılık	Evli	207	3,4063	,66802	,04643
	Bekar	50	3,3193	,76387	,10803
Devam Bağlılığı	Evli	207	3,1122	,90754	,06308
	Bekar	50	3,1460	,89143	,12607
Normatif Bağlılık	Evli	207	3,3717	,90298	,06276
	Bekar	50	3,3847	,85304	,12064

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile yaşları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 30. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Yaş Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İletişimsel Etik	Gruplar Arası	1,010	3	,337	,664	,575
	Grup İçi	128,240	253	,507		
	Toplam	129,249	256			
İklimsel Etik	Gruplar Arası	,288	3	,096	,129	,943
	Grup İçi	188,988	253	,747		
	Toplam	189,276	256			
Karar Vermede Etik	Gruplar Arası	5,381	3	1,794	2,343	,074
	Grup İçi	193,680	253	,766		
	Toplam	199,061	256			
Davranışsal Etik	Gruplar Arası	,670	3	,223	,333	,801
	Grup İçi	169,604	253	,670		
	Toplam	170,274	256			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	3,271	3	1,090	2,376	,071
	Grup İçi	116,573	254	,459		
	Toplam	119,845	257			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1,987	3	,662	,810	,489
	Grup İçi	207,603	254	,817		
	Toplam	209,590	257			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	3,256	3	1,085	1,372	,252
	Grup İçi	200,986	254	,791		
	Toplam	204,243	257			

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerinin yaşlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 31’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı yaşlardaki öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde yaş değişkeninin, öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 31. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişimsel Etik	30 ve altı	59	4,1457	,66495	,08657
	31-40 arası	118	4,2020	,67426	,06207
	41-50 arası	60	4,2231	,75703	,09773
	51 ve üzeri	20	3,9833	,90583	,20255
	Toplam	257	4,1770	,71055	,04432
İklimsel Etik	30 ve altı	59	3,9476	,81990	,10674
	31-40 arası	118	3,9955	,85555	,07876
	41-50 arası	60	3,9752	,87702	,11322
	51 ve üzeri	20	3,8750	,99941	,22347
	Toplam	257	3,9704	,85986	,05364
Karar Vermede Etik	30 ve altı	59	4,0445	,80030	,10419
	31-40 arası	118	4,1104	,83905	,07724
	41-50 arası	60	4,0366	,96131	,12410
	51 ve üzeri	20	3,5500	1,01674	,22735
	Toplam	257	4,0344	,88181	,05501
Davranışsal Etik	30 ve altı	59	4,2731	,70886	,09229
	31-40 arası	118	4,2429	,80281	,07390
	41-50 arası	60	4,1583	,89947	,11612
	51 ve üzeri	20	4,1167	,95478	,21349
	Toplam	257	4,2203	,81556	,05087
Duygusal Bağlılık	30 ve altı	59	3,2311	,62416	,08126
	31-40 arası	119	3,3524	,65644	,06018
	41-50 arası	60	3,5444	,70435	,09093
	51 ve üzeri	20	3,4917	,85408	,19098
	Toplam	258	3,3801	,68288	,04251
Devam Bağlılığı	30 ve altı	59	3,0859	,84387	,10986
	31-40 arası	119	3,0546	,87465	,08018
	41-50 arası	60	3,2328	,95764	,12363
	51 ve üzeri	20	3,3000	1,07415	,24019
	Toplam	258	3,1222	,90307	,05622
Normatif Bağlılık	30 ve altı	59	3,3407	,88785	,11559
	31-40 arası	119	3,3034	,82784	,07589
	41-50 arası	60	3,5828	,97584	,12598
	51 ve üzeri	20	3,3750	,97913	,21894
	Toplam	258	3,3824	,89147	,05550

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile mesleki kıdemleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ile mesleki kıdem arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Duygusal Bağlılık ile mesleki kıdem arasındaki ilişki ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 32. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İletişimsel Etik	Gruplar Arası	,741	3	,247	,484	,694
	Grup İçi	128,996	253	,510		
	Toplam	129,736	256			
İklimsel Etik	Gruplar Arası	1,533	3	,511	,687	,561
	Grup İçi	188,199	253	,744		
	Toplam	189,731	256			
Karar Vermede Etik	Gruplar Arası	2,040	3	,680	,872	,456
	Grup İçi	197,253	253	,780		
	Toplam	199,292	256			
Davranışsal Etik	Gruplar Arası	2,618	3	,873	1,315	,270
	Grup İçi	167,953	253	,664		
	Toplam	170,571	256			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	4,411	3	1,470	3,196	,024
	Grup İçi	116,880	254	,460		
	Toplam	121,292	257			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	2,863	3	,954	1,179	,318
	Grup İçi	205,555	254	,809		
	Toplam	208,418	257			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	4,549	3	1,516	1,930	,125
	Grup İçi	199,582	254	,786		
	Toplam	204,131	257			

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerinin mesleki kıdemlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 33'de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı mesleki kıdemlerdeki öğretmenlerin İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Duygusal Bağlılık faktöründe ise 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere oranla daha düşük ortalamaya sahiptirler.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde mesleki kıdem değişkeninin, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyini etkilediği ve duygusal bağlılığı mesleğin altıncı yılından itibaren düştüğü fakat onuncu yılı ile birlikte tekrar yükseldiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 33. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Mesleki Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişimsel Etik	1-5 yıl arası	35	4,3005	,63463	,10727
	6-10 yıl arası	80	4,1262	,69106	,07726
	11-20 yıl arası	84	4,1764	,68989	,07527
	21 yıl ve üzeri	58	4,1814	,81726	,10731
	Toplam	257	4,1788	,71189	,04441
İklimsel Etik	1-5 yıl arası	35	4,1660	,80326	,13578
	6-10 yıl arası	80	3,9253	,87613	,09795
	11-20 yıl arası	84	3,9543	,78951	,08614
	21 yıl ve üzeri	58	3,9552	,97228	,12767
	Toplam	257	3,9743	,86089	,05370
Karar Vermede Etik	1-5 yıl arası	35	4,1631	,83757	,14158
	6-10 yıl arası	80	4,0201	,87192	,09748
	11-20 yıl arası	84	4,0941	,80110	,08741
	21 yıl ve üzeri	58	3,8939	1,02662	,13480
	Toplam	257	4,0353	,88232	,05504
Davranışsal Etik	1-5 yıl arası	35	4,4571	,77907	,13169
	6-10 yıl arası	80	4,1625	,81821	,09148
	11-20 yıl arası	84	4,2389	,72382	,07897
	21 yıl ve üzeri	58	4,1415	,94540	,12414
	Toplam	257	4,2229	,81627	,05092
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl arası	35	3,4095	,68878	,11642
	6-10 yıl arası	80	3,2829	,64694	,07233
	11-20 yıl arası	85	3,3090	,66574	,07221
	21 yıl ve üzeri	58	3,6149	,73097	,09598
	Toplam	258	3,3833	,68699	,04277
Devam Bağlılığı	1-5 yıl arası	35	2,9838	,92232	,15590
	6-10 yıl arası	80	3,0487	,93244	,10425
	11-20 yıl arası	85	3,1216	,79302	,08602
	21 yıl ve üzeri	58	3,2966	,98336	,12912
	Toplam	258	3,1196	,90054	,05606
Normatif Bağlılık	1-5 yıl arası	35	3,5000	,90655	,15323
	6-10 yıl arası	80	3,1800	,89452	,10001
	11-20 yıl arası	85	3,4643	,72222	,07834
	21 yıl ve üzeri	58	3,4448	1,06468	,13980
	Toplam	258	3,3766	,89123	,05549

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile okul kıdemleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 34'de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden İletişimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ile okul kıdemi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı

olmadığı anlaşılmaktadır İklimsel Etik ile okul kıdemi arasındaki ilişki ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 34. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Okul Kıdemleri Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İletişimsel Etik	Gruplar Arası	3,447	3	1,149	2,278	,080
	Grup İçi	126,074	250	,504		
	Toplam	129,521	253			
İklimsel Etik	Gruplar Arası	6,144	3	2,048	2,799	,041
	Grup İçi	182,924	250	,732		
	Toplam	189,068	253			
Karar Vermede Etik	Gruplar Arası	2,046	3	,682	,869	,458
	Grup İçi	196,255	250	,785		
	Toplam	198,301	253			
Davranışsal Etik	Gruplar Arası	4,209	3	1,403	2,115	,099
	Grup İçi	165,880	250	,664		
	Toplam	170,089	253			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,900	3	,300	,641	,589
	Grup İçi	117,529	251	,468		
	Toplam	118,429	254			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	5,736	3	1,912	2,368	,071
	Grup İçi	202,643	251	,807		
	Toplam	208,378	254			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	2,731	3	,910	1,161	,325
	Grup İçi	196,823	251	,784		
	Toplam	199,554	254			

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerinin okul kıdemlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 35’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı okul kıdemlerine sahip öğretmenlerin İletişimsel Etik, Karar Vermede Etik, Duygusal Bağlılık, Davranışsal Etik, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

İklimsel Etik, faktöründe ise 1 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere oranla daha yüksek ortalamaya sahiptirler.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde okul kıdemi değişkenin, öğretmenlerin yöneticilerin iklimsel etik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerini etkilediği ve 1 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerini liderliğin bu boyutunda daha etik buldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 35. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Okul Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişimsel Etik	1 yıl ve daha az	53	4,3871	,56577	,07771
	2-5 yıl arası	149	4,1194	,77768	,06371
	6-10 yıl arası	41	4,1944	,56192	,08776
	11 yıl ve üzeri	11	3,9433	,85389	,25746
	Toplam	254	4,1797	,71550	,04489
İklimsel Etik	1 yıl ve daha az	53	4,2794	,67886	,09325
	2-5 yıl arası	149	3,8979	,91801	,07521
	6-10 yıl arası	41	3,9073	,77084	,12039
	11 yıl ve üzeri	11	3,8545	1,02310	,30848
	Toplam	254	3,9771	,86447	,05424
Karar Vermede Etik	1 yıl ve daha az	53	4,1955	,80616	,11073
	2-5 yıl arası	149	3,9907	,89943	,07368
	6-10 yıl arası	41	4,0217	,86330	,13482
	11 yıl ve üzeri	11	3,8485	1,13668	,34272
	Toplam	254	4,0323	,88532	,05555
Davranışsal Etik	1 yıl ve daha az	53	4,4738	,67133	,09221
	2-5 yıl arası	149	4,1532	,86235	,07065
	6-10 yıl arası	41	4,1626	,69036	,10782
	11 yıl ve üzeri	11	4,2121	1,15412	,34798
	Toplam	254	4,2242	,81993	,05145
Duygusal Bağlılık	1 yıl ve daha az	54	3,3481	,71500	,09730
	2-5 yıl arası	149	3,3700	,67548	,05534
	6-10 yıl arası	41	3,5041	,72119	,11263
	11 yıl ve üzeri	11	3,5303	,45837	,13820
	Toplam	255	3,3939	,68283	,04276
Devam Bağlılığı	1 yıl ve daha az	54	3,0352	,90397	,12302
	2-5 yıl arası	149	3,0745	,90524	,07416
	6-10 yıl arası	41	3,2724	,91235	,14249
	11 yıl ve üzeri	11	3,7303	,68968	,20795
	Toplam	255	3,1263	,90575	,05672
Normatif Bağlılık	1 yıl ve daha az	54	3,3086	,86945	,11832
	2-5 yıl arası	149	3,3546	,89209	,07308
	6-10 yıl arası	41	3,5772	,90454	,14127
	11 yıl ve üzeri	11	3,6515	,79041	,23832
	Toplam	255	3,3935	,88637	,05551

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile branşları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 36’da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Davranışsal Etik, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ile branş arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır Karar Vermede Etik ile branş arasındaki ilişki ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 36. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Branş Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İletişimsel Etik	Gruplar Arası	3,351	7	,479	,948	,470
	Grup İçi	124,174	246	,505		
	Toplam	127,525	253			
İklimsel Etik	Gruplar Arası	6,185	7	,884	1,190	,309
	Grup İçi	182,652	246	,742		
	Toplam	188,837	253			
Karar Vermede Etik	Gruplar Arası	10,832	7	1,547	2,039	,050
	Grup İçi	186,665	246	,759		
	Toplam	197,497	253			
Davranışsal Etik	Gruplar Arası	6,522	7	,932	1,418	,198
	Grup İçi	161,636	246	,657		
	Toplam	168,159	253			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,929	7	,133	,274	,963
	Grup İçi	119,498	247	,484		
	Toplam	120,427	254			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	3,218	7	,460	,551	,795
	Grup İçi	206,181	247	,835		
	Toplam	209,400	254			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	5,413	7	,773	,977	,449
	Grup İçi	195,528	247	,792		
	Toplam	200,942	254			

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerinin branşlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 37’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı branşlardaki öğretmenlerin İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Duygusal Bağlılık, Davranışsal Etik, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Karar Vermede Etik, faktöründe ise Matematik, İngilizce ve Bilişim öğretmenleri diğer öğretmenlere oranla daha yüksek ortalamaya sahiptirler.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde branş değişkeninin, öğretmenlerin yöneticilerin karar vermede etik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerini etkilediği ve matematik, İngilizce ve bilişim öğretmenlerinin yöneticilerini liderliğin bu boyutunda daha etik buldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 37. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Branşlarına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişimsel Etik	Sınıf Öğretmeni	127	4,2403	,68703	,06096
	Matematik	16	4,2875	,73463	,18366
	Sosyal Bilgiler	17	4,1195	,70685	,17144
	Fen ve Teknoloji	9	3,9926	,67119	,22373
	İngilizce	22	4,2848	,65001	,13858
	Türkçe	17	4,2302	,55631	,13492
	Bilişim	8	4,1833	,68799	,24324
	Beden Eğitimi	38	3,9480	,86788	,14079
	Toplam	254	4,1841	,70997	,04455
İklimsel Etik	Sınıf Öğretmeni	127	4,0129	,85894	,07622
	Matematik	16	4,1188	,85262	,21315
	Sosyal Bilgiler	17	3,9582	,82640	,20043
	Fen ve Teknoloji	9	3,8889	1,08679	,36226
	İngilizce	22	4,1318	,61053	,13017
	Türkçe	17	4,1534	,59590	,14453
	Bilişim	8	3,9375	,62778	,22195
	Beden Eğitimi	38	3,6305	1,06724	,17313
	Toplam	254	3,9716	,86394	,05421
Karar Vermede Etik	Sınıf Öğretmeni	127	4,1161	,84243	,07475
	Matematik	16	4,2700	,82280	,20570
	Sosyal Bilgiler	17	3,7982	,88680	,21508
	Fen ve Teknoloji	9	3,8256	,78944	,26315
	İngilizce	22	4,2803	,77142	,16447
	Türkçe	17	4,0572	,85081	,20635
	Bilişim	8	4,3056	,54027	,19101
	Beden Eğitimi	38	3,6425	1,08302	,17569
	Toplam	254	4,0396	,88353	,05544
Davranışsal Etik	Sınıf Öğretmeni	127	4,2790	,77771	,06901
	Matematik	16	4,4931	,65668	,16417
	Sosyal Bilgiler	17	4,1111	,73703	,17876
	Fen ve Teknoloji	9	4,3210	,79241	,26414
	İngilizce	22	4,3636	,72915	,15546
	Türkçe	17	4,2026	,75792	,18382
	Bilişim	8	4,2778	,56966	,20141
	Beden Eğitimi	38	3,8907	1,07321	,17410
	Toplam	254	4,2268	,81527	,05115
Duygusal Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	128	3,4318	,68124	,06021
	Matematik	16	3,3438	,88500	,22125
	Sosyal Bilgiler	17	3,4216	,74330	,18028
	Fen ve Teknoloji	9	3,4074	,58399	,19466
	İngilizce	22	3,3409	,76199	,16246
	Türkçe	17	3,2235	,53174	,12897
	Bilişim	8	3,3542	,74768	,26435
	Beden Eğitimi	38	3,3333	,67004	,10869
	Toplam	255	3,3859	,68857	,04312

Devam Bağılılığı	Sınıf Öğretmeni	128	3,1208	,88956	,07863
	Matematik	16	3,0333	1,06465	,26616
	Sosyal Bilgiler	17	3,3902	,93666	,22717
	Fen ve Teknoloji	9	3,0556	,71200	,23733
	İngilizce	22	2,9621	,97987	,20891
	Türkçe	17	3,3471	,62060	,15052
	Bilişim	8	2,9167	1,32437	,46824
	Beden Eğitimi	38	3,0789	,92977	,15083
	Toplam	255	3,1197	,90797	,05686
Normatif Bağılılık	Sınıf Öğretmeni	128	3,3573	,91875	,08121
	Matematik	16	3,8750	,79232	,19808
	Sosyal Bilgiler	17	3,4843	,79190	,19206
	Fen ve Teknoloji	9	3,0926	,97934	,32645
	İngilizce	22	3,2636	,75277	,16049
	Türkçe	17	3,4059	,72965	,17697
	Bilişim	8	3,4167	,60422	,21362
	Beden Eğitimi	38	3,3114	1,01651	,16490
	Toplam	255	3,3791	,88944	,05570

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile görevleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 38’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 38. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri ile Görev Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İletişimsel Etik	Gruplar Arası	,680	2	,340	,677	,509
	Grup İçi	127,579	254	,502		
	Toplam	128,259	256			
İklimsel Etik	Gruplar Arası	1,593	2	,797	1,103	,334
	Grup İçi	183,472	254	,722		
	Toplam	185,065	256			
Karar Vermede Etik	Gruplar Arası	1,271	2	,635	,834	,436
	Grup İçi	193,557	254	,762		
	Toplam	194,827	256			
Davranışsal Etik	Gruplar Arası	2,088	2	1,044	1,616	,201
	Grup İçi	164,021	254	,646		
	Toplam	166,109	256			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	1,483	2	,741	1,578	,208
	Grup İçi	119,809	255	,470		
	Toplam	121,292	257			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	2,802	2	1,401	1,725	,180
	Grup İçi	207,068	255	,812		
	Toplam	209,870	257			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	,451	2	,225	,283	,754
	Grup İçi	203,203	255	,797		
	Toplam	203,654	257			

Öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerinin görevlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 39'da sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler idari görevi olan ve olmayan öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde görev değişkeninin, öğretmenlerin etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 39. Öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişimsel Etik	Öğretmen	243	4,1833	,71655	,04597
	Müdür Yrd.	13	4,1505	,52649	,14602
	Müdür	1	5,0000	.	.
	Toplam	257	4,1848	,70782	,04415
İklimsel Etik	Öğretmen	243	3,9884	,84894	,05446
	Müdür Yrd.	13	3,7769	,86905	,24103
	Müdür	1	5,0000	.	.
	Toplam	257	3,9817	,85024	,05304
Karar Vermede Etik	Öğretmen	243	4,0501	,86419	,05544
	Müdür Yrd.	13	3,8803	1,03385	,28674
	Müdür	1	5,0000	.	.
	Toplam	257	4,0452	,87238	,05442
Davranışsal Etik	Öğretmen	243	4,2453	,80304	,05152
	Müdür Yrd.	13	3,8974	,81456	,22592
	Müdür	1	5,0000	.	.
	Toplam	257	4,2307	,80552	,05025
Duygusal Bağlılık	Öğretmen	243	3,3743	,68391	,04387
	Müdür Yrd.	13	3,4205	,72118	,20002
	Müdür	2	4,2333	,61283	,43333
	Toplam	258	3,3833	,68699	,04277
Devam Bağlılığı	Öğretmen	243	3,1263	,89710	,05755
	Müdür Yrd.	13	3,2692	1,01045	,28025
	Müdür	2	2,0000	,23570	,16667
	Toplam	258	3,1248	,90367	,05626
Normatif Bağlılık	Öğretmen	243	3,3889	,88589	,05683
	Müdür Yrd.	13	3,3590	1,03826	,28796
	Müdür	2	2,9167	,58926	,41667
	Toplam	258	3,3837	,89018	,05542

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılanların % 41'i erkek, % 58'i bayandır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan bayanlar erkeklerden fazladır.
- Araştırmaya katılanların % 80'i evli, % 20'si ise bekarıdır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk evlidir.
- Araştırmaya katılanların % 23'ünün yaşı 30 ve altında, % 46'sının 31-40 yaş arasında, % 23'ünün 41-50 yaş arasında ve % 8'inin yaşı ise 51 ve üzeri yaşlardadır. Diğer bir ifade ile 31-40 yaş aralığında olanlar diğer yaş gruplarındakilerden fazladır.
- Araştırmaya katılanların % 14'ü 1-5 yıl arası, % 31'i 6-10 yıl arası, % 33'ü 11-20 yıl arası ve % 23'ü 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Diğer bir ifade ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar diğer kıdeme sahip olanlardan fazladır.
- Araştırmaya katılanların % 21'i 1 yıl ve daha az, % 58'i 2-5 yıl arası, % 16'sı 6-10 yıl arası ve % 4'ü 11 yıl ve üzeri okul kıdemine sahiptir. Diğer bir ifade ile 2-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar diğer kıdem yıllarına sahip olanlardan fazladır.
- Araştırmaya katılanların % 50'si sınıf öğretmeni, % 6'sı matematik, % 7'si sosyal bilgiler, % 4'ü fen ve teknoloji, % 9'u İngilizce, % 7'si Türkçe, % 3'ü bilişim, % 15'i ise beden eğitimi branşındadır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların yarısı sınıf öğretmeni, yarısı ise diğer branşlardaki öğretmenlerdir.
- Araştırmaya katılanların % 94'ü öğretmen, % 5'i müdür yardımcısı, 1'i ise müdürdür. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan büyük çoğunluğu öğretmenler oluşturmaktadır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin sonuçlar

- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin genellikle tutarlı olarak etik liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin orta düzeyde örgütlerine bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye dair sonuçlar:

- Okul yöneticilerinin Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik davranışları ile öğretmenlerin Devam Bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Okul yöneticilerinin Karar Vermede Etik davranışları ile öğretmenlerin Duygusal Bağlılıkları, Okul yöneticilerinin İletişimsel Etik davranışları ile öğretmenlerin Devam Bağlılıkları ve Okul yöneticilerinin İklimsel Etik davranışları ile öğretmenlerin Devam Bağlılıkları arasında anlamlı fakat zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar dışındaki okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler ise istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.
- Okul yöneticilerinin Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki genel etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin etik liderliği öğretmenlerin örgütsel bağlılığını % 9 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul yöneticilerinin Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki genel etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin etik liderliği öğretmenlerin duygusal bağlılığını % 8 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

▪ Okul yöneticilerinin Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerindeki genel etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile Okul yöneticilerinin etik liderliği öğretmenlerin devam bağlılığından bağımsız olup, öğretmenlerin devam bağlılıklarını etkilememektedir.

▪ Okul yöneticilerinin Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerindeki genel etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin etik liderliği öğretmenlerin normatif bağlılıklarını % 14 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak gerekmektedir. Bağlılığı üst seviyeye çıkartmak için mesleki gelişimin teşvik edilmesi, kurs ve seminerlerin cazip hale getirilmesi, öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenip o doğrultuda eğitim verilmesi gerekmektedir.

Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilediği yapılan araştırma ile ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için belirli periyotlarla hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmelidir.

Bu başlıkla araştırmanın Türkiye genelinde daha fazla sayıda öğretmen ve yönetici ile yapılması okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının belirlenmesinde ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerindeki ilişki hakkında evreni temsil etme açısından daha sağlıklı olacaktır.

Farklı ilçeleri veya illeri kapsayan bir çalışma bölgesel farklılıkların okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından yararlı olacaktır.

Çalışmanın bir benzeri sadece ortaöğretim yönetici ve öğretmenleri ile üniversite öğretim üyeleri üzerinde ayrı ayrı uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C.C., Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi, 1980-1990 Türkiye Deneyimi, 1992, No:204.
- Ateş, T., Laiklik: Dünya’da ve Türkiye’de, Ankara, 1994.
- Aydın, İ.P., Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 2002.
- Aydın, İ.P., Eğitim ve Öğretimde Etik, Ankara, 2003.
- Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000.
- Balcı, A., Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara, 1993.
- Başak, A., “Eğitim Liderliği”, Bahçeşehir Üniversitesi, Uzmanlık Projesi, İstanbul, 2008.
- Başaran, İ.E., Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1993.
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış:İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991.
- Bayram, L., “Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık”,Ankara Üniversitesi, Sayıştay Dergisi, S.59.
- Bennis, W., Bir Lider Olabilmek (Çev.U. Teksöz),İstanbul, 1999.
- Biçer, M., “Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: Sigorta ve İlaç sektörlerinde bir araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2005.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E., “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar”, 2007, C.44, S.511.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002.
- Bülbül, M., “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007.
- Ceylan, A., “Örgütsel davranışın bireysel boyutu”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayın No:2, Gebze, 1998.
- Çakır, A., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Y.L.T, Yeditepe Ü. İstanbul, 2007.
- Çelik Keleş, H.N. ,” İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, 2006.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000.

- Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2000.
- Çetin, Ö.M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004.
- Çırpan, H., “Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999.
- Değirmenci, T., “Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı”, Kocaeli, Haziran 2003.
- Dilek, H., “Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Y.T.E., 2005.
- Doğan, V., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliklerinin Belirlenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- Doyuran, Ş., Sarıdede, U., “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, 8. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, 2004.
- Ensari, H. (1999). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. Dördüncü Basım. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Eser, G., “Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, Ankara, 2002.
- Ergun, T., Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, TODAİE, AİD 8, S.4, Ankara, 1975.
- Fidan, N., Eğitim Psikolojisi: Okulda öğrenme ve öğretme. Ankara: Alkım yayınevi, 1997.
- Gökmen, S., “İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması”, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1996
- Güçlü, H., “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Ü. 2006.
- Gül, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Yayınlanmış makale, G. O. Paşa Ü., Tokat.
- Gümüşeli, A. İlker., “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi, 2001.
- Güngör, H. F., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri”, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2001.
- Gürkan, Ç.G., “Örgütsel Bağlılık:Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006..

- Güven, M., “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, 2006.
- İlsev, Arzu., “ Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Hacettepe Ü. 1997.
- İnce, M., ve Gül, H., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Konya, 2005.
- Karagöz, B.K., “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006.
- Kaya, O., “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007.
- Karslı, M., **Yönetimsel Etkililik**. Ankara: PegemA Yayıncılık, 2004.
- Küçükkaraduman, E., “İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006.
- Kılıç, G., “Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2006.
- Kirel,Ç., “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması” Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1211, İ.İ.B.F.Yayınları No:168,Eskişehir, 2000.
- Koçel, T., İşletme yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul, 1995.
- Köknel, Ö., Bireysel ve Toplumsal Şiddet, İstanbul, 1996.
- Mercan, M., “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık”,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, 2006.
- Özdemir,E., “Liderlik ve Etik”, Yayınlanmış makale, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, Cilt XXII, Sayı 2, ss.164.
- Özden, Y. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Birinci baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Pehlivan,İ., “Yönetimde Stres Kaynakları”, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi,1993.
- Sağlam Arı, G., “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?” Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.2, Ankara, 2003.
- Salman, A.Yavuz., “Çağdaş Yöneticilik ve Liderlik”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- Sökmen, A., “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, Gazi Ü., 2000.
- Şişman, M. ve Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2001.

- Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2002.
- Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002.
- Taymaz, H., Eğitim Sisteminde Teftiş. Ankara: Gül Yayınevi, 1997.
- Turhan, M., “Genel Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, 2007.
- Varoğlu, Demet., “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1993.
- Yardibi, N., “Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı”, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1991, ss.1-2.
- Yılmaz, E., “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006.
- Yılmaz, E., “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, Sayı:14.
- Yılmaz, E., “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” XIV.Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, s.808-814,2005.
- Zeyrek, A.O., “MEB 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008.

İnternet Kaynakları

Araştırma Raporları, www.MaximumBilgi.com Araştırma Serisi No:81. s.19-21. (17.06.2008)

Araştırma Raporları: www.insankaynaklari.com/ (02.07.2008)

Araştırma Raporları: www.muhammeterbas.com.tr/index (14.08.2008)

Araştırma Raporları: <http://www.milliyet.com.tr/1999/10/07/index.html>. (10.09.2008)
Cebrowski, J.W., “Yüksek Performansın On Özelliği, İş Yaşamı”

Araştırma Raporları: http://www.tkyd.org/e-bulten/haziran_2008/bulten.html “AYLIK BÜLTEN” ,Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Haziran 2008, s.49. (23.10.2008)

EKLER

EK-A Güvenilirlik Analizleri

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 262 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

İletişimsel Etik faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,921$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 40. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,921	15

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 55’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 15 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 41. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S6	58,7837	96,580	,682	,915
S7	58,7020	99,185	,530	,920
S9	58,5347	96,971	,733	,913
S13	58,5429	97,618	,751	,913
S17	58,5102	100,767	,557	,918
S19	58,3306	100,378	,711	,915
S21	58,5143	96,226	,811	,911
S22	58,3959	99,937	,727	,914

S23	58,4408	99,264	,728	,914
S27	58,2694	100,501	,731	,914
S39	58,5020	99,940	,406	,927
S40	58,0857	101,366	,742	,915
S41	58,2571	99,487	,764	,913
S42	58,5796	101,409	,377	,927
S43	58,6367	96,380	,694	,914

İklimsel Etik faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,939$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 42. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,939	11

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 57’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 11 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 43. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	40,0080	69,790	,765	,933
S2	39,9920	71,193	,671	,937
S3	40,2490	69,389	,763	,933
S4	39,7108	71,835	,722	,935
S8	40,2048	68,486	,770	,933
S10	39,8876	70,116	,802	,931
S12	39,9518	71,280	,693	,936
S18	40,1928	69,809	,697	,936
S20	39,8996	69,768	,789	,932
S33	40,0241	71,677	,692	,936
S36	39,9197	69,227	,787	,932

Karar Vermede Etik faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,883$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 44. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,883	10

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 59'da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 10 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 45. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S11	36,1435	60,166	,594	,873
S30	36,2574	55,277	,662	,868
S31	36,4641	54,512	,618	,874
S32	36,2658	55,942	,630	,871
S33	36,1435	61,522	,580	,874
S34	35,7764	61,624	,675	,870
S35	36,0042	59,903	,684	,867
S37	35,9916	60,203	,683	,868
S38	36,0759	58,706	,555	,876
S44	35,7890	62,455	,618	,873

Davranışsal Etik faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,950$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 46. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,950	9

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 61'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 9 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 47. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S5	34,1071	42,781	,699	,951
S14	33,6548	42,681	,869	,940
S15	33,6905	43,219	,863	,941
S16	33,7937	43,176	,782	,945
S24	33,7778	42,389	,865	,940
S25	33,7540	42,784	,861	,940
S26	33,9008	43,994	,779	,945
S28	33,7262	44,184	,775	,945
S29	33,5635	45,458	,742	,947

Duygusal Bağlılık faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,652$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 48. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,652	6

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 63'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 49. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
B1	16,5664	14,686	,313	,521
B2	16,1875	14,820	,342	,482
B3	17,5273	9,897	,615	,270
B4	17,7070	10,482	,674	,305
B5	17,5859	10,597	,636	,330
B6	16,5352	13,324	,555	,441

Devam Bağlılığı faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,697$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 50. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,697	6

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 65'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 51. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
B7	15,1992	22,144	,323	,690
B8	15,1793	19,340	,540	,619
B9	15,6773	19,459	,543	,619
B10	15,6335	19,737	,528	,624
B11	15,7410	21,665	,368	,676
B12	15,8367	22,601	,278	,704

Normatif Bağıllık faktörünün iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,746$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 52. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,746	6

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 67'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 53. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
B13	17,0440	24,862	,109	,812
B14	16,7280	19,918	,553	,690
B15	17,2120	19,854	,545	,692
B16	16,5680	21,154	,532	,699
B17	16,7960	19,713	,625	,671
B18	17,1120	19,232	,621	,670

EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ANKETİ

Sayın Öğretmenim,

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkilerde öğretmenlerin çalıştıkları kuruma bir ölçüde bağlılığı söz konusudur. Bu durum okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile doğrudan bağlantılıdır. Bu araştırmada bağlılık; “astların üstlerinin etik lider olduklarına inanmaları ve isteyerek, gönülden hizmet etmeleri” anlamında tanımlanmıştır.

Bu anket ile okul müdürlerinin ne kadar etik lider oldukları ve sizin kurumunuza olan bağlılığınıza etkisi konusundaki görüşlerinizin alınması görüşlerinizin alınması amaçlanmaktadır. Görüşlerin doğru ya da yanlış olması söz konusu değildir. Önemli olan sizin kurumunuza olan bağlılık durumunuzu ve yöneticilerinizin etik liderlik düzeylerinin buna etkisini belirlemektir. Bu nedenle adınız değil düşünceleriniz sorulmuştur.

Bu anketle derlenen bilgiler sadece bilimsel bir çalışma ile kullanılacak; hiçbir makam ve kişiye bilgi verilmeyecektir.

Katkılarınızın, eğitim sistemimizde yönetici-öğretmen ilişkilerine ışık tutucu, iyileştirici, geliştirici sonuçları olabilir. Katkılarınız için teşekkür eder; saygılarımı sunarım.

Metin IŞIK

BÖLÜM I

Açıklama: Bu bölümdeki sorularla sizin bir kısım kişisel ve mesleki özelliklerinizin bilinmesi amaçlanmıştır. Aşağıdaki soruların uygun seçeneklerine (x) işareti koyarak durumunuzu belirleyiniz. Herhangi bir yere isim ya da benzeri bir kimlik yazmayınız.

1. Cinsiyet

Kadın

Erkek

2. Medeni Durumunuz

Evli

Bekar

3. Yaşınız: 30 ve Altı 31-40 41-50 51 ve üstü

4. Meslekteki Kıdeminiz (Yöneticilik Dahil):

<input type="checkbox"/>	1-5 yıl	<input type="checkbox"/>	6-10 yıl	<input type="checkbox"/>	11-20 yıl	<input type="checkbox"/>	21 ve üstü
--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------

5. Bu okuldaki kıdeminiz: 1 yıl ve daha az 2-5 yıl 5-10 yıl 10 ve üstü

6. Şu anki müdürünüzle kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz?

<input type="checkbox"/>	1 yıl ve daha az	<input type="checkbox"/>	2-5 yıl	<input type="checkbox"/>	5-10 yıl	<input type="checkbox"/>	10 ve üstü
--------------------------	------------------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	------------

7. Çalıştığınız okuldaki branşınız:

Sınıf Öğretmeni

Türkçe

Matematik

Fen ve Teknoloji

Bilişim Teknolojileri

İngilizce

Sosyal Bilgiler

Beden E. Ve diğer

8. Bu okuldaki göreviniz: Müdür

Müdür yardımcısı

Öğretmen

BÖLÜM II

Lütfen, her maddenin yanındaki seçenekleri halen çalışmakta olduğunuz okul müdürünü düşünerek cevaplayınız.

Müdürüm;

HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	SIK	HER ZAMAN
-----------------	---------	-------	-----	--------------

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

HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	SIK	HER ZAMAN
-----------------	---------	-------	-----	--------------

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

BÖLÜM III

Lütfen, her maddenin yanındaki seçenekleri kendinizi ve çalışmakta olduğunuz kurumu düşünerek cevaplayınız.

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KISMEN KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu okulda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	()	()	()	()	()
2. Bu okulun sorunları bana gerçektin kendimin sorunlarıymış gibi gelir.	()	()	()	()	()
3. Okulumda güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.	()	()	()	()	()
4. Kendimi bu okula “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
5. Okulumda “ailemden biri” gibi hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
6. Bu okul benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	()	()	()	()	()
7. Şu anda bu okulda çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.	()	()	()	()	()
8. İstesem bile şu anda bu okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.	()	()	()	()	()
9. Şu anda bu okuldan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	()	()	()	()	()
10. Şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	()	()	()	()	()
11. Eğer kendimi bu okula bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	()	()	()	()	()
12. Bu okuldan ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığıdır.	()	()	()	()	()
13. Şu andaki yöneticimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	()	()	()	()	()
14. Benim yararına bile olsa, şu anda bu okuldan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
15. Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	()	()	()	()	()
16. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	()	()	()	()	()
17. Okulumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	()	()	()	()	()
18. Okulumda karşı kendimi borçlu hissediyorum.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

9 Eylül 1965 Tekirdağ doğumluyum. İlk ve orta tahsilimi İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde, lise tahsilimi Bakırköy Ticaret Lisesinde tamamladıktan sonra Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesine kaydoldum. Bu bölümden 1990 yılında mezun olduktan sonra, İstanbul'da özel bir kolejde öğretmenlik yaptım. Askerlik görevimi, Kıbrıs Türk Kuvvetleri Alayında tamamladıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde Tekirdağ, Erzurum ve İstanbul'da değişik lise ve ilköğretim okullarında 2006 yılına kadar öğretmen olarak çalıştım. Halen Beylikdüzü İMKB İlköğretim Okulu müdür yardımcılığı görevini sürdürmekteyim. 2007 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

Aday: Metin IŞIK