

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLANMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI



ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE KADIN
YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ELMAS MERVE GÜRSES

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DOÇ. DR. SERPİL RECEPOĞLU

NİSAN - 2023
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Elmas Merve GÜRSES

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE KADIN YÖNETİCİLERİN
ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ****ELMAS MERVE GÜRSES****KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI
DANIŞMAN:DOÇ. DR. SERPİL RECEPOĞLU**

Bu araştırmanın amacı 2020-2021 eğitim- öğretim yılında kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020- 2021 eğitim- öğretim yılında Kastamonu ilinde kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda görev yapan 293 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilip Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif anlamı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İklimsel etik değişkeninin örgütsel bağlılık ile anlamlı düzeyde bir ilişki verdiği görülmektedir. Bu yordayıcı değişkenler örgütsel bağlılık toplam varyansının %21'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin, kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşleri ile cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı, branş, kadın yönetici ile çalışılan süre arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Ancak, yaş ve eğitim durumu değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

ANAHTAR KELİMELER:Etik liderlik, örgütsel bağlılık, kadın yönetici

Nisan 2023, 107 Sayfa

ABSTRACT**MSC THESIS****RESEARCHING RELATIONSHIP BETWEEN THE ETHICAL
LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF FEMALE ADMINISTRATORS AND
THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS ACCORDING
TO TEACHERS' OPINION****ELMAS MERVE GÜRSER****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE****EDUCATIONAL SCIENCES DEPARTMENT****EDUCATIONAL ADMINISTRATION****SUPERVISOR:ASSOC. PROF. DR. SERPİL RECEPOĞLU**

The aim of this study is to analyze the relationship between the ethical leadership characteristics of female administrators and the organizational commitment of teachers according to the opinions of teachers working in schools with female administrators in 2020-2021 academic year. This is descriptive research in relational survey model. The participants of the study are 293 teachers working in schools with female administrators in the province of Kastamonu in 2020- 2021 academic year. In this study, The Ethical Leadership Scale developed by Yılmaz (2005) and The Organizational Commitment Scale developed by Meyer, Allen and Smith (1993) and adapted into Turkish by Dağlı, Elçiçek and Han (2018) were used. As a result of the research, it has been determined that there is a moderate, positive relationship between the ethical leadership characteristics of female administrators and the organizational commitment of teachers. It is seen that the variable of climatic ethics has a significant relationship with organizational commitment. These predictor variables explain 21% of the total variance of organizational commitment. In other words, the ethical leadership characteristics of female administrators are a significant predictor of teachers' organizational commitment levels. As a result of the research, it was determined that there was a significant difference between the views of teachers and female administrators on ethical leadership characteristics and gender, marital status, seniority, branch, and the time worked with female administrators. However, no significant difference was found between age and organizational commitment.

KEYWORDS:Ethical leadership, organizational commitment, female administrator

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimi gördüğüm süre boyunca, desteğini esirgemeyen danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Serpil RECEPOĞLU'na teşekkür ederim.

Bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösterip tezimi tamamlamamda büyük katkı sağlayan mesai arkadaşım Dr. Kerem TEKŞEN' e, yoğun ders temposunda bana zaman ayıran ODTÜ Makine Mühendisliği öğrencisi sevgili yeğenim Oğuz Berk ŞAHİN'e, beni her daim motive eden değerli abim Doç. Dr. Muhammet Serdar ÇAVUŞ'a, desteğini her zaman hissettiğim varlığıyla güç veren eşim Mehmet GÜRSES'e, vaktinden çaldığım annesini özleyen sabırla bekleyen kızım İdil Gökçe GÜRSES'e, hayatım boyunca bana güvenen inanan başarılarımın mimarı sevgili annem Aysel KARAKAYA ve babam Faruk KARAKAYA'ya ve emeği geçen bütün dostlarıma sonsuz teşekkürler.

ELMAS MERVE GÜRSES

Kastamonu, 2023

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Problem Cümlesi	4
1.3 Alt Problemler	5
1.4 Araştırmanın Amacı	6
1.5 Araştırmanın Önemi	6
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.7 Varsayımlar	7
2. LİDERLİK.....	8
2.1 Liderlik ve Liderlik Tanımları	9
2.1.1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	10
2.2 Liderlik Kuramları.....	11
2.2.1 Özellik Kuramı	12
2.2.2 Durumsallık Kuramı	13
2.2.3 Davranışsallık Kuramı	14
2.3 Modern Liderlik Türleri	15
2.3.1 Öğretimsel Liderlik.....	15
2.3.2 Kültürel Liderlik	16
2.3.3 Vizyoner Liderlik.....	17
2.3.4 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	18
2.3.5 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	19
2.4 Etik Liderlik	20
2.4.1 Etik.....	20
2.4.2 Etik ve Ahlak Arasındaki Farklar	21
2.4.3 Etik Liderlik.....	22
2.4.4 Etik Lider Olarak Okul Yöneticisi.....	25
2.5 Örgütsel Bağlılık	26
2.5.1 Örgütsel Bağlılık Tanımları	26
2.5.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	28
2.5.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	29
2.5.3.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler	29
2.5.3.1.1 Psikolojik mukavele.....	29
2.5.3.1.2 İş beklentileri	30
2.5.3.1.3 Yaş	30
2.5.3.1.4 Eğitim düzeyi.....	31
2.5.3.1.5 Kıdem	31

2.5.3.1.6	Medeni hal	32
2.5.3.2	Örgütsel faktörler	32
2.5.3.2.1	Maddi getiri	32
2.5.3.2.2	Örgütsel kültür	32
2.5.3.2.3	Yönetim ve liderlik	33
2.5.3.2.4	Örgütsel adalet	33
2.5.3.2.5	Takım çalışması	34
2.5.3.2.6	Rol belirsizliği ve çatışması	35
2.5.3.3	Örgüt dışı faktörler	35
2.5.4	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	35
2.5.4.1	Tutamsal bağlılık yaklaşımı	35
2.5.4.1.1	Kanterin yaklaşımı	36
2.5.4.1.2	Penley ve Gould'un yaklaşımı	37
2.5.4.2	Davranışsal bağlılık yaklaşımı	37
2.5.4.2.1	Çoklu bağlılık yaklaşımı	38
2.6	Konuya İlişkin Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	38
2.7	Konuya İlişkin Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	40
3.	YÖNTEM	44
3.1	Araştırma Modeli	44
3.2	Araştırma Grubu	44
3.3	Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular	45
3.4	Veri Toplama Araçları	46
3.4.1	Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)	47
3.4.2	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	47
3.4.3	Verilerin Toplama Aşaması ve Analizi	48
4.	BULGULAR	49
4.1	Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	49
4.2	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	50
4.3	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	51
4.4	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	68
5.	TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	80
5.1	Tartışma ve Sonuç	80
5.2	Öneriler	87
KAYNAKLAR	89	
EKLER	101	
EK A	Araştırma İzin Belgesi	102
EK B	Etik Kurul Raporu	103
EK B	Ölçekler	104
EK B	Anket Uygulanan Okulların Listesi	107

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 Liderlik tanımları	24
Tablo 3.1 Katılımcılara ait demografik özellikler ve yüzdelikler	45
Tablo 4.1 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Pearson Korelasyon)	49
Tablo 4.2 Kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordama düzeyi	50
Tablo 4.3 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri betimleyici istatistik değerleri	51
Tablo 4.4 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin cinsiyete değişkenine göre T-testi	51
Tablo 4.5 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin yaş değişkenine göre ANOVA	53
Tablo 4.6 Öğretmenlerin görüşlerine dair kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin medeni durum değişkenine göre T-testi sonuçları	54
Tablo 4.7 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin kıdem yılı değişkenine göre ANOVA	55
Tablo 4.8 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin branş değişkenine göre ANOVA	58
Tablo 4.9 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin eğitim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçları	62
Tablo 4.10 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin kadın yönetici ile çalışılan süre değişkenine göre ANOVA	63
Tablo 4.11 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin çalışılan okul türünü değişkenine göre ANOVA	66
Tablo 4.12 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin örgütsel bağlılık özellikleri betimleyici istatistik değerleri	69
Tablo 4.13 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre T- testi	69
Tablo 4.14 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş değişkenine göre ANOVA	70
Tablo 4.15 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının medeni durum değişkenine göre T- testi sonuçları	71
Tablo 4.16 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kıdem yılı değişkenine göre ANOVA	72
Tablo 4.17 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının branş değişkenine göre ANOVA	74
Tablo 4.18 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının eğitim durumu değişkenine göre ANOVA	75
Tablo 4.19 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın yönetici ile çalışılan süre değişkenine göre ANOVA	77

Tablo 4.20 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının çalışılan okul türüne göre ANOVA	78
---	----



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler

%	: Yüzde
X	: Ortalama

Kısaltmalar

Akt	: Aktaran
Tdk	: Türk Dil Kurumu
AASA	: Amerikan Okul Yöneticileri Derneği
ASBO	: Okul İşletme Görevlileri Derneği
Vb	: Ve Benzeri

1. GİRİŞ

Çalışmada bu bölümde konu hakkında kısa bir giriş yapılarak problemin durumu, problem cümlesi ve alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmada sıklıkla kullanılan kavramlara yönelik tanımlamalara yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Globalleşmenin bir sonucu olarak sınırları genişleyen yeni dünya düzeninde, tüm örgütler varlığını koruma, geliştirme ve rekabet gücünü arttırmaya her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Sürdürülebilir rekabet ve gelişen dünya koşullarına adaptasyon, örgütlerin birincil hedefleri konumuna gelmiştir. Her örgütün en temel ögesi olan insan, örgütü başarıya götürecektir en önemli kaynak olarak görülmektedir. Bu süreçte liderlere düşen görevler her geçen gün değişmekte ve önemini hissettirmektedir. Özellikle, toplumun bilgi ve refah düzeyini yükseltecek bireyler yetiştirmekle yükümlü eğitim örgütlerinde liderlik, günümüzün en fazla tartışılan konularından biri haline gelmiştir.

Lider ve yönetici ifadeleri, insanlarda aynı algıyı uyandırır da birbirlerinden farklı kavramlardır. Yönetici, işi veren ve yapılmasını denetleyen kişi olma özelliği taşıırken, lider, işi yapmak için gerekli motivasyonu ve enerjiyi de ortaya çıkaran kişidir. Bir yöneticinin lider olabilmesi, örgütün tüm paydaşlarını işin içine katabilmesi, onların duygu, düşünce ve değer yargılarına önem vermesi ve tüm bunları yaparken baskı kurmadan saygın bir kişilik oluşturabilmesi ile mümkün olabilir.

Bir eğitim kurumunda, genel olarak, öğretmenin eğitim-öğretim becerileri ve bu becerilerin ne kadar verimli kullanıldığıyla ilgilenmek yerine, onun eğitim kurumuna giriş-çıkış saatleri üzerine yoğunlaşması, kurumdaki eğitim sürecinin geliştirilmesine bir katkıda bulunmayacak, aksine, öğretmen ya da öğretmenler üzerinde, eğitim dışı davranışların yönetim tarafından kontrolü nedeniyle bir baskı ortamının oluşmasına neden olacaktır. Esasen, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik eden, bu konuda onlara yardımcı olan; öğretmenin çabasını ve yeteneklerini takdir eden, eğitim

uğraşlarını görüp değerlendiren ve öğretmenin eğitimsel becerisini bir üst basamağa taşımaya yönlendirebilen yönetici bir lider yönetici olarak tanımlanabilir (Memişoğlu, 2003).

Çağdaş eğitim yönetiminde öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak, liderlerin önemli bir görevidir. Öğretmenler, okulun temel paydaşları olduğu için, onların örgüte olan bağlılıkları okulun performansını doğrudan etkiler. Örgütsel bağlılık incelendiğinde bu kavramın, iş görenin görev yaptığı örgüte karşı duyduğu bağın gücünü ifade ettiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu, öğretmenlerin örgütün amacına uymak için çaba sarf etmelerine, örgütte kalmak için çaba göstermelerine ve örgütte kalmak için istekli olmalarına neden olur.

Yapılan araştırmalarca örgütsel bağlılığın, örgütsel performansı pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık duygusu, öğretmenlerin işe geç gelmemesine, devamsızlık yapmamasına ve işten ayrılmamasına neden olur. Öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları arttıkça, öğretmenlerin örgütte kalmak için çaba sarf etmeleri ve örgütte kalmak için istekli olmaları arttığından, işyerine geç kalınması, işte yapılan devamsızlığın artması ve nihayetinde işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlarla karşılaşılmasını azaltılır.

Öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları arttıkça, ürün veya hizmet kalitesi de olumlu yönde etkilenmektedir (Doğan ve Kılınç, 2007). Öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları arttıkça, öğretmenler öğrencilerin başarısını arttırmak için daha çok çaba sarf ederler ve öğrencilerin eğitim deneyimleri iyileşir.

Bu nedenle, liderler öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için çeşitli stratejiler uygulamalıdır. Örneğin, öğretmenlerin örgütün amacına ve hedeflerine katılmasını sağlamak, öğretmenlerin örgütteki rol ve sorumluluklarını açıklamak, öğretmenlerin örgütteki katılımını arttırmak, öğretmenlerin örgütteki görüşlerini dinlemek ve öğretmenlerin örgütteki ödüllendirilmesini sağlamak gibi. Bu tür stratejiler, öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için kullanılabilir.

Okul yöneticileri, eğitim örgütü içerisindeki tüm üyelerin saygının kabul edilmesi, aynı olamayan fikir ya da kültür etkenlerine karşı hoşgörülü olma, kişilerin eşitliğinin

kabulü ve kaynakların adil dağılımı gibi yüksek davranışsal özellikleri edinmelidir. Bu, onların etik değerlere uygun hareket tarzını benimsemeleriyle mümkündür. Bu yüksek davranışsal özellikler, okul yöneticilerinin öğrenciler, öğretmenler ve diğer okul çalışanları arasındaki ilişkileri düzgün bir şekilde yürütmelerine ve okulun amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, okul yöneticilerinin etik değerlere uygun hareket etmeleri, okulun genel olarak etik bir ortam oluşmasına ve öğrencilerin etik değerleri benimsemelerine katkıda bulunur. (Aydın, 2012).

Okul örgütünün üyeleri, öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlar, liderlerden etik duyarlılığı ilk olarak görme beklentisindedir. Liderler, çalışanları etkileme pozisyonunda bulunurken, etik davranışlarıyla örnek teşkil ederler. Etik davranışları, kurum kültürünü güçlendirme açısından önemlidir ve öncelikle okul müdürleri tarafından uygulanmalıdır.

Okul örgütünde, liderin etik davranması ve bu konuyla ilgili onu örnek olanlara rehber olması, diğer bir ifadeyle okul müdürlerinin etik liderlik rolünü üstlenmeleri beklenmektedir. Bu, okul örgütünün üyelerinin etik değerlere uygun hareket etmelerini teşvik eder ve kurum kültürünü güçlendirir. Etik liderlik, okul müdürlerinin öğrenciler, öğretmenler ve diğer okul çalışanları arasında adil, dürüst ve saygılı bir ortam oluşmasını sağlar. Ayrıca, etik liderlik, okul örgütünün genel olarak etik bir kurum olarak kabul edilmesine ve öğrencilerin etik değerleri benimsemelerine katkıda bulunur. Etik liderlik, okul müdürlerinin öğrencilerin gelecekteki başarılarını ve toplumdaki yerlerini etkileyebilecek önemli bir rol oynar.

Okullardaki başarıya ulaşmak, etkili olduğu düşünülen faaliyetlerin yapılması, öğretmenlerin kuruma olan tutumuyla ilişkilidir. Öğretmenlerin tutumunda belirleyici en önemli etken liderin gösterdiği davranışlarda güvenilir, dürüst, adil ve şeffaf olmasıdır. Okul yöneticilerinin etik değerlere uygun davranmaları, öğretmenlerin kuruma karşı tutumlarını pozitif yönde etkiler ve okulun genel olarak başarısını artırır.

Okul yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler arasında dürüstlük, şefkat, iyilik, bağlılık, cömertlik, nezaket, güvenilirlik, cesaret ve fedakârlık sayılabilir. Bu değerler, okul yöneticilerinin öğrenciler, öğretmenler ve diğer okul çalışanları arasında adil,

dürüst ve saygılı bir ortam oluşmasını sağlar. Ayrıca, bu değerler, okul örgütünün genel olarak etik bir kurum olarak kabul edilmesine ve öğrencilerin etik değerleri benimsemelerine katkıda bulunur. (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017). Bu bağlamda çağın değişen şartlarına ayak uydurabilmek için örgütler örgüt üyelerinin memnuniyetini sağlamak, onlara örgütün hedeflerini benimsetmek ve örgütsel bağlılıklarını artırmak durumundadırlar. Elemanların örgüte olan bağlılıklarının artmasıyla birlikte örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgüte karşı pozitif davranışlar sergilemeleri beklenmektedir (Çöl ve Gül, 2009). Bu nedenle hâli hazırda görev yapmakta olan yöneticilerin belirlenmiş olan liderlik kriterlerine uyum sağlayıp sağlamadıkları ve bu durumun da yönetiminde oldukları örgütleri nasıl etkilediğinin belirlenmesi gereklidir. Özellikle cinsiyet faktörüne bağlı olarak liderlik davranışlarının da değişim gösterdiği bilinmektedir. Her ne kadar etkileri azaltılmaya çalışılsa da kadın yöneticilere karşı henüz birçok farklı örgütte yöneticilik yapmalarına karşı bir ön yargı ve cam tavan mevcuttur. Bu problemin ortadan kaldırılabilmesi adına kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini ne düzeyde bulundurdıkları ve bunun örgüte olan katkıları üzerinde durulması gereklidir. Eğitim alanında da sıklıkla karşımıza çıkan lider kaynaklı problemlerin de önüne geçilebilmesi için öncelikle mevcut durumun aydınlatılması gereklidir. Bu çalışma ile eğitim dünyasında görev yapmakta olan kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin belirlenerek bu özelliklerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin açığa çıkarılması hedeflenmektedir. Literatür taraması yapıldığında liderlerin etik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılıklar üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaların olduğu görülmüştür ancak cinsiyet odağında bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Bu anlamda çalışma alanyazındaki boşluğu kapatacaktır. Kadın yöneticilere odaklanıyor olunması da konu üzerindeki ilk çalışmalardan olması da çalışmanın önemini ve özgünlüğünü artıracaktır.

1.2 Problem Cümlesi

Kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

1.3 Alt Problemler

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?
2. Öğretmen görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
3. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ne düzeydedir?
 - a. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
 - b. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
 - c. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
 - d. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri kıdem yılına göre farklılaşmakta mıdır?
 - e. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri branşa göre farklılaşmakta mıdır?
 - f. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
 - g. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri çalışılan süreye göre farklılaşmakta mıdır?
 - h. Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri çalıştığı okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
4. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
 - a. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

- b. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- c. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
- d. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları kıdem yılına göre farklılaşmakta mıdır?
- e. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları branşa göre farklılaşmakta mıdır?
- f. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- g. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları kadın yönetici ile çalışılan süreye göre farklılaşmakta mıdır?
- h. Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

1.4 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı 2020-2021 eğitim-öğretim yılında kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda çalışmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

1.5 Araştırmanın Önemi

Yöneticilerinin etik davranışlarda bulunması ve öğretmenlere etik açıdan iyi bir örnek teşkil etmesi, okullarda etik bir ortamın oluşturulabilmesi için önemlidir. Öğretmenler, yöneticilerinin adaletli ve etik olduğunu düşünüyorsa, yöneticilerini daha istekli takip etmekte ve onların liderliğini daha hızlı benimsemektedir. (Altun, 2013)

Yapılan bu çalışmanın, okullarında etik liderlik davranışı gösteren kadın yönetici bulunan öğretmenlerin örgütsel bağlılık gösterme düzeyi hakkında bilgi vereceği düşünülmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde, etik liderlik ve örgütsel bağlılık konularının sıklıkla birlikte çalışıldığı karşımıza çıkmaktadır. Ancak, sadece kadın yöneticiler özelinde çalışmalara rastlanmamıştır. Kadınların yönetimde

aktif roller almaya başladığı günümüz dünyasında, bu çalışmanın alan yazında önemli bir yer tutacağı düşünülmektedir.

1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kastamonu İlinde, yönetim kadrosunda kadın bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Veri toplama süreci ise 2021-2022 eğitim öğretim yılıyla sınırlı tutulmuştur.

1.7 Varsayımlar

- Çalışmanın yürütüldüğü örneklem grubunun, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sağlayacak, yani evreni temsil edecek kapsamda olduğu varsayılmaktadır.
- Çalışmanın örnekleminde yer alan öğretmenlerin ölçek maddelerine verecekleri cevapların gerçeği yansıtacağı düşünülmektedir.

2. LİDERLİK

Liderlik hem geçmişte hem de günümüzde önemli bir konudur. Liderlik, örgütlerin veya grupların başarısını etkileyen birçok faktörün bir araya geldiği kompleks bir konudur. Liderlik, örgütlerin veya grupların amaçlarına ulaşması için gerekli olan insan kaynaklarını yönetmek, yönlendirmek ve motive etmek gibi fonksiyonları yerine getirir. Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, liderliğin örgütsel bağlılık, örgütteki performans, örgütteki motivasyon ve daha birçok konuda önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik konusu önemli olduğu için üzerinde çok fazla araştırma yapılmış ve birçok teori ortaya çıkmıştır. Bu nedenle liderlik konusunda yapılan çalışmaların sayısı çok fazladır.

Liderlik, örgütlerin çalışmasını yöneten ve yön veren kişilerdir. Liderlik, örgütlerde çalışanların davranışlarını, duygularını ve tutumlarını etkileyebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine sadakat ve sorumluluk duymasıdır. Liderlik, örgütsel bağlılığı etkileyebilir ve örgütlerin performansını arttırabilir. (Aslan, 2013).

Liderlik, bir grup insanın amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yönlendirme, öncülük etme ve örnek olma becerilerini kullanan bir kişinin özelliklerini ifade eder. Liderler, işletmelerde, sosyal gruplarda veya devletlerde etkili bir şekilde yönetebilirler. Liderlik, birçok faktör tarafından etkilenir ve birçok farklı tarzda yapılabilir. Liderlik, birçok alanda önemlidir ve başarılı bir lider, takipçilerinin özgüvenini arttırır, onların motivasyonlarını yükseltir ve onları amaçlarına ulaştırmak için yönlendirir. (Özel, 1998).

Liderler, aynı zamanda, çalışanların örgütteki çalışmalarının anlamlı olduğunu hissetmelerini sağlayabilir. Liderler, çalışanların çalışmalarının örgütteki genel amaçlarla ilişkili olduğunu göstermeli ve çalışanların çalışmalarının önemli olduğunu vurgulamalıdır (Podsakoff vd., 1990).

Liderlik, örgütlerin çalışmasını yöneten ve yön veren kişilerdir. Liderlik, örgütsel bağlılığı etkileyebilir ve örgütlerin performansını arttırabilir. Liderler, çalışanların örgütlerine sadakat ve sorumluluk duymasını sağlamak için çeşitli yollar sunarlar.

Örneğin, liderler çalışanların örgütlerinin amaçlarına ve değerlerine inanmasını teşvik edebilir, çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlayabilir, çalışanların çalışmalarının anlamlı olduğunu hissetmelerini sağlayabilir ve çalışanların çalışmalarının ödüllendirildiğini görmelerini sağlayabilir. Bu etkiler, örgütlerdeki çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır ve örgütlerin performansını iyileştirir (Den Hartog vd., 1996; Wang vd., 2016; Wang vd., 2017).

2.1 Liderlik ve Liderlik Tanımları

Liderlik, insanların gruplar içerisinde çalışmasını veya bir amaca ulaşmasını sağlamak için kullandıkları bir kavramdır. Tarih boyunca, liderlik tanımı ve anlayışı değişmiştir. İlk olarak, antik çağda, liderlik tanımı sadece kral veya liderlerin yaptığı iş olarak görülmüştür. Bu dönemde, liderlik, güç ve kontrol üzerine odaklanmıştır (Northouse, 2013). Orta Çağda, liderlik anlayışı, Hristiyan inançlarına göre şekillenmiştir. Bu dönemde, liderlik, hizmet etme ve halkın iyiliği için çalışma anlamına gelmektedir (Northouse, 2013). 18 ve 19. yüzyıllar, liderlik tanımının değişmeye devam ettiği dönemlerdir. Bu dönemde, liderlik, örgütlerin yönetimi ve yöneticilerin öncü rolü olarak görülmüştür (Northouse, 2013). 19. yüzyılın başlarında, liderlik tanımı, öncülük, öncülük ve insanları etkileme becerileri olarak görülmüştür. Bu dönemde, liderlik araştırmaları, liderlik stilini, liderlik niteliklerini ve liderlik etkilerini incelemeye başlamıştır (Northouse, 2013). 20. yüzyılın ortalarında ve sonlarında, liderlik tanımı daha da genişletilmiştir. Özellikle, transformasyonel liderlik, liderin öncülük etmesi, izleyicilerinin hedeflerine ulaşmalarını sağlaması ve izleyicilerinin kendilerini daha iyi bir şekilde ifade etmelerine olanak tanınması olarak tanımlanmıştır (Bass, 1985).

Son yıllarda, liderlik tanımı, çeşitli konulara odaklanmıştır. Örneğin, liderlik, kültürler arası farklılıklara ve cinsiyet eşitliğine odaklanmıştır. Aynı zamanda, liderlik, örgütlerdeki sürdürülebilirliğe ve çevreye odaklanmıştır (Avolio vd., 2009; Chen vd., 2007).

Sonuç olarak, liderlik tanımı tarih boyunca değişmiştir. İlk olarak, antik çağda, liderlik tanımı sadece kral veya liderlerin yaptığı iş olarak görülmüştür. Ancak, son yıllarda

liderlik tanımı, çeşitli konulara odaklanmıştır. Bu nedenle, liderlik kavramının tanımı ve anlayışı zaman içinde değişebilir.

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak lider, ciddi oranda takipçiye sahip olan ve zor durumlarda takipçilerine cesaret veren kişiler olarak tanımlanabilir. Bu tanım, çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Örneğin, Montgomery (2012) tarafından yapılan bir araştırma, liderlerin takipçi sayısının liderlik etkililiğiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Reynolds vd., (2020) tarafından yapılan bir başka çalışma ise, liderlerin zor durumlarda takipçilerine cesaret veren davranışlar sergilemelerinin takipçilerinin güvenini ve sadakatini arttırdığını göstermiştir. Bu araştırmalar liderliğin takipçi sayısı ve zor durumlarda takipçilerine cesaret veren davranışların önemli faktörler olduğunu göstermektedir.

2.1.1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kavramları, birbirleriyle karıştırılabilen kavramlar olarak kabul edilir. Lider, bir grup insanın amacına ulaşması için yön veren ve öncülük eden kişidir. Yönetici ise, bir organizasyonun işleyişini yürütmek, planlamak, organize etmek, koordine etmek ve kontrol etmek için sorumludur. Liderler, bir ekip kurup bu ekibi başarıya yönlendirmek için gerekli özelliklere sahip kişilerdir. Yöneticiler ise, hiyerarşinin onlara verdiği gücü kullanarak astlarını yönetirler. Bu anlamda, liderlerin görevi ekip üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmak, onları motive etmek ve ekibi hedeflere ulaştırmakken; yöneticilerin görevi ise ekip üyelerinin görevlerini yerine getirmelerini sağlamak, denetlemek ve yönetmektir.

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, liderin öncülük etmesi ve takipçilerinin motivasyonunu arttırmak için örnek olması iken yöneticinin ise organizasyonun işleyişini düzenlemek, planlamak, yürütmek ve kontrol etmek için gerekli olan becerileri ve araçları kullanmasıdır. Her iki kavramda da önemlidir fakat farklı rolleri ve sorumlulukları vardır.

Bu konuda yapılan araştırmalarda, liderlerin özellikleriyle yöneticilerin özellikleri arasında farklar olduğu gösterilmiştir. Örneğin, Erkutlu (2014) tarafından yapılan bir araştırma liderlerin ekip üyelerini motive etmek, özgüvenlerini arttırmak ve ekibi

hedeflere ulaştırmak için gerekli liderlik becerilerine sahip olduğunu, yöneticilerin ise ekip üyelerinin görevlerini yerine getirmelerini denetlemek ve yönetmek için gerekli yönetim becerilerine sahip olduğunu göstermiştir.

Liderler, insanları motive etme, onları etkileme ve onların potansiyelini sergilemelerine olanak tanıma becerilerine sahiptir. Liderler, izleyicilerine öncülük eder ve onları hedeflere ulaştırmak için yön verir. Liderler, insanların potansiyelini sergilemelerine olanak tanır ve onların kendilerini ifade etmelerine izin verir (Bass, 1985).

Yöneticiler ise, organizasyonun işleyişini yürütmek, planlamak, organize etmek, koordine etmek ve kontrol etmek için sorumludur. Yöneticiler, örgütlerin hedeflerine ulaşması için gerekli olan kaynakları yönetirler ve çalışanların işlerini yapmalarını sağlarlar. Yöneticiler, örgütlerin işleyişini denetler ve örgütlerin amacına ulaşmasını sağlar (Northouse, 2013).

Sonuç olarak, lider ve yönetici, benzer amaçları olsa da farklı kavramlardır. Liderler, insanları motive etme, onları etkileme ve onların potansiyelini sergilemelerine olanak tanıma becerilerine sahiptir. Yöneticiler ise, organizasyonun işleyişini yürütmek, planlamak, organize etmek, koordine etmek ve kontrol etmek için sorumludur. Liderlik hakkında literatürde çok fazla çalışma bulunmaktadır. Özellikle liderlik biçimleri ve liderlik özellikleri ele alınırken uzmanlar tarafından çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Aşağıda bu kuramlar sıralanmıştır.

2.2 Liderlik Kuramları

Alan yazın incelendiğinde geçmişten günümüze liderlik üzerine çok fazla çalışmalar yapıldığı ve kuramlar geliştirildiği görülebilmektedir. Bu çalışmalar incelendiğinde özellikler kuramı (Yukl, 1991), durumsallık kuramı (Lawrence ve Lorsch, 1967) ve davranışsallık kuramının (Watson, 1913) ön plana çıktığı görülmektedir.

2.2.1 Özellik Kuramı

Özellik kuramı ilk olarak Yukl tarafından (1991) alanyazına kazandırılmıştır. Özellikler kuramı, liderliğin kişisel niteliklerle ilgili olduğunu varsayar. Bu kuram, liderlik yeteneklerinin doğuştan var olduğunu ve bu yeteneklerin öğrenilemeyeceğini düşünür.

Özellikler kuramı, liderlik konumlarına ulaşan kişilerin neden diğerlerinin bu konumlara ulaşamadığını açıklamaya çalışır. Bu kuram, kişisel farklılıkların liderlik konumlarına ulaşmada önemli olduğunu vurgular (Keçecioğlu, 1998). Özellikler kuramına göre, lider grubun diğer üyelerinden farklıdır (Ertürk, 1998, s.138). Bu kurama göre, liderin diğer insanlardan farklı özellikleri arasında; mevcut duruma uyum sağlama, kendi başarısı üzerine odaklanma ve başarılar hakkında belirli bir hırsa sahip olma, iş birliği yapma ve öncülük etme, insanların yönlendirilmesini sağlama, sosyal çevreyi değiştirme, hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, güvenilir olabilme, baskın olan taraf olunması, ısrarcı olma, kendine güvenme, sorumluluk almaya hazırlıklı olma, strese dayanıklı olma gibi özellikler yer alabilir. Bu özellikler, liderlerin etkili bir şekilde takipçilerini yönlendirmelerine, amaçlarına ulaşmalarına ve örgütlerin genel olarak başarısını arttırmalarına yardımcı olur. Bu özellikler, liderlerin diğer insanlardan farklı olduğunu ve öncülük etmelerini sağlar. Bu listede yer alan özellikler, liderliğin çeşitli boyutlarını yansıtmaktadır. Bu kuram, liderlerin özellikleri arasında kişisel farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların liderlik konumlarına ulaşmada önemli olduğunu vurgulamaktadır (Yuki, 1989 Akt: Brestrich, 2000).

Bu kuram, liderliğin belirli bir karakteristik veya özellikler setiyle ilişkili olduğuna inanır. Bu özellikler arasında; cesaret, doğal liderlik, güçlü karakter ve dürüstlük gibi özellikler yer alır. Bu özellikler, liderliğin doğuştan var olduğunu ve öğrenilemeyeceğini düşündüren kuram, önemli bir lider olarak potansiyel olan kişileri tanımlamaya çalışır (Stogdill, 1948).

Bu kuram, liderliğin öğrenilemeyeceği fikrini eleştiren birçok araştırma ile sorgulanmıştır. Özellikler kuramı, kişisel niteliklerle sınırlı olduğu için, liderliğin pratikte nasıl uygulandığını ve nasıl geliştirilebileceğini açıklamaz (Bass, 1990).

Sonuç olarak, özellikler kuramı, liderliğin kişisel niteliklerle ilgili olduğunu varsayar. Bu kuram, liderlik yeteneklerinin doğuştan var olduğunu ve bu yeteneklerin öğrenilemeyeceğini düşünür. Ancak, bu kuram, liderliğin öğrenilebileceği ve geliştirilebileceği fikrini eleştiren birçok araştırma ile sorgulanmıştır.

2.2.2 Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı ilk olarak Lawrence ve Lorsch tarafından (1967) alanyazına kazandırılmıştır. Durumsallık kuramı, liderliğin durum ve koşullara bağlı olarak değişebildiğini varsayar. Bu kuram, liderlik yeteneklerinin her durumda aynı olmayabileceğini ve liderin, mevcut duruma göre farklı liderlik stilleri kullanabileceğini savunur. Bu kurama göre her durum aynı liderlik özelliklerine uygun değildir. Bir durum için geçerli olan liderlik durumu diğerleri için geçerli olmayabilir.

Bu kurama göre, bir grup amacı, örgütün özellikleri ve geçmiş deneyimleri ya da grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri lider davranışını etkileyebilir. Yani, bir liderin davranışları ve stratejileri, grup üyelerinin yetenekleri, beklentileri ve örgütün özellikleri gibi faktörlerle sınırlıdır. Bu kuram, liderin grup üyelerinin yetenekleri ve beklentilerini dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, örgütün özellikleri ve geçmiş deneyimleri de liderin davranışlarını etkileyebilir. Bu kuram, liderin grup üyelerine uyum sağlamasının, grupların başarısını arttırmak için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Kılıç, 2003).

Örneğin, bir liderin bir ekip üyesini motive etme becerisi, bir yerde çok etkiliyken, başka bir yerde az etkilidir. Aynı şekilde, bir örgütte ihtiyaç duyulan liderlik tarzı, başka bir örgütte farklı olabilir.

Durumsallık kuramı, liderliğin kapsamlı bir süreç olduğunu ve liderin, mevcut duruma göre farklı liderlik stilleri kullanabileceğini savunur. Bu kuram, liderliğin örgütün amacı, çalışanların yetenekleri, örgüt kültürü ve diğer faktörler gibi durum ve koşullara bağlı olarak değişebildiğini varsayar (Hersey ve Blanchard, 1969).

Sonuç olarak, Durumsallık kuramı, liderliğin durum ve koşullara bağlı olarak değişebildiğini varsayar. Bu kuram, liderin, mevcut duruma göre farklı liderlik stilleri kullanabileceğini ve liderliğin kapsamlı bir süreç olduğunu savunur.

2.2.3 Davranışsallık Kuramı

Davranışsallık kuramı Watson tarafından (1913) alanyazına kazandırılmıştır.

Davranışsal Liderlik Kuramı, liderliğin davranışları ve eylemleri ile ilgili olduğunu varsayar. Bu kuram, liderliğin davranışlarını tanımlar ve bu davranışların izleyiciler üzerindeki etkisini inceler. Kuram, liderliğin öğrenilebileceği ve geliştirilebileceği fikrini benimser ve liderliğin kişisel niteliklerle sınırlı olmadığını savunur.

Bu kuram özellikler kuramının eksiklerine tepki olarak doğmuştur. Davranışsallık kuramı etkili bir liderliğin nasıl oluşması ve sergilenmesi için nasıl davranılması gerektiğine cevap aramıştır (Keçecioğlu, 1998).

Davranışsal Liderlik Kuramı, liderliğin davranışlarını tanımlar ve bu davranışların izleyiciler üzerindeki etkisini inceler. Kuram, liderliğin öğrenilebileceği ve geliştirilebileceği fikrini benimser. Kuram, liderliğin davranışlarını dört kategoriye ayırır: öğretmenlik, öncülük, özellikler ve öğrenme davranışları (Ohio State University Liderlik Araştırmaları, 1946).

Öğretmenlik davranışları, liderin çalışanlarına bilgi ve beceriler kazandırmak için yaptığı davranışları tanımlar. Öncülük davranışları, liderin çalışanlarını hedeflere ulaştırmak için yaptığı davranışları tanımlar. Özellikler davranışları, liderin kişisel özellikleri ve kişiliği ile ilgili olan davranışları tanımlar. Öğrenme davranışları, liderin öğrenme ve gelişmeye yönelik olan davranışları tanımlar (Ohio State University Liderlik Araştırmaları, 1946).

Örneğin, davranışsallık kuramı liderin özelliklerinin yanı sıra, liderin nasıl davrandığının da önemli olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan, durumsallık ve davranışsallık kuramları arasında bir iş birliği vardır ve her ikisi de liderliğin sadece

liderin özelliklerine değil, aynı zamanda liderin bulunduğu durumun özelliklerine ve davranışlarına da bağlı olabileceğini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, Davranışsal Liderlik Kuramı, liderliğin davranışları ve eylemleri ile ilgili olduğunu varsayar. Bu kuram, liderliğin davranışlarını tanımlar ve bu davranışların izleyiciler üzerindeki etkisini inceler. Kuram, liderliğin öğrenilebileceği ve geliştirilebileceği fikrini benimser ve liderliğin kişisel niteliklerle sınırlı olmadığını savunur. Liderlik kuramlarına ek olarak, örgütlerin işleyişi ve yapısının değişen dünya düzeninden etkilenmesiyle birlikte liderlik biçimleri de değişmeye başlamıştır. Modern liderlik türleri başlığı altında incelenen bu liderlik özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

2.3 Modern Liderlik Türleri

2.3.1 Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin eğitim kurumlarının yönetiminde rol oynadığı bir konudur. Bu tür liderlik, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin öğrencilerin eğitime katkıda bulunmasına ve okulların performansını arttırmasına odaklanır.

Öğretimi geliştirmeyi amaçlar. Öğretimde nitelikli eğitimin eğitimdeki yeni gelişmelere açık olarak ilerlemesi temel alır. Öğretimsel lider sınıf ortamında öğretimin gerçekleşme esaslarını gözetir ve eğitim yöntem ve tekniklerinin uygulanmasını sağlayan bireydir (Taşkesenoğlu ve Radmard, 2019).

Öğretimsel liderlik, öğrencilerin başarısını arttırmak için öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin çalışmalarını yürütmelerine olanak tanır (Spillane vd., 2001). Bu, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin öğrencilerin öğrenmelerini teşvik etmelerini, öğretim yöntemlerini geliştirmelerini ve okulların genel performansını arttırmak için gerekli adımları atmalarını sağlar (Leithwood vd., 2004).

Son olarak, öğretimsel liderlik, okullar arasında adaleti sağlamak için önemlidir. Bu, öğrencilerin farklı ekonomik, sosyal ve kültürel arka planlarından kaynaklanan fırsat

eşitsizliklerini azaltmak için çalışmalar yürütmek için okul yöneticilerine ve öğretmenlere fırsat verir (Darling-Hammond, 2000).

2.3.2 Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, bir organizasyonun ya da kurumun kültürel değerlerini, normlarını ve önceliklerini belirlemeye ve bunları uygulamaya yönelik liderliktir. Bu tür liderlik, organizasyonun ya da kurumun kültürünü tanımlamak, anlamak ve değiştirmek için önemlidir.

Kültürel lider, örgütsel kültürün oluşmasında önemli bir rol oynar. Kültürel lider, örgüt kültürünün kanunlarını ve nizamlarını uygulayarak, örgüt üyelerini sisteme uyum sağlamasını sağlar.

Kültürel liderlik ayrıca, organizasyonun ya da kurumun kültürünün değiştirilmesine yönelik çalışmaları yürütmek için önemlidir. Kültürel liderler, organizasyonun ya da kurumun kültürünün değiştirilmesine yönelik çalışmaları yürütür ve organizasyonun ya da kurumun üyelerine kültürün nasıl değiştirilebileceği konusunda rehberlik eder. Bu, organizasyonun ya da kurumun kültürünün daha etkili hale getirilmesine ve organizasyonun ya da kurumun amaçlarına daha iyi ulaşmasına olanak tanır (Den Hartog vd., 2017).

Kültürel lider, örgüt üyelerinin davranışlarını, inançlarını ve değerlerini etkileyerek, örgüt kültürünün oluşmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunur.

Kültürel lider, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü benimsemesini sağlar ve örgütteki bireylerin örgüt kültürünü paylaşmasını teşvik eder. Bu nedenle, kültürel lider örgüt için önemli bir rol oynar (Erdoğan, 2002).

Kültürel liderlik, organizasyonun ya da kurumun kültürünün belirlenmesinden, anlaşılmasına, değiştirilmesine ve uygulanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesinde önemlidir (Schein, 2010). Kültürel liderler, organizasyonun ya da kurumun değerlerini, normlarını ve önceliklerini belirler, organizasyonun ya da kurumun kültürünü anlamak ve tanımlamak için çalışır ve organizasyonun ya da

kurumun kültürünün değiştirilmesine yönelik çalışmalar yürütür. Ayrıca, organizasyonun ya da kurumun üyelerinin kültürünü benimsemelerine ve uygulamalarına yönelik çalışmalar yürütür (Kotter ve Heskett, 1992).

2.3.3 Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, gelecekteki fırsatları ve trendleri tahmin etme yeteneği olan liderler tarafından uygulanan bir liderlik tarzıdır. Vizyoner liderler, organizasyonlarının gelecekteki amaçlarını belirlerken, çalışanlarının yeteneklerini ve potansiyellerini değerlendirirler. Vizyoner liderler, çalışanlarını motive eder ve onları gelecekteki hedeflere ulaşmak için yönlendirirler. Vizyoner liderler, ayrıca organizasyonlarının sürdürülebilirliğini sağlamak için çevresel ve sosyal sorumluluklarını da önemserler. (Kotter, 1996)

Vizyoner liderler, organizasyonlarının kurumsal kültürünü değiştirerek çalışanlarının yeteneklerini ve potansiyellerini daha iyi değerlendirmelerine olanak tanırırlar. Ayrıca, vizyoner liderler, organizasyonlarının ürün ve hizmetlerini geliştirmek için sürekli olarak yenilikçi fikirler üretebilmelerine olanak tanırırlar (Collins, 2001).

Vizyoner liderler, geleceği şekillendiren ve toplumun geleceğini düşünen bireylerdir. Bu tip liderler, mevcut durumun yetersiz olduğunu düşünerek, toplum normlarının dışına çıkarak daha iyi şartlarda yaşayabileceğini düşünürler.

Vizyoner liderler, kendilerine ve çevrelerine hedefler koyar ve bunları gerçekleştirmeye çalışırlar.

Vizyoner liderler, gelecekteki senaryolara odaklanır ve bu senaryolara ulaşmak için gerekli adımları atar.

Vizyoner liderler, öncü rol oynar ve gelecekteki fırsatları belirler. Bu nedenle, vizyoner liderler, örgütlerin gelecekteki başarıları sağlamak için önemlidir (Erçetin, 2000).

Vizyoner liderlik, özellikle büyüyen ve hızla değişen endüstrilerde önemlidir. Örneğin, teknolojik ilerlemelerin hızla değişen endüstrilerinde, vizyoner liderler, organizasyonlarının gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilir ve buna göre hareket edebilirler (Hesselbein vd., 1996).

Vizyoner liderlik, özellikle büyük ve kurumsal organizasyonlar için önemlidir, ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler için de uygun bir liderlik tarzıdır.

2.3.4 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik, liderler tarafından çalışanların yaptıkları işin doğruluğunu ve kalitesini kontrol etmek için kullanılan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderler, çalışanlarının yaptıkları işi yerine getirmelerini sağlamak için kurallar ve prosedürler koyarlar. Aynı zamanda, çalışanların yaptıkları işi yerine getirirken takip edecekleri yolları belirlerler. Etkileşimci liderler, çalışanların yaptıkları işin doğruluğunu ve kalitesini kontrol etmek için sürekli olarak geri bildirimler alırlar (Bass ve Riggio, 2006).

Bir örgütte etkileşimci liderler, örgütteki kurallara ve kültüre göre bir yönetim uygularlar. Örgüt üyelerini başarılarını ödüllendirerek tatmin eder.

Etkileşimci liderlik, özellikle kuralların ve prosedürlerin açıkça belirlenmiş olduğu işletmelerde veya endüstrilerde önemlidir. Örneğin, sağlık sektöründe veya inşaat sektöründe, çalışanların yaptıkları işin doğruluğu ve kalitesi çok önemlidir. Etkileşimci liderlik, aynı zamanda çalışanların yaptıkları işi yerine getirmelerini sağlamak için gerekli olan kuralları ve prosedürleri belirlemek için de kullanılabilir (Burns, 1978).

Etkileşimci liderlik, ödüllendirme yoluyla izleyenlerin liderin peşinden gitmesini hedefleyen, astların ya da takipçilerin kuralları hatasız uygulamasını hedefleyen, bundan dolayı da yalnızca küçük ölçekte ve sıradan değişikliklerin olduğu bir yaklaşımdır (Demir vd., 2010).

Etkileşimci liderlik, özellikle büyük ve kurumsal organizasyonlar için önemlidir, ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler için de uygun bir liderlik tarzıdır.

2.3.5 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Transformasyonel liderlik, birçok faktörden oluşur. Bir transformasyonel lider, takipçilerine öncülük etmekte ve onların hayallerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu, takipçilerin motivasyonunu arttırmakta ve onların duygusal bağlılığını kazanmaktadır. İkinci olarak, transformasyonel liderlik, öz yönetim becerilerini arttırmak için kullanılır. Bu, takipçilerin öz yönetimini arttırmakta ve onların kendilerini daha iyi yönetmelerini sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik; çalışanların varsayımları ile düşünceleri üzerinde etki ederek çalışanların örgütün hedeflerine karşı olan sadakatlerini sürdürmek için yapılan öğrenilebilir ve gözlemlenebilir uygulamalardır (Kouzes ve Posner, 1993; Yuki, 1994). Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu arttırmak, çalışanların örgütteki rolünü ve sorumluluklarını anlamalarını sağlamak, çalışanların örgütteki konumlarını geliştirmek için uygulanır. Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini örgütün hedeflerine adanmalarını sağlar ve örgütün başarısını artırır.

Transformasyonel liderlik, araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Örneğin, Bass vd., (1990) tarafından yapılan bir araştırma, transformasyonel liderliğin takipçilerin motivasyonunu, duygusal bağlılığını ve öz yönetim becerilerini arttırdığını göstermiştir. Aynı şekilde, Avolio vd., (2004) tarafından yapılan bir araştırma, transformasyonel liderliğin özellikle yüksek düzeyde öğrenimli çalışanlar arasında etkili olduğunu göstermiştir.

Bu tip liderler çalışanlarının daha yüksek hedeflere olan ihtiyacını artırır ve takipçilerinin ihtiyaçlarını belirlemek ve anlamak için çalışırlar (Walumbwa vd., 2005).

Başka bir ifadeyle, transformasyonel liderlik, takipçileri etkileyerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve büyümelerine yardımcı olan bir liderlik tarzıdır. Bu tür bir lider, takipçilerine öncülük etmekte ve onların hayallerine

ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Transformasyonel liderlik, araştırmalar tarafından da desteklenmektedir ve takipçilerin motivasyonunu, duygusal bağlılığını ve öz yönetim becerilerini arttırmak için kullanılmaktadır.

Ancak, transformasyonel liderlik tarzının herkes için uygun olmayabileceği de unutulmamalıdır. Aynı zamanda, transformasyonel liderlik tarzının uygulanması, bazı durumlarda zor olabilir ve liderin kendisi de bazı becerileri ve yetenekleri geliştirmesi gerekebilir.

2.4 Etik Liderlik

2.4.1 Etik

TDK (2022), etik kavramını "töre bilimi; meslek kolları arasında tarafların uyması ve/veya kaçınması gereken davranışlar bütünü; ahlaki ve ahlakla ilgili" olarak tanımlamaktadır. Etik, insanların birbirleriyle ve çevreleriyle etkileşimlerinde uyması gereken ahlaki kuralları ve ilkeleri içermektedir. Etik, insanların ahlaki ve ahlakla ilgili davranışlarının sınırlarını belirler ve insanların dürüst, dürüst, saygılı ve sorumlu davranmasını sağlar. Bu nedenle, etik önemli bir konudur ve insanların yaşamlarında önemli bir yere sahiptir.

Aristoteles etiği diğer felsefe dallarından ayırarak tek bir felsefe dalı olarak incelemiştir. Aristoteles etik kelimesini iki farklı anlamda kullanmıştır. Birinci anlam olarak etiği kişilerin töreye ve toplum geleneklerine bağlı olarak sergilediği davranışların toplum kurallarına uygunluğu olarak; ikinci ve daha bir anlam olarak ise toplumun bireye öğrettiği davranışları sorgusuz sualsiz kabul etmeyip anlamları üzerine düşünmeyi ve bu anlamları kavrayarak alışkanlık haline getirmesidir (Pieper, 1999).

Etik tarih boyunca birçok şekilde tanımlansa da ortak bir kanıya varılamamıştır. Tarihsel süreçte yapılan etik tanımlarından bazıları şu şekildedir:

Orta Çağ'da, Hristiyan teologlar etiği, Tanrı tarafından insanlara verilen ahlak kuralları olarak tanımlamışlardır. Bu dönemde, insanların doğru davranışlarını belirlemek için, Tanrı tarafından verilen kuralları takip etmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Rönesans döneminde, etiğin tanımı değişmiştir. Bu dönemde, insanların rasyonel düşünceleriyle doğru davranışları belirlemeleri önem kazanmıştır. Rönesans döneminde, insanların kendi aklını kullanarak doğru davranışları belirlemeleri önem kazanmıştır.

Modern dönemde, etik kavramı genellikle insanların uyması gereken ahlaki kurallar ve ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Modern etik teorileri, insanların doğru davranışları belirlemek için kullanabilecekleri rasyonel yolları ve kriterleri içermektedir (MacIntyre, 1984; Singer, 1995).

Bazı bilim insanları etiği insanların takip etmesi gereken, ahlak kavramı ile şekillendirilmiş bir sistem olarak tanımlarken diğer bilim insanları ise etiği kişilerin nasıl doğru davrandığını belirleyen ve açıklayan değer, standart ve ilkeler bütünü olarak tanımlamıştır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013).

Etik içerisinde bir takım temel kavramlar vardır bunlar: sorumluluk, doğru-yanlış, dürüstlük, ahlak yasaları, adalet, eşitlik, özgürlük, vicdan, erdem, tarafsızlık, iyi-kötü, ahlaksal karar ve eylemlerdir (Erdoğan, 2018).

2.4.2 Etik ve Ahlak Arasındaki Farklar

Etik ve ahlak arasındaki fark, genellikle tanımlama ve uygulama açısından konu edilir. Etik, bir kişinin ya da bir toplumun neyin doğru veya yanlış olduğu konusunda kabul edilen kurallar ve değerler bütünüdür. Ahlak ise, bu kuralların ve değerlerin nasıl uygulanacağına dair bir rehberdir (Shaw, 2015).

Etik ve ahlak tanımları yakın anlamlarda oldukları için dönüşümlü olarak kullanılabilir. Ancak çoğu bilimsel insanı bu kavramları birbirinden ayırarak kullanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001).

Etik, genellikle kuramsal bir konudur ve filozoflar tarafından ele alınır. Etik, insanların nasıl davranması gerektiği, neyin doğru veya yanlış olduğu gibi konuları içermektedir. Etik kuralları, bir toplumun ya da bir meslek grubunun kabul ettiği değerler ve normlar temel alınarak oluşur. Örneğin, bir doktorun hastalarına iyi bir hizmet sunması için etik kurallar vardır.

Ahlak ise, etik kuralların nasıl uygulanacağına dair bir rehberdir. Ahlak, bir kişinin ya da bir toplumun kabul ettiği etik kuralları nasıl uygulayacağına dair bir yol gösterir. Ahlak, insanların davranışlarının sonuçlarını ve etkilerini dikkate alır ve insanların davranışlarının doğru veya yanlış olduğunu değerlendirir. Örneğin, bir doktorun hastalarına iyi bir hizmet sunması için etik kurallar vardır ancak ahlak o doktorun nasıl davranacağını belirler (Kohlberg, 1981).

Ahlak kavramı toplum, yer ve zamana göre değişiklik göstermesine rağmen bütün insanlığın sahip olduğu bir kavramdır (Kaplan, 2020). Ahlak toplum değerlerinden yola çıkarak insanların nasıl davranması gerektiğini açıklamaya çalışır. Etik ise ahlak gibi evrensel olmakla beraber yer, zaman ve topluma göre değişmez.

Ahlak kavramı insanların yaşamı esnasında doğal olarak öğrenilirken etiğin kendi kendine öğrenilmesi mümkün değildir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013).

Ancak, etik ve ahlak arasındaki fark, bazen belirsiz veya karıştırılabilir olabilir. Örneğin, bir toplumun ya da bir meslek grubunun kabul ettiği etik kurallar zaman içinde değişebilir ve ahlak kuralları da bu değişimlere uyum sağlamak zorunda kalabilir.

2.4.3 Etik Liderlik

Etik liderlik, bir liderin etik kurallara uymasını ve onları takipçilerine örnek olmasını ifade eder. Etik liderlik, liderin dürüstlük, sadakat, dürüstlük, adalet ve dürüstlük gibi değerleri benimsemesi ve uygulamasını içerir. Etik liderlik, liderin takipçilerinin etik kurallara uymasını sağlamak için öncülük etmelerini ve onların etik davranışlarını teşvik etmelerini içerir.

Etik liderlik kapsamındaki literatür incelendiğinde, konunun genel olarak sosyal öğrenme modeli çerçevesinde ele alındığı ve liderlerin bu kavram içerisinde toplum yanlısı davranışlar sergilemeleri ve örnek teşkil etmeleri nedeniyle rol model oldukları vurgulanmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Harvey (2004), etik liderlik kavramının yol gösterici özelliğini toplamda on faktörle sıralayarak bir tanımını yapmıştır. Araştırmacıya göre etik bilinci ve değerlerin meydana gelmesini sağlamak, örgütteki kişilere sorumluluk verebilmek, diğer örgüt üyelerine örnek davranışlar sergileyebilmek, kararları oluşturulmuş etik değerler çerçevesinde alabilmek, değişimlerin istikrarlı ve ivme içeren bir yapıda olmasını takip ederek bunu sağlamak, etik değerler hakkında örgüt üyelerini eğitebilmek, kabul edilmiş olan politika ve değerlerin uyum içerisinde olmasını sağlamak ve inisiyatif kullanabilmek özelliklerini bulundurmak ile etik liderlik ortaya çıkmaktadır.

Brown vd. (2005), etik liderliği davranış ve iletişimin bireylerin eylem ve bireyler arası ilişkileri vasıtasıyla belirlenerek buna uygun olarak davranılması şeklinde tanımlamıştır.

Lider bireyler etraflarında insanlardan farklı ve üstün olduklarını göstermelidirler (Dobel, 1998). Liderler tüm zamanlarda geçerli olan ve büyük titizlikle seçilen kişilik özelliklerinden yani etik değerlerden oluşmalıdır (Calabrese, 1988).

Etik liderlik, araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Örneğin, Treviño ve Nelson (2011) tarafından yapılan bir araştırma, etik liderliğin çalışanların dürüst davranışlarını arttırdığını göstermiştir. Aynı şekilde, den Hartog ve Koopman (2008) tarafından yapılan bir araştırma, etik liderliğin çalışanların motivasyonunu arttırdığını göstermiştir.

Yapılan araştırmalarda liderlik hakkında çalışan bilim insanlarının etik ve liderlik kavramları arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu savundukları belirlenmiştir (Calabrese, 1988).

Etik liderlik, liderlik kavramı ve etik arasında dengeli bir bağ kurmak olarak tanımlanır. Etik liderler insanların karakterine bakmaksızın ve önyargısız bir şekilde

bireysel inanç ve değerleri kabul etmektir. Etik liderler, etik kararlar verme, etik değerlerini kendi sistemine entegre etme ve etik davranışları bu değerlerle ilişkilendirmek üzerine kuruludur (Josephson, 2001).

Etik liderlik ayrıca, organizasyonlar için önemlidir çünkü, etik olmayan davranışlar, organizasyonlar için ciddi sonuçlar doğurabilir. Örneğin, etik olmayan davranışlar, organizasyonların itibarını zedeleyebilir, yasal sorunlar doğurabilir ve finansal zararlara neden olabilir.

Etik liderlik tanımlanırken bazı özellikler ön plana çıkmıştır. Bu özellikler Tablo 2.1’de sıralanmıştır (Morgan, 2002).

Tablo 2.1 Liderlik tanımları

Etik Liderlik Karakter ve Davranış Özellikleri	Teorisyen
İyiliği genişletme çabası	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerini önemseme	Gardner, Plato, Greenleaf
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer, Ryan ve Oestrich, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross ve Smith
İnanırlılık, Güvenirlilik, samimilik	Nair, Terry, Kauzes ve Posner
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Senge, Argyris
Katılım destekleme ve Demokratik karar alma	Plato, Ricoeur, Habermas
Kibar olma, anlayışlı	Kauzes ve Posner, Ricoeur, Plato

Sonuç olarak, etik liderlik, liderin etik kurallara uymasını ve onları takipçilerine örnek olmasını ifade eder. Etik liderlik, organizasyonlar için önemli faydalar sağlar ve araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Etik liderlik, organizasyonların dürüstlük, sadakat, dürüstlük, adalet ve dürüstlük gibi değerleri benimsemesine ve uygulamasına yardımcı olur ve çalışanların dürüst ve dürüst davranmasını sağlar. Etik

liderlik, ayrıca organizasyonların itibarını korumak, yasal sorunları önlemek ve finansal zararları azaltmak için önemlidir.

2.4.4 Etik Lider Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri, öğrencilerin eğitim sürecinde etik değerleri öğrenmelerine öncülük etmelidir. Etik lider olarak okul yöneticisi, öğrencilerin dürüstlük, sadakat, dürüstlük, adalet ve dürüstlük gibi değerleri öğrenmelerini ve uygulamalarını sağlamalıdır. Etik lider okul yöneticisi, öğrencilerin etik kurallara uymasını teşvik etmeli ve onların etik davranışlarını ödüllendirmelidir.

Okul yönetiminin başarısı yönetici davranışlarının mesleki değerlere uygunluğuna bağlıdır. Mesleki değerlere uygunluk olmadığı sürece yönetimin olması gereken ve gerekmeyen durumlar arasındaki farkı anlaması mümkün değildir (Bursalıoğlu, 1997).

Etik lider okul yöneticisi ayrıca, okulun çalışanlarının etik değerlere uymasını sağlamak için öncülük etmelidir. Örneğin, etik lider okul yöneticisi, okulun çalışanlarının etik değerleri konusunda eğitim almasını sağlayabilir veya çalışanların etik değerleri konusunda danışmanlık hizmeti sunabilir. Ayrıca, etik lider okul yöneticisi, okulun çalışanlarının etik değerleri konusunda ödüllendirme programları düzenleyebilir veya çalışanların etik değerleri konusunda projeler yapmalarını teşvik edebilir (Treviño ve Nelson, 2011).

Okul yöneticilerinin uyacağı etik ilkelerini Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO), Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA) ve diğer önemli okul müdür örgütleri tarafından belirlenmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Aydın, 2003):

- Tüm eylem ve kararlarında, öğrencilerin iyilik hâli temel olarak alınır,
- Yöneticiler kendi mesleki yeteneklerini artırmak için daima alanlarıyla ilgili araştırma ve mesleki gelişim elde etmenin yöntemlerini araştırırlar,
- Tüm liderler iş sorumluluklarını dürüstlük ve doğrulukla gerçekleştirirler,
- Ulusal, eyalet ve bölgesel kanunlar dahilinde direkt veya dolaylı şekilde devlete zarar veren örgütlere kesinlikle üye olunmaz ve destek sağlanmaz,

- Tüm bireylerin vatandaşlık ve insan haklarını gerektiği şekilde korur ve desteklerler,
- Eğitim hedeflerine uygun bulunmayan yasa ile yönetmeliklerin yenilenmesi amacıyla mesleki yetkilerini kullanmazlar,
- Sadece uygun kurumlar tarafından verilmiş mesleki sertifika veya akademik dereceleri onaylarlar,
- Ekonomik, politik, toplumsal ve başka şekilde bir kazanç elde edilmesi adına mesleki yetkilerini kullanmazlar,
- Tüm anlaşmalara ve verilen vaatlere, görev tamamlanıncaya kadar bağlı kalırlar.

2.5 Örgütsel Bağlılık

2.5.1 Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin duygusal olarak örgüte bağlanması, örgüte bağlı kalmaya ve örgüt içinde kalmaya çabalamaları, örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi olarak tanımlanabilir.

Aynı zamanda, örgütsel bağlılık, örgütteki çalışanların örgütün hedeflerine ve amaçlarına karşı sadakatlerini ifade etmelerini de içerebilir. Bu, çalışanların örgütte kalmalarını ve örgütteki işlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlar. Örgütsel bağlılık ayrıca, örgütteki çalışanların örgütteki işlerinden memnun olmalarını ve örgütteki işlerine bağlı kalmak istemelerini de içerebilir. Örgütsel bağlılık, örgütteki çalışanların örgütteki işlerinde karşılaştıkları zorluklara rağmen örgütte kalmak istemelerini de ifade edebilir (Morrow, 1983).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan diğer tanımlar şu şekilde sıralanabilir:

Becker'ın tanımına göre, örgütsel bağlılık, kişinin örgütün hedeflerine ve amaçlarına sadakatini gösterirken, aynı zamanda örgütteki pozisyonunun, ücretinin ve diğer yan bahislere olan sadakatini de gösterir. Bu tanım, örgütsel bağlılığın sadece duygusal bir bağlılık olmadığını, aynı zamanda çıkarlar ve yararlar gibi rasyonel nedenlerle de oluşabileceğini vurgulamaktadır (Becker, 1960).

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün amaçlarına ve hedeflerine sadakatini gösteren, aynı zamanda aktif olarak örgütün başarısına katkıda bulunmak istemesi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca yazar örgütsel bağlılığın sadece pasif bir sadakat olmadığını, aynı zamanda bireyin aktif olarak örgütteki rolünün bir parçası olmak istemesini de içerdiğini vurgulamaktadır.

Sheldon (1971) ise örgütsel bağlılığı, kişinin örgütün amaçlarına ve hedeflerine sadakatini gösterirken, aynı zamanda örgütü olumlu değerlendirmesi ve onun hedefleri yönünde çalışmaya istekli olması şekline yorumlamıştır. Bu tanımda da yazar, örgütsel bağlılığın kişinin örgütteki rolünün bir parçası olmak istemesiyle ilgili olduğunu ve örgütün amaçlarını ve hedeflerini kişinin kendi kimliğiyle uyumlu olarak görmesini içerdiğine değinmektedir.

Buchanan (1974) da örgütsel bağlılık adına bir tanımda bulunarak kişinin örgütün değer ve amaçlarına fanatik bir şekilde bağlanması olarak ifade etmiştir. Bu tanım görüldüğü üzere kişinin örgütün hedefleri için özverili bir şekilde çalışmasını ve örgütün kendisini önemli bir parçası olarak görmesini içermektedir. Ayrıca Buchanan'a göre, kişinin örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına sadık kalmaya istekli olması da gerekmektedir.

Porter vd. (1974) örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına ve hedeflerine sadakat göstermelerini, örgütün kurallarına ve prosedürlerine uymayı ve örgütün ihtiyaçlarını öncelikli hale getirmelerini ifade eder.

Salancik (1977), örgütsel bağlılık için eylemlerinden ve bu eylemler aracılığıyla, bireyin inandığı değerlerden sorumlu olmasıdır tanımını yapmıştır.

Mowday vd. (1978) kavram için, kişinin bir örgütü benimsemesi ve kendini o örgütle birlikte tanımlamasının bir derecesidir tanımını kullanmışlardır.

Wiener (1982) için ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amacına ve hedeflerine sadık kalmak için içselleştirdikleri normatif baskıların tümüdür. Çalışmada bu baskıların, çalışanların örgütün çıkar ve hedeflerine katkıda bulunmasını sağladığı yorumu yapılmıştır.

Rusbult ve Farrell (1983) örgütsel bağlılık için çalışanların işlerine bağlanması ve kendilerini işlerine mental olarak ait hissetmeleridir tanımını yapmıştır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, tatmin duygusu oluşturunca olsun ya da olmasın, çalışanların işlerine duydukları bağlılığı ifade etmektedir.

Reichers'e (1985) göre örgütsel bağlılık, örgütlerdeki bazı faktörlerin (müşterileri, sendikaları, üst yönetimi ve toplumu kapsayabilir) hedefleriyle bütünleşme sürecidir olarak yapmıştır.

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığın kişinin örgüte karşı duyduğu psikolojik bağlanma ve örgütün düşünceleri, hedefleri ve değerlerini kabul etme ve özümseme derecesi olduğunu ifade etmiştir.

Son olarak Allen ve Meyer (1996) kavram olarak örgütsel bağlılık hakkında, örgüt ve çalışan arasında olan, çalışanların ait oldukları örgütlerden kendi istekleriyle ayrılması olasılığını düşüren somut olmayan psikolojik bir bağ tanımını yapmıştır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine duydukları sadakat ve işlerine devam etme arzusunu ifade etmektedir ve işgörenin çalıştığı kurumda işine devam etmeyi istemesi, işyerine düzenli gelmesi, kurumun değerlerini koruması ve kurumun hedefleri ile bütünleşmesi gibi unsurları içermektedir.

2.5.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın işletmeye ve işletmenin amaçlarına karşı duyduğu sadakattir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye karşı sorumluluklarının farkında olmasını ve işletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışmasını sağlar. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin başarısına katkıda bulunmasını ve işletmenin değerlerine sadık kalmak için çalışmasını sağlar.

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılma belirsizliğinin az olması ve bunun getirdiği verim ve maliyet kazancı ve örgüte bağlılığı yüksek olan örgüt üyelerinin veriminin daha yüksek olması açısından önemlidir (Erdoğan ve Sökmen, 2019).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan üyeler örgüt amaç ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için örgütün emir ve beklentilerine asgariden fazla bir çaba gösterirler (Erdoğan ve Sökmen, 2019).

Örgütsel bağlılık, araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Örneğin, Mowday vd., (1982) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma oranını azaltmasına neden olduğunu göstermiştir. Aynı şekilde, Schaufeli ve Taris (2014) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel bağlılığın çalışanların performansını arttırdığını göstermiştir. Buna göre örgütsel bağlılık, örgütsel sonuçlar açısından 5 sebepten dolayı önemlidir;

- Çalışanların geri çekilme, iş bırakma, devamsızlık ile yeni bir iş bulma uygulamaları açısından,
- İş tatmini, performans, işe sarılma ve moral motivasyon gibi bilişsel, duygusal ve tutumsal açılardan,
- Katılım, sorumluluk ve görev bağlılığı gibi iş rolleri açısından,
- Cinsiyet, etnik köken, yaş gibi çalışanların bireysel faktörleri açısından,
- Çalışanların örgütsel bağlılığının etkileyen kesiciler açısından önemlidir.

2.5.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar kişisel örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir.

Kişisel faktörler örgüt bireylerinin yaş, cinsiyet etnik köken vb. gibi kavramlardan etkilenir. Örgütsel faktörler örgüt işlerinin niteliği, örgütün yönetim anlayışı ve kültürü, astların ve üstlerin becerisi gibi faktörlerden oluşmaktadır (Köse vd., 2001).

2.5.3.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

2.5.3.1.1 Psikolojik mukavele

İşgörenle yapılan iki sözleşmeden birincisi psikolojik ikincisi iş sözleşmesidir. İş sözleşmesi işveren ve işgörenin yükümlülüklerini belirten formal bir sözleşmedir.

Psikolojik sözleşme ise işgören ve örgütün birbirlerine karşı yapması gereken informal kurallar bütünüdür (McDonald ve Makin, 2000).

Psikolojik sözleşme örgütün kural ve amaçlarını bireyin içselleştirmesi için önemlidir. Örgüt üyesinin örgüte bağlı kalmasını sağlar (Arslan, 2008).

2.5.3.1.2 İş beklentileri

Örgütler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuşlardır. Bu ihtiyaçlar arasında ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Örgütler, çalışanlarının ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için maaş ve çeşitli yararlar sağlar. Aynı zamanda, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için iş birliği ve dayanışmayı teşvik eder. Psikolojik ihtiyaçlar ise çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar. Örgütler, çalışanlarının beklentilerini karşılamak için gerekli çalışmaları yapmalıdır. Bu beklentiler arasında çalışma koşulları, ücretler, yükselme şansları, eğitim ve gelişme fırsatları yer almaktadır. Zaccaro ve Dobbins (1989) tarafından yapılan bir çalışma, örgütlerin çalışanlarının beklentilerini karşılamak için çaba sarf etmelerinin, çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve sadakatini arttırdığını ortaya koymuştur.

2.5.3.1.3 Yaş

Yaş, örgütsel bağlılık ile ilişkili olabilecek bir değişken olabilir. Alan yazını incelendiğinde yapılan araştırmalar, daha yaşlı çalışanların genellikle daha yüksek düzeyde organizasyonel bağlılık gösterdiklerini göstermektedir (Solmuş, 2004; Sürgevil, 2007). Bunun nedeni, daha yaşlı çalışanların daha uzun bir iş hayatı deneyimi ve daha fazla işletmeye bağlılık duymaları olabilecektir. Ayrıca, daha yaşlı çalışanların işletmeye olan sadakatleri, genç çalışanların işletmeye olan sadakatlerinden daha yüksek olabilir çünkü daha yaşlı çalışanlar, işletmelerinde daha uzun süredir çalıştıklarından, işletmelerinin kurumsal kültürünü ve değerlerini daha iyi anlamaktadır.

Ancak yapılan bazı araştırmalarda yaş ve örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişkinin güçlü olmadığı görülmüştür. Örneğin, hemşireler arasında yapılan araştırmada zayıf

da olsa yaş ve örgütsel bağlılık arasında ters bir orantı bulunmuştur (Kuyulu, 2019). Yapılan başka bir araştırmada ise Sakarya’da sınıf öğretmenleri arasında yapılan bir araştırmada ise yaş ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki keşfedilememiştir (Özkan, 2008).

2.5.3.1.4 Eğitim düzeyi

Eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir bağ olduğu, yapılan çalışmalar arasında görülmüştür. Yapılan çalışmalar arasında tam bir tutarlılık olmasa da genellikle eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur (Kuyulu, 2019).

Eğitim seviyesi yüksek olmayan çalışanlar için diğer iş fırsatlarının az olması nedeniyle, örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek eğitim seviyesi olan bireyler için ise iş fırsatlarının fazlalığı nedeniyle, örgütsel bağlılık doğal olarak daha düşüktür. Bu durum örgütler için çalışanların daha düşük eğitim seviyesine sahip olduğu zamanlar daha sadık çalışanlar sahip olabildiklerini göstermektedir (Cengiz, 2009).

2.5.3.1.5 Kıdem

İşgörenlerin kıdem seviyesi arttıkça örgüte yaptığı zaman ve emek yatırımı artmaktadır. Bu nedenle örgüte bağlılık seviyesi kıdemle birlikte artmaktadır. Kıdem, örgütsel bağlılık ile ilişkili olabilecek bir değişken olabilir. Araştırmalar, daha uzun süre işletmede çalışan çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini göstermektedir (De Clercq & Rius, 2007; Bilgiç, 2017). Bunun nedeni, daha uzun bir iş hayatı deneyimi olan çalışanların işletmeye olan sadakatlerinin daha yüksek olması olabilecektir. Uzun süre işletmede çalışan çalışanlar, işletmelerinin kurumsal kültürünü ve değerlerini daha iyi anlamaktadır. Örneğin, bir işgören örgütte ilk yıllarında sadece görevlerini yerine getirirken, daha uzun süre çalıştıkça örgütün amaçlarına, değerlerine ve kültürüne daha fazla bağlı hale gelir. Bu, örgütte kalma isteği ve örgütün başarısı için daha fazla çaba sarf etme arzusunun artmasına neden olur. Kıdemli işgörenler ayrıca örgütte daha fazla bilgi ve deneyime sahip oldukları için, örgüt için daha değerli hale gelirler ve daha fazla örgütte kalmak isterler. Ayrıca,

daha uzun süre işletmede çalışan çalışanlar, işletmede yerleşmiş bir pozisyon veya statü elde etmiş olabilirler. Bu, onların işletmede kalmak için daha fazla motivasyon sahibi olmalarına neden olabilir.

2.5.3.1.6 Medeni hal

Bekâr kişiler eş ve çocuk durumları olmadıkları için hayatlarında daha cesur kararlar alabilirler ve yeni iş tekliflerine daha açıktırlar. Evli kimseler ise hayatlarında daha az değişiklik yapabilecekleri için örgütsel bağlılıkları daha yüksektir (Kuyulu, 2019).

Araştırmalar, evli çalışanların genellikle daha yüksek düzeyde organizasyonel bağlılık gösterdiklerini göstermektedir (Kocakoç, Onay ve Karaa, 2006). Bunun nedeni, evli çalışanların genellikle daha uzun vadeli kariyer hedefleri ve daha fazla işletmeye bağlılık duymaları olabilecektir. Ayrıca, evli çalışanların işletmeye olan sadakatleri, bekar çalışanların işletmeye olan sadakatlerinden daha yüksek olabilir çünkü evli çalışanlar genellikle evlilik ve aile yükümlülükleri gibi diğer sosyal ve ekonomik faktörlerle de etkilenirler

2.5.3.2 Örgütsel faktörler

2.5.3.2.1 Maddi getiri

Ücretlerinin düşük olduğunu ve emeklerinin karşılığını almadığına inanan çalışanların performansları düşük olur ve işlerine kendilerini veremezler. Ücreti yüksek olan ve emeklerinin karşılığını alan çalışanlar ise bilgi ve becerilerinin tamamını örgüt için kullanarak örgütü ileriye taşırlar (Karaca, 2001).

2.5.3.2.2 Örgütsel kültür

Örgütsel kültür, bir örgütte ortak değerler, inançlar, normlar ve süreçlerin oluşturduğu bir yapıdır. Bu yapı, çalışanların örgütte neyin önemli olduğunu ve nasıl hareket etmeleri gerektiğini anlamalarına ve örgütün amaçlarına uyum sağlamalarına yardımcı olur. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların örgütte daha uzun süre kalmak istemelerine, daha fazla çaba sarf etmelerine ve daha yüksek performans göstermelerine neden olur.

Aynı zamanda örgütün hedeflerine daha fazla bağlı olmalarına ve örgütün kararlarına daha fazla uymalarına sebep olur. Özetle, güçlü bir örgüt kültürü çalışanların örgüte bağlılığını arttırır ve örgüte uyumunu artırır.

Örneğin, bir işletmenin pozitif bir örgütsel kültürü olsun, çalışanların işletmeye olan sadakatleri arttırılabilir. Pozitif bir örgütsel kültür, çalışanların işletmede rahat hissetmelerine, işletmeye olan aidiyet duymalarına ve işletmenin amaçlarına inanmalarına neden olabilir. Ayrıca, pozitif bir örgütsel kültür, çalışanların işletmede kalmak istemelerine ve işletmede uzun vadeli bir kariyer hedeflemelerine neden olabilir.

Aynı şekilde, negatif bir örgütsel kültür de çalışanların işletmeye olan sadakatlerini azaltabilir. Negatif bir örgütsel kültür, çalışanların işletmede rahatsız hissetmelerine, işletmeye olan aidiyet duymamalarına ve işletmenin amaçlarına inanmamalarına neden olabilir. Bu durum çalışanların işletmeden ayrılmayı düşünmelerine veya işletmede uzun vadeli bir kariyer hedeflememelerine neden olabilir.

2.5.3.2.3 Yönetim ve liderlik

Yönetimin şekli ve çalışanlara karşı tutum, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Çalışanların fikirlerinin yönetimin fikirleriyle uyumlu olması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırır. Bu konuda yapılmış bir araştırma Tiryaki (2005) tarafından yapılan “Yönetimin Liderlik Tarzı ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı: Bir Araştırma” adlı çalışmasıdır. Bu çalışma örgüt yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçları, yönetimin liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

2.5.3.2.4 Örgütsel adalet

Eşitlik ve adaletin örgüt içerisinde uygulanması, çalışanların örgütteki haklarının ve sorumluluklarının eşit şekilde yerine getirilmesini sağlar. Bu, çalışanların örgütteki pozisyonlarının ve yeteneklerinin dikkate alınmasını sağlar ve çalışanlar arasında adaleti sağlar.

Örgütte eşitlik ve adaletin sağlanması, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır. Örgüt içerisinde eşitlik ve adaletin sağlanması örgütün genel başarısını da arttırmaktadır (Kama, 2005).

Örgütsel adalet, çalışanların işletmede daha mutlu, daha sadık ve daha verimli olmalarını sağlamak için önemli bir faktördür. Örgütsel adalet, çalışanların işletmede eşit şekilde muamele görmelerini, işletmenin kurallarının ve prosedürlerinin adil ve dürüst uygulanmasını, çalışanların işletmede hak ettikleri ödülleri ve cezaları almalarını ve çalışanların işletmede duygusal olarak güvende olmalarını ifade eder.

2.5.3.2.5 Takım çalışması

Takım çalışması, bir işletmenin verimliliğini, kalitesini ve rekabetçiliğini arttırmak için önemli bir faktördür. Takım çalışması, çalışanların birlikte çalışmalarını ifade eder. Çalışanlar, takım çalışması sayesinde daha iyi iletişim kurarlar, daha iyi birlikte çalışabilirler ve daha iyi sonuçlar elde edebilirler.

Örgüt üyelerinin fikirlerinin alınması ve bu fikirlere saygı gösterilmesi, örgütteki kararların alınmasında daha fazla söz sahibi olmalarını sağlar. Bu, çalışanların örgütteki kararların sonuçlarına daha fazla sorumlu olduğunu hissetmelerine ve daha fazla örgütte kalmak istemelerine neden olur.

Araştırmalar, örgüt üyelerinin fikirlerinin alınmasının ve bu fikirlere saygı gösterilmesinin örgütteki çalışanların örgütteki kararlara daha fazla uymalarına, örgütteki kararların sonuçlarına daha fazla sorumlu olmalarına ve örgütte daha fazla kalmak istemelerine neden olduğunu göstermektedir. Örneğin, (Den Hartog vd., 2001) yaptığı çalışmada katılımcıların örgütteki kararlara katılımının örgütteki kararlara uymalarını arttırdığını bulmuştur.

İyi bir takım çalışması oluşturulduğunda, çalışanlar işletmede daha mutlu olurlar, daha iyi iş birliği yaparlar ve daha iyi sonuçlar elde ederler. Bu, çalışanların işletmeye olan sadakatlerini arttırabilir ve işletmede uzun vadeli bir kariyer hedeflemelerine sağlar.

2.5.3.2.6 Rol belirsizliği ve çatışması

Örgüt içerisindeki rollerin tanımlanması, çalışanların ne yapması gerektiğini ve ne beklenildiğini anlamalarını sağlar. Bu, çalışanların daha etkili ve verimli çalışmasını sağlar. Ayrıca, örgüt içerisindeki rollerin tanımlanması, çalışanların örgütteki pozisyonlarının ve yeteneklerinin daha iyi kullanılmasını sağlar. Örgütteki rollerin belirsiz olması, çalışanların işten kaçmasına, işlerini geç yapmasına ve iş ve örgüte olan güvenini kaybetmesine neden olabilir.

Bu sebeplerden dolayı örgüt içerisindeki rollerin tanımlanması, çalışanların iş ve örgüte olan güvenini arttırmak için önemlidir (Robbins, 2015).

2.5.3.3 Örgüt dışı faktörler

Yeni iş olanakları, bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar. Bu, bireylerin örgütteki pozisyonlarının ve yeteneklerinin daha iyi kullanılmasını sağlar. Bireyler iş değiştirmek istediklerinde, daha yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları ararlar. Bu nedenle, bireylerin iş değiştirmek için güncel iş olanaklarına erişimine olanak sağlamak, örgüt bağlılığını arttırmak için önemlidir. Özellikle çalışan nüfus ve gelişme düzeyinin düşük olduğu ülkelerde, yeni iş olanaklarının sunulması daha önemlidir (Arslan, 2008).

2.5.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

2.5.4.1 Tutamsal bağlılık yaklaşımı

Tutamsal bağlılık yaklaşımını tanımlamadan önce tutum kavramını açıklamak gerekmektedir. Tutum kelimesi bir kişiyi belirli davranışlara yönlendiren eğilimleri ifade eder. Tutumlar nesnelere, faaliyetlere ve olaylara kişinin eğilimini göstermektedir (Ceylan, 1998).

Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışlar olmak üzere üç ögeden oluşmaktadır. Duygusal öge tutumun kişi üzerinde oluşturduğu duyguları tanımlar. Bilişsel öge

kişinin etrafındaki olaylar ve durumlara karşı inançların ifade eder. Davranışsal öge ise kişinin tutumları doğrultusunda hareket etmesini tanımlar (Mutlu, 1997).

Tutumsal bağlılık konusundaki yaklaşımlardan ikisi Kanter'in Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı'dır.

2.5.4.1.1 Kanterin yaklaşımı

Kanter'e göre, örgütsel bağlılık, kişilerin sadakat ve enerjilerini sosyal sisteme vermeye gönüllü olmaları, ihtiyaç ve isteklerini gidercek sosyal ilişkilerle kişiliklerini bütünleştirmeleridir. Bu sadakat ve enerji örgütün hedeflerine ve çıkarlarına katkıda bulunmak için kullanılır. Örgütsel bağlılık, kişilerin örgütle olan ilişkileri ile kişiliklerini bütünleştirmelerini ifade eder (Gül, 2002).

Kanter üyelere örgüt tarafından dayatılan davranışların üç farklı bağlılık türü oluşturduğunu söyler. Bunlar devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968).

Devama yönelik bağlılık örgütte kalmanın kazançlarının örgütten ayrılmanın kazançlarından daha fazla olması ilkesine dayanır. Üye örgütteki pozisyonunun kendi için daha karlı olacağını düşündüğünde örgütteki pozisyonuna daha bağlı hala gelir (Kanter, 1968).

Kenetlenme bağlılığı, örgüt üyelerinin örgüt etkinliklerinde sosyalleşmesi ve örgüt içinde birlikteliği ifade eder. Örgütler, üyelerin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini arttırmak için çeşitli yollar kullanırlar, örneğin yeni üyelerin diğer üyelerle tanıştırılması, rozet ve üniforma gibi sembollerin kullanılması, kuruluş yıldönümleri gibi etkinlikler düzenlenmesi (Gül, 2002).

Kontrol bağlılığı örgüt tarafından konulan kurallara örgüt üyelerinin uymasına dayanır. Kurallara uygun davranma, örgütün hedeflerine ve varlıklarına inanmakla mümkün olduğundan, varlık ve hedeflere uygun davranışlar için birer yol gösterici olma görevini yerine getirmektedir (Seymen, 2008).

2.5.4.1.2 Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan iki faktör olarak duygusal ve araçsal yaklaşımları belirtmektedir. Duygusal yaklaşım, örgütte çalışanların örgüt ile kişisel bir bağ kurmasını ifade eder. Başka bir ifadeyle bu yaklaşım örgüt üyelerinin ödül alma isteğinden değil örgüt ile olan kişisel yaklaşımlarından doğan bağlılığı ifade eder. Araçsal yaklaşım ise, örgütte çalışanların örgütte kazanabilecekleri faydalar ve avantajlar nedeniyle örgütte kalmak istemelerini ifade eder (Penley ve Gould, 1988).

Araçsal yaklaşım örgüt üyelerinin örgüte verdiği emeklerin karşılığını almaları ve örgütten kazandıklarıyla ilgilidir (Kılıçaslan, 2010). Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığın araçsal biçimini hesapçı bağlılık, duygusal biçimini ise ahlaki ve yabancı bağlılık kavramlarıyla açıklar. Ahlaki bağlılık örgüt değerlerini kabullenmeye dayanır.

Hesapçı bağlılık örgüt üyelerinin örgütten aldığı ödül ve teşvikler sonucu ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz sonuçlara dayanır. Bu bağlılık şeklinde katılımcı, özellikle örgüt içindeki ödül ve kaynak dağıtımını yapan, yükseltmede karar verebilen etkili kişiler tarafından fark edildiğinde örgüt için en fazla düzeyde çaba sarf etme eğilimi göstermektedir (Zangaro, 2001). Yabancılaştırıcı bağlılık üyelerin içinde bulunduğu örgüt dışında başka bir kariyer seçeneklerinin olmadığını düşünmesine dayanır. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip üyeler ödül ve cezalarının üyelerin emeklerine göre değil rastgele dağıtıldığına inanırlar.

2.5.4.2 Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmişteki tecrübelerine ve örgüte nasıl uyum sağladıklarına göre örgütlerine sadakat geliştirme sürecini ifade eder. Bu süreç, kişilerin örgüt içerisinde ne kadar uzun süre kaldıklarını ve nasıl bu süreci yönetmelerini içermektedir. Uzun süreli örgütte kalmak, örgütteki uyum sağlama sürecinin bir parçasıdır.

Davranışsal bağlılık örgütten çok insanların davranışlarına odaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse birey gösterdiği bir davranışı sürekli tekrarlırsa bu davranışa bağlanmakta ve bu davranışı haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir (Bayram, 2005).

2.5.4.2.1 Çoklu bağlılık yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir örgüt içerisindeki üyelerin sadece bir adet değil, her üyenin farklı bir bağlılık yaklaşımına sahip olabileceğini vurgular. Bu yaklaşım, örgüt içi ve örgüt dışı unsurlara olan bağlılığın birbirinden farklı olabileceğini kabul eder. Örneğin, bir birey yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı çok yüksek bir bağlılık gösterirken, aynı zamanda müşterilere veya topluma karşı daha az bağlı olabilir. Bu nedenle, çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içerisindeki üyelerin farklı bağlılık seviyelerine sahip olabileceğini ve bu bağlılık seviyelerinin örgüt içi ve örgüt dışı unsurlar arasında farklılık gösterebileceğini vurgular (Reichers, 1985).

2.6 Konuya İlişkin Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Varoğlu (1993), Türk kamu sektöründe örgütsel bağlılık üzerine yaptığı çalışmada kamu sektörü çalışanlarının kurumları ve işlerine karşı tutum ve değerlerinin incelenmesini hedeflemiştir. Bu çalışmada, çalışanların işe devam etme ya da işten ayrılma davranışlarını etkileyen faktörlerin ağırlıklı olarak çalışma ortamından kaynaklandığı sonucuna ulaşılırken devama dayalı bir bağlılığın çıkara dayalı bağlılıktan ayrı tutulması gerektiğini ve kurumlarda devama dayalı bağlılığın baskın olduğunu ortaya koyulmuştur.

Balay (2000), etik liderlik ve örgütsel bağlılık birbiriyle temel olarak birbirine bağlı kavramlar olmakla birlikte örgütsel bağlılığın etik liderliğe göre çok daha farklı bileşenleri ve değişkenleri olduğunu bildirmiştir. Devlet ve vakıf liselerinde çalışan yöneticilerle, örgütsel bağlılığa ilişkin öğretmen düşünce ve tutumlarını incelemeye yönelik çalışmada, bu bireylerin hangi kurumdan mezun oldukları, öğrenim düzeyleri, çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri ve gelirleri gibi faktörlere göre belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık da uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutlu ele alınmıştır. Uyum boyutundaki veriler, resmi liselerdeki öğretmenlerin yöneticilerine nazaran daha fazla uyumsal bağlılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Yine aynı boyutta,

resmi liselerde özel liselere göre daha fazla uyumsal bağlılık gözlenmiştir. Özdeşleşme boyutunda ise sonuçların farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu boyutta, özel liselerde örgütsel bağlılık daha etkin olmakta ve ayrıca yöneticilerin öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde özdeşleşmelerinin oldukları ortaya çıkmaktadır. İçselleştirme boyutunda örgütsel bağlılık da özdeşleşme boyutundan elde edilen verilerle benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Özel liselerde daha fazla içselleştirme gözlenmesinin yanında yöneticilerin de öğretmenlere göre içsel boyutta daha yüksek örgütsel bağlılık sergiledikleri ortaya konmuştur.

Yılmaz (2005), çalışmasında etik liderliğin cinsiyete göre değişip değişmediği de incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda öğretmen görüşleri dikkate alındığında okul yöneticilerinin kadın veya erkek olmasının onların etik liderlik düzeylerini etkilemediği görülmekle birlikte, yine aynı çalışmada, yöneticilerin kendi memleketlerinde görev yapıp yapmamalarının daha farklı bir sonuç ortaya koyduğu, yani yöneticilerin etik liderliklerinin memleketçilik kavramından, özellikle de kendi memleketinde çalışıyorsa, etkilendiği gözlenmiştir.

Erdoğan (2004), benzer bir çalışmayı ilköğretim okulları düzeyinde yapmış ve Balay'ın çalışmasıyla karşılaştırmıştır. Genel olarak ilköğretim kurumlarında örgütsel bağlılığın hem öğretmenlerce hem de yöneticilerce yüksek derecede sergilendiği sonucuna ulaşılmakla birlikte Balay'ın çalışmasından farklı olarak özdeşleşme boyutunda bazı farklılıklar saptamıştır. İlkokul düzeyindeki öğretmenler, etkileşim içerisinde bulundukları öğrencilerin daha küçük yaşlarda olmasından dolayı, özdeşleşme boyutunda daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu, öğretmenlerin okul kurumuna olan bağlılıklarının, öğrencilerle olan ilişkileriyle daha yakın ve daha güçlü olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, İlkokul öğretmenlerinin çalıştıkları dönemde öğrencilerin daha küçük yaşta oldukları için, öğrencilerle daha fazla empati kurabildikleri ve öğrencilerin gelişimini daha iyi izleyebildikleri düşünülmektedir. Bu nedenle, İlkokul öğretmenleri, öğrencilerin daha küçük yaşta olmasından dolayı, öğrencilerin daha iyi anlaşılması ve öğrencilerle daha yakın bir iletişim kurulmasını sağlayabilir. Bu, öğrencilerin daha iyi anlaşılması ve öğrencilerin daha iyi takip edilmesi sonucunda, öğrencilerin daha iyi eğitilmelerini ve öğrencilerin daha iyi gelişmelerini sağlamasına neden olabilir. Bu nedenle, ilkokul

öğretmenleri, öğrencilerle olan ilişkileri nedeniyle daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olabilirler. Yöneticiler için böyle bir durum gözlenmemiştir. Ayrıca hizmet sürelerinin de örgütsel bağlılığa etki ettiği belirlenmiştir.

Erdoğan (2006) tarafından yapılan bir çalışmada ise ayrı ayrı devlet ve vakıf ilköğretim kurumlarında çalışmakta olan yöneticilere ait şahsi özellikler ve örgütsel bağlılıklar arasında nasıl bir ilişki olduğu araştırılmış ve vakıf kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının devlet okullarinkilerden daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre daha üst görevlerde yöneticilik yapma faktörünün örgütsel bağlılığa olan ilişkisi daha çok devam bağlılığı düzeyinde olmakta ve duygusal bağlılık ise ortalama 20 yılın üzerinde kendisini daha baskın hissettirmektedir. Devam bağlılığı özellikle kamu sektöründe gözlenen bir durumdur.

Uğurlu (2011), çalışmada yöneticilerin etik liderlik ile örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Hatay'ın çeşitli ilçelerinde gerçekleştirilen araştırmada 9004 öğretmenden veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerinde etkili olduğu ve örgütsel bağlılığı da etkilediği belirlenmiştir.

Madenoglu vd. (2014), çalışmada çeşitli liselerdeki okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Eskişehir ili merkez ilçede gerçekleştirilen çalışmada 940 öğretmenden veriler toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiş ve okul türü ve cinsiyet özelliklerinin de öğretmenlerin tutumunu etkilediği belirlenmiştir. Çalışmada yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda okul müdürlerinin etik yönetim davranışının örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcı değişkeni, iş tatmininin ise aracı değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır.

2.7 Konuya İlişkin Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Aronson (2001), etik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırdığı çalışmada, yöneticinin etik liderlik özellikleri açısından sahip olması beklenen yüksek ahlak düzeyi, yöneticilik vasfının seviyesi, zihinsel potansiyelinin

kullanılabilirliği ve dönüşümcü liderlik beceri özelliklerinin dönüşümcü liderlikle doğru orantılı bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir.

Morgan (2002), çalışmasında mühendislik kültüründe yönetimin ahlaki ve diğer tutumlarının etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda yöneticilerin yönetsel yeterlilikleri ve kişisel etik anlayışları/davranışları, onların etik liderlik özelliklerinin seviyesini etkilediği belirlenmiştir. Bu etkileşimin kültürden kültüre değişkenlik gösterebildiğine dair bazı bulgular ortaya konmuştur.

Moorhouse (2002), eğitim kurumlarında görev alan etik liderlerde bulunması gerektiği düşünülen etik değerlerin tespitine yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında bu kurumların beş etik değere sahip olması beklenirken bu kurumlarda görev yapan okul yöneticilerinin ise yedi etik beceriye sahip olması gerektiği yönünde bir yargı ortaya koymuştur. Kurumlar için gerekliliği düşünülen beş etik değer, kurumun güvenilirliği, dürüstlük, adalet, yüksek ahlaki standartlar ve amaçlarıyla eylemlerinin bütünlük/paralellik içinde olması gerektiği belirlenmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin sahip olması gerektiği düşünülen yedi etik beceri ise dürüst olma, güvenilir olma, iletişim becerisine sahip olma ve ahlak açısından başkalarına örnek olma gibi bireysel özelliklere ek olarak yönetsel beceriler sınıfına sokulabilecek, karar alma süreçlerine öğretmeleri de dahil etme, bir çalışma takımı oluşturabilme ve vizyon oluşturabilme şeklinde sınıflandırılmıştır.

Garcia (2003), okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışma süreci boyunca ve çalışma sürecinin sonunda yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin ve yönetim sürecinin başarısına olan inançlarının arttığını, etik değerlere daha fazla bağlı kaldıklarını ve de iş yüklerinin yoğun olması durumunda bile izleyenlerine olan desteklerinin, duygusal ve mesleki açıdan, öncekine göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin doğrudan öğrencilerin etik davranış becerileri kazanmasında önemli bir etkiye sahip olduğu da belirlenmiştir.

Aikman (2003), etik liderliğin çalışılan kurumun kültürüyle ilişkisini incelediği çalışmada, kendi içinde Hipokrat yemininin belirlediği etik davranışları ve bu etinin

etkilerinin doğrudan gözlemlendiği sağlık çalışanlarının etik lider davranışıyla kurumun etik kültürü arasında ılımlı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Bu kurumlarda kültürel etik değerler, etik liderlik davranışını yönlendirebildiğini bildirmiştir.

Davis (2004), okuldaki kültürel farklılıkların etkilerini incelemiş ve yöneticinin/öğretmenin etik liderlik becerisinin yüksek olması durumunda kültürel farklılıklar olsa da öğrencilerin iletişim becerilerinin ve akademik başarılarının bundan olumlu yönde etkilendiğini gözlemlemiştir. Öğrencilerin etik liderlik sergileyen öğretmenlerinden olumlu olarak etkilendikleri gibi yöneticiler de etik liderlik özelliklerini birtakım çalışmalar sonunda geliştirebilmekte oldukları da belirlenmiştir.

DeGraffenreid (2004), çalışmasında orta düzey yöneticilerin liderlik özellikleri algılarının belirlenmesini hedeflemiş ve okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri, öğrencilerin dürüstlük, saygı, cömertlik, iyilik, nezaket, cesaret, fedakârlık gibi değerleri öğrenmelerine ve uygulamalarına yardımcı olacağını belirlemiştir.

Brown vd. (2005), çalışmalarında etik liderliğin sosyal öğrenme kuramı üzerinden açıklamışlar ve etik liderlik ile dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve danışmanlık gibi ahlaki değerlere yönelik ilişkiler ortaya çıkarken aynı zamanda iş doyumunu, iş tutkusunu ve problem çözme gibi tutumların da etik liderlikle ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Paralel bir çalışmada her ne kadar etik liderlik yönetim açısından istenilen yegâne unsurlardan biri olsa da öğretim ortamında doğrudan öğrencilerle iletişim kuran bir öğretmenin etik liderlik özelliğinin yüksek olmasının, öğrencilerinin etik liderlik becerilerini kazanmalarında/edinmelerinde önemli bir role sahip olduğu açığa çıkarılmıştır (Judy 2003).

Eslamieh ve Mohammad Davoudi (2016), çalışmalarında yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş tükenmişliği düzeylerini incelemiştir. Çalışmada 744 öğretmenden veri toplanmış ve çalışmanın sonucunda yöneticilerin etik liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile olumlu bir ilişkisi ve tükenmişlikleri ile olumsuz bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarındaki değişikliklerin yüzde

64,1'inin ve tükenmişliklerindeki değişikliklerin yüzde 48,3'ünün yöneticilerin etik liderlik tarzı ile açıklanabileceği bildirilmiştir.



3. YÖNTEM

Bu bölümde, yapılan araştırmasının kapsam, veri toplama yöntemleri ile uygulamaları anlatılmıştır. Ayrıca veri toplama araçlarının seçimi ve uygulama yöntemleri detaylı olarak açıklanmıştır.

3.1 Araştırma Modeli

Bu çalışmada, ilişki ve bağlantıları incelemek amacıyla betimsel bir yöntem olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma yöntemi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve bu ilişki derecesini incelemek için kullanılır. Veri toplama ve analiz aşamasında kullanılan bu yöntem, önemli sonuçlar elde etmek için kullanılabilir (Karasar, 2014).

Tarama araştırmaları, araştırmacı tarafından belirlenen cevap seçeneklerinden yararlanarak bilgi toplamayı amaçlar. Araştırmacılar, verilen yanıtların kaynağından çok, kişiler bakımından dağılımını incelemektedir (Fraenkel ve Wallen, 2006). Tarama modellerinde, sorulara, "Neyi ilgilendirir?" "Nedir?" "Ne idi?" gibi sorulara cevap aranır ve bu yolla bilgi toplanır (Büyükoztürk, 2016).

3.2 Araştırma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunda Kastamonu ilinde görev yapan 293 öğretmen yer almaktadır. Araştırma grubu belirlenirken amaçlı örneklem türlerinden biri olan ölçüt örneklem türü kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, belirli bir araştırmacı veya araştırmacılar tarafından önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayan tüm durumların çalışılmasına olanak sağlayan gruplardan oluşur. (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada öğretmenlerin kadın yöneticilerle çalışmış olması ölçüt olarak alınmıştır. Çalışma sonucunda 304 öğretmene ulaşılmıştır ancak eksik cevaplama tespit edilen 11 anket elenerek 293 ölçek analiz edilmiştir.

3.3 Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular

Tablo 3.1 Katılımcılara ait demografik özellikler ve yüzdelikler

Değişken	Kategori	f	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	204	69,6
	Erkek	89	30,4
Yaş	21- 30 yaş arası	45	15,4
	31- 40 yaş arası	124	42,3
	41- 50 yaş arası	105	35,8
	51 ve üzeri	19	6,5
Medeni Durum	Evli	241	82,3
	Bekar	52	17,7
Kıdem Yılı	1- 5 yıl	37	12,6
	6- 10 yıl	73	24,9
	11- 15 yıl	66	22,5
	15- 20 yıl	35	11,9
	20 ve üzeri	82	28,0
Çalıştığı Okul	İlkokul	33	11,3
	Ortaokul	77	26,3
	Lise	159	54,3
	Anaokulu	24	8,2
Branş	Sınıf Öğretmeni	36	12,3
	Okul Öncesi Öğrt.	29	9,9
	Branş Öğrt.	228	77,8
Eğitim Durumu	Lisans	245	83,6
	Yüksek Lisans	43	14,7
	Doktora	5	1,7
Çalışılan Süre	0- 4 yıl	185	63,1
	5- 8 yıl	62	21,2
	9- 12 yıl	27	9,2
	13- 16 yıl	6	2,0
	17 ve üzeri	13	4,4
TOPLAM		293	100

Cinsiyete göre bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasını (%69,6) kadın öğretmenler, diğer kısmı (%30,4) ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

Katılımcıların yaşı değerlendirildiğinde, 21-30 yaş aralığında 45 (%15,4); 31-40 yaş aralığında 124 (%42,3); 41-50 yaş aralığında 105 (%35,8); 51 ve üzeri yaş aralığında 19 (%6,5) öğretmen görülmektedir. Medeni duruma bakıldığında, evli 241 (%82,3); bekar 52 (%17,7) öğretmen olduğu görülmektedir.

Kıdem yılına bakıldığında 1-5 yıl arası çalışan 37 (%12,6); 6-10 yıl arası çalışan 73 (%24,9); 11-15 yıl arası çalışan 66 (%22,5); 16-20 yıl arası çalışan 35 (%11,9); 20 ve üzeri yıl çalışan 82 (%28,0) öğretmen olduğu görülmüştür.

Çalıştığı okul türüne bakıldığında, ilkokulda çalışan 33 (%11,3); ortaokulda çalışan 77 (%26,3); lisede çalışan 159 (%54,3); anaokulunda çalışan 24 (%8,2) öğretmen bulunduğu görülmektedir.

Branşa bakıldığında, sınıf öğretmeni olarak 36 (%12,3); okul öncesi öğretmeni olarak 29 (%9,9); branş öğretmeni olarak 228 (%77,8) öğretmenin görev yaptığı görülmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında, 245 (%83,6) öğretmen lisans düzeyinde, 43 (%14,7) öğretmen yüksek lisans düzeyinde, 5 (%1,7) öğretmen doktora düzeyinde eğitim almıştır.

Kadın yönetici ile çalışılan süreye bakıldığında, 0-4 yıl arasında 185 (%63,1); 5-8 yıl arasında 62 (%21,2); 9-12 yıl arasında 27 (%9,2); 13-16 yıl arasında 6 (%2,0); 17 ve üzeri yıl çalışan 13 (%4,4) öğretmen olduğu görülmektedir.

3.4 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, veri toplama amacıyla anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik bilgileri içermektedir. İkinci bölüm, kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerini belirlemek için “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise

öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek için “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

3.4.1 Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için tasarlanmıştır. Bu ölçek, 5'li Likert tipi bir ölçektir ve “tamamen katılıyorum” (5); “katılıyorum” (4); “fikrim yok” (3); “katılmıyorum” (2); “kesinlikle katılmıyorum” (1) şeklinde cevaplandırılır ve puanlandırılır. Yılmaz (2005) tarafından, Etik Liderlik Ölçeğinde 4 faktör tespit edilmiştir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin tümü için hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenirliliğin bir kriteri olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenirlilik katsayısı 0,97 olarak tespit edilmiştir. Dört alt boyutun kendi içlerindeki güvenirlilik katsayıları; iletişimsel etik 0,95; iklimsel etik 0,92; karar vermede etik 0,94 ve davranışsal etik alt boyutu 0,90'dır. Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) 0,67 ile 0,86 arasında değişkenlik göstermektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu 0,58 ile 0,82 arasındadır. Ölçeğin her maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin tümü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir işaretidir. Bu çalışma için ölçeğin etik liderlik ölçeği toplam güvenirlilik düzeyi 0,98 olarak bulunmuştur. Ayrıca her bir alt boyuta bakılırsa iletişimsel etik için 0,96, iklimsel etik için 0,94; karar verme etiği için 0,90 ve davranışsal etik için 0,94 olarak belirlenmiştir.

3.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği, Meyer, Allen ve Smith tarafından 1993 yılında geliştirilmiş ve Dağlı vd., tarafından 2018 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeği oluşturan 18 sorunun 3 alt boyutu vardır. Dağlı vd. (2018), çalışmalarında ölçeğin güvenirlilik düzeyi için bakılan Cronbach Alpha katsayısı 0,884 olarak belirlemişlerdir. Bu çalışmada ise örgütsel bağlılık ölçeği toplam güvenirliliği 0,82; alt boyutlarından duygusal bağlılık için 0,52, devam bağlılığı için 0,71 ve normatif bağlılık 0,7 olarak belirlenmiştir.

3.4.3 Verilerin Toplama Aşaması ve Analizi

Bu araştırma, 2020-2021 eğitim öğretim yılı içinde Kastamonu Valiliği ve Kastamonu İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izinlerle Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda yapılmıştır. Gerekli izin belgeleri Ek 3'te verilmiştir. Covid 19 salgını nedeniyle veriler çevrimiçi olarak Google formlar aracılığıyla toplanmıştır. Veriler, SPSS 25 paket programı kullanılarak istatistik çözümleri yapılmıştır. İlişkiler Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) ile hesaplanmıştır. Yordayıcı değişkenlerin yordama düzeyleri belirlenmek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizleri standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları ve t-testi sonuçlarına dikkat edilerek yorumlanmıştır.

Bu çalışmada, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre etik liderlik özelliklerinin ve örgütsel bağlılığın anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek adına t-testi kullanılmıştır. Ayrıca, yaş, kıdem yılı, çalışılan okul türü, branş, eğitim durumu ve kadın yönetici ile çalışılan süre gibi değişkenlerine göre etik liderlik özelliklerinin ve örgütsel bağlılığın anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farkların tespit edilmesi için Post Hoc Testi yapılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığının tespiti için ise Levene testi uygulanmış ve sonuçlara göre Scheffe, LSD ve Dunnett's C testleri tercih edilmiştir. Bu çalışmada, grupların normal dağılım gösterip göstermediği de incelenmiştir. Normallik için Skewness ve Kurtosis değerleri kullanılmıştır ve grupların normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Skewness değeri -0,493 ile 0,209 arasında Kurtosis değeri ise 1,06 ile -0,416 arasında değiştiği saptanmıştır. Kurtosis ve Skewness değerleri -1,5 ile +1,5 olduğunda normal dağılıma uygun olarak kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

5'li likert tipi ölçekten elde edilen puanların etik liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin dağılımı .00-1,79 arası düşük düzey, 1,80-2,59 arası orta altı düzey, 2,60-3,39 arası orta düzey, 3,40-4,19 arası orta üstü düzey ve 4,20-5,00 arası ise yüksek düzey olarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, alt problemler çözümlenmiş ve elde edilen bulgular açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişkiye dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.1 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Pearson Korelasyon)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Duygusal	1	324**	355**	360**	343**	317**	364**	677**	363**
Devam		1	604**	294**	332**	298**	283**	826**	313**
Normatif			1	371**	375**	302**	326**	853**	365**
İletişimsel				1	906**	888**	907**	431**	974**
İklimsel					1	897**	905**	443**	964**
Karar						1	898**	385**	943**
Davranışsal							1	408**	960**
Örgütsel								1	438**
Etik									1

Tablo 4.1 incelendiğinde, kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişki ($r=0,438$, $p<0,01$) görülmektedir. Bunun yanı sıra iki değişken arasında anlamlı ilişkilerin tüm boyutlarda görüldüğü belirlenmiştir.

Duygusal bağlılık ve iletişimsel etik boyutları arasında orta seviyede pozitif anlamlı ilişki ($r=0,360$; $p<0,01$) bulunmuştur. Benzer şekilde, duygusal bağlılık ve iklimsel etik boyutları arasında orta seviyede pozitif anlamlı ilişki ($r=0,343$; $p<0,01$), duygusal bağlılık ve karar verme etiği arasında orta seviyede pozitif anlamlı ilişki ($r=0,317$; $p<0,01$), duygusal bağlılık ve davranışsal etik arasında orta seviyede pozitif anlamlı ilişki ($r=0,364$; $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ve iletişimsel etik

boyutları arasında zayıf seviyede pozitif anlamlı bir ilişki ($r=0,294$; $p<0,01$), devam bağlılığı ve iklimsel etik boyutları arasında orta seviyede pozitif anlamlı bir ilişki ($r=0,332$; $p<0,01$), devam bağlılığı ve karar verme etiği arasında zayıf seviyede pozitif anlamlı bir ilişki ($r=0,298$; $p<0,01$), devam bağlılığı ve davranışsal etik arasında ($r=0,283$; $p<0,01$) arasında zayıf seviyede pozitif anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılık ve iletişimsel etik arasında orta seviyede pozitif anlamlı bir ilişki ($r=0,371$; $p<0,01$), normatif bağlılık ve iklimsel etik arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki ($r=0,375$; $p<0,01$), normatif bağlılık ve karar verme etiği arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki ($r=0,302$; $p<0,01$), normatif bağlılık ve davranışsal etik arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki ($r=0,326$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiştir.

4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordama düzeyinin tespit edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.2 Kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordama düzeyi

	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,157	0,161		13,375	0,000
İletişimsel	0,151	0,097	0,229	1,569	0,118
İklimsel	0,263	0,106	0,369	2,486	0,013
Karar Verme	-0,114	0,106	-0,148	-1,076	0,283
Davranışsal	-0,001	0,105	-0,001	-0,008	0,994

$R=0,45$; $R^2=0,21$; $F(4-288)=18,564$ $p<0,01$

Tablo 4.2 incelendiğinde iklimsel etik değişkeninin örgütsel bağlılık ile anlamlı düzeyde bir ilişki verdiği ($R=0,45<0,01$) görülmektedir. Bu yordayıcı değişkenler örgütsel bağlılık toplam varyansının yüzde 21'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($R^2=0,21$; $F(4-288)=18,564$ $p<0,01$) söylenebilir.

4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin görüşmelerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik becerileri ve alt boyutlarına dair hem ortalama hem de standart sapma puanlarına dair analizler yapılmıştır.

Etik liderlik toplam puan ortalamalarına ilişkin betimleyici istatistik tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri betimleyici istatistik değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Etik toplam	293	3,69	0,752
İletişimsel Etik	293	3,61	0,825
İklimsel Etik	293	3,69	0,766
Karar Vermede Etik	293	3,85	0,709
Davranışsal Etik	293	3,70	0,779

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere etik liderlik özellikleri düzeyi ($\bar{x}$ = 3,69) ile orta üstü seviyede bulunmuştur. Bunun yanı sıra iletişimsel etik ($\bar{x}$ = 3,61) orta üstü seviyede, iklimsel etik ($\bar{x}$ = 3,69) orta üstü seviyede, karar vermede etik ($\bar{x}$ = 3,85) orta üstü seviyede ve davranışsal etik ($\bar{x}$ = 3,70) düzeyleri de orta üstü seviyede bulunmuştur.

a) Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikler cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Tablo 4.4 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin cinsiyete değişkenine göre T-testi

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s	sd	t	P	η^2
İletişimsel	Kadın	204	3,67	0,80	291	1,741	0,083	0,0103
	Erkek	89	3,48	0,85				
İklimsel	Kadın	204	3,77	0,73	291	2,628	0,009**	0,0232
	Erkek	89	3,51	0,81				

Tablo 4.4'ün devamı

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s	sd	t	P	η^2
Davranışsal	Kadın	204	3,75	0,75	291	1,478	0,141	0,0074
	Erkek	89	3,60	0,81				
Karar	Kadın	204	3,92	0,65	291	2,483	0,014*	0,0208
	Erkek	89	3,68	0,80				
Toplam	Kadın	204	3,75	0,72	291	2,132	0,034*	0,0154
	Erkek	89	3,55	0,79				

*p<0,05

Tablo 4.4 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin iklimsel liderlik özellikleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir [$t(291) = 2,528$ $p<0,5$]. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Bu duruma göre kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin iklimsel liderlik algı düzeyleri ($\bar{x}=3,77$) erkek öğretmenlerden ($x=3,51$) daha yüksektir. Fakat diğer liderlik özelliklerinden olan iletişimsel ve davranışsal liderlik özelliklerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık meydana getirmediği belirlenmiştir. İklimsel liderlik özelliklerinin yüksek çıkmasının bulunulan okul atmosferiyle de ilgisi olabileceği düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra, kadın yöneticilerin karar verme liderlik özellikleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir [$t(291) = 2,483$ $p<0,05$]. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Bu duruma göre kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin karar verme liderlik algı düzeyleri ($\bar{x}=3,92$) erkek öğretmenlerden ($x=3,68$) daha yüksektir.

Ayrıca, kadın yöneticilerin toplam liderlik özellikleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir [$t(291) = 2,132$ $p<0,05$]. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Bu duruma göre kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin toplam liderlik algı düzeyleri ($\bar{x}=3,75$) erkek öğretmenlerden ($x=3,55$) daha yüksektir.

Etki büyüklüğü (effect size) olarak isimlendirilen η^2 , bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir. 0.00 ile 1.00

arasında değişmektedir. 0.01, 0.06 ve 0.14 düzeyindeki η^2 sırasıyla küçük, orta ve büyük etki büyüklüğü olarak yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2012). Etik liderlik özelliğinin iklimsel ve karar alt boyutlarındaki gözlenen varyansın yaklaşık %2'sini cinsiyet değişkeni açıklamaktadır. Etik liderlik özelliğinin iklimsel, karar ve toplam boyutlarına ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüklerinin küçük olduğu söylenebilir.

b) Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin yaş değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.5 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin yaş değişkenine göre ANOVA

Boyut	Yaş	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
İletişimsel	21-40 ¹	45	3,81	0,77				
	31-40 ²	124	3,58	0,88	3			
	41-50 ³	105	3,57	0,74	289	1,077	0,359	-
	51+ ⁴	19	3,51	0,94				
	Toplam	293	3,61	0,82				
İklimsel	21-40 ¹	45	3,88	0,65				
	31-40 ²	124	3,68	0,80	3			
	41-50 ³	105	3,63	0,74	289	1,212	0,306	-
	51+ ⁴	19	3,67	0,81				
	Toplam	293	3,69	0,76				
Karar	21-40 ¹	45	3,93	0,71				
	31-40 ²	124	3,82	0,75				
	41-50 ³	105	3,85	0,64		.274	0,844	-
	51+ ⁴	19	3,82	0,79				
	Toplam	293	3,85	0,70				
Davranışsal	21-40 ¹	45	3,84	0,68				
	31-40 ²	124	3,72	0,82	3			
	41-50 ³	105	3,64	0,74	289	0,833	0,477	-
	51+ ⁴	19	3,60	0,89				
	Toplam	293	3,70	0,77				

Tablo 4.5'in devamı

Boyut	Yaş	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
Toplam	21-40 ¹	45	3,86	0,69				
	31-40 ²	124	3,68	0,79	3			
	41-50 ³	105	3,65	0,69	289	0,897	0,443	-
	51+ ⁴	19	3,62	0,85				
	Toplam	293	3,69	0,75				

Tablo 4.5 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin toplam puanı [F (3-289) = 0,443, p>0,05)] yaş düzeyine göre anlamlı bir farklılık meydana getirmemektedir. Etik liderlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde iletişimsel [F (3-289) = 0,359, p>0,05)], iklimsel [F (3-289) = 0,306, p>0,05)], karar verme [F (3-289) = 0,844, p>0,05)] ve davranışsal boyutlarının [F (3-300) = 0,477, p>0,05)] sınıf düzeyine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir.

c) Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları

Tablo 4.6 Öğretmenlerin görüşlerine dair kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin medeni durum değişkenine göre T-testi sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	s	sd	t	p
İletişimsel	Evli	241	3,58	0,80	291	-1,228	0,221
	Bekar	52	3,74	0,89			
İklimsel	Evli	241	3,67	0,67	291	-0,884	0,377
	Bekar	52	3,78	0,78			
Davranışsal	Evli	241	3,69	0,78	291	-0,642	0,521
	Bekar	52	3,77	0,75			
Karar	Evli	241	3,83	0,69	291	-0,964	0,336
	Bekar	52	3,93	0,75			
Toplam	Evli	241	3,67	0,74	291	-1,010	0,313
	Bekar	52	3,79	0,80			

*p<0,05

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermemektedir. Yani öğretmenlerin medeni durum değişkeninin iletişimsel [t (291) =-1,228, p>0,05)], iklimsel [t (291) =-0,884, p>0,05)], davranışsal [t (291) =-0,642, p>0,05)], karar verme [t (291) =-0,964, p>0,05)] ve toplam etik [t (291) =-1,010, p>0,05)] liderlikte belirleyici bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

d) Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin kıdem yılı değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.7 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin kıdem yılı değişkenine göre ANOVA

Boyut	Yıl	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	η^2	Anlam
İletişimsel	1- 5 ¹	37	3,95						
	6- 10 ²	73	3,45		4				
	11- 15 ³	66	3,69		288	2,727	0,030*	0,0103	1-2; 1-5
	16- 20 ⁴	35	3,64						
	20 + ⁵	82	3,53						
	Toplam	293	3,61						
İklimsel	1- 5 ¹	37	4,05						
	6- 10 ²	73	3,55		4				
	11- 15 ³	66	3,75		288	3,062	0,017*	0,0232	1-2; 1-5
	16- 20 ⁴	35	3,67						
	20 + ⁵	82	3,62						
	Toplam	293	3,69						
Davranışsal	1- 5 ¹	37	3,96						
	6- 10 ²	73	3,60		4				
	11- 15 ³	66	3,84		288	2,462	0,045*	0,0074	1-2; 1-5
	16- 20 ⁴	35	3,69						
	20 + ⁵	82	3,57						
	Toplam	293	3,70						
Karar	1- 5 ¹	37	4,08						
	6- 10 ²	73	3,67		4				
	11- 15 ³	66	3,91		288	2,418	0,049*	0,0243	1-2; 1-5
	16- 20 ⁴	35	3,90						
	20 + ⁵	82	3,82						
	Toplam	293	3,85						

Tablo 4.7'nin devamı

Boyut	Yıl	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	η^2	Anlam
Toplam	1- 5 ¹	37	4,00						
	6- 10 ²	73	3,54		4				
	11- 15 ³	66	3,77		288	2,794	0,027*	0,0154	1-2;
	16- 20 ⁴	35	3,70						1-5
	20 + ⁵	82	3,61						
	Toplam	293	3,69						

*p<0,05

Tablo 4.7 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin toplam puanı [F (4-288) = 0,027, p<0,05]] kıdem yılı düzeyine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Etik liderlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde iletişimsel [F (4-288) = 0,030, p<0,05)], iklimsel [F (4-288) = 0,017, p<0,05)], karar verme [F (4-288) = 0,049, p<0,05)] ve davranışsal boyutlarının [F (4-288) = 0,045, p<0,05)] kıdem yılı düzeyine göre anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir.

Etik liderliğin toplam liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre LF=2,452 ve sig (p)= 0,046 şeklinde belirlenmiş p<0,05 olduğu için varyans homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım göstermediği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Dunnett C testi yapılmıştır.

Dunnett C testi sonuçlarına göre 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}$ =4,00) ile 6 – 10 yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}$ =3,54) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin toplam liderlik becerilerine yönelik algıları 6 – 10 yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}$ =4,00) ile 20 ve üzeri yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}$ =3,57) arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin toplam liderlik becerilerine yönelik algıları 20 ve üzeri yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin iletişimsel liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre LF=1,661 ve sig (p)= 0,159 şeklinde belirlenmiş p>0,05 olduğu için varyans homojen

dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım göstermediği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre ise kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Kıdemde; 1-5 ($\bar{x}=3,95$) ile 6-10 yıl ($\bar{x}=3,45$) ve 1-5 ($\bar{x}=3,95$) ile 20+ yıl ($\bar{x}=3,53$) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl arası kıdemi bulunan öğretmenlerin iletişimsel liderliğe yönelik algı puanları 6-10 yıl arası ve 20 yıl üzeri kıdemi bulunan öğretmenlerden daha yüksektir.

Etik liderliğin iklimsel liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=3,830$ ve $\text{sig}(p)=0,005$ şeklinde belirlenmiş $p<0,05$ olduğu için varyans homojen dağılmadığı belirlenmiştir. Varyanslar homojen dağılım göstermediği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Dunnett C testi yapılmıştır.

Dunnett C testi sonuçlarına göre 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=4,05$) ile 6 – 10 yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,55$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin iklimsel liderlik becerilerine yönelik algıları 6 – 10 yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=4,05$) ile 20 ve üzeri yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,62$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin iklimsel liderlik becerilerine yönelik algıları 20 ve üzeri yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin davranışsal liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=3,110$ ve $\text{sig}(p)=0,016$ şeklinde belirlenmiş $p<0,05$ olduğu için varyans homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım göstermediği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Dunnett C testi yapılmıştır.

Dunnett C testi sonuçlarına göre 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,96$) ile 20 ve üzeri yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,57$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin davranışsal liderlik becerilerine yönelik algıları 20 ve üzeri yıl arası

hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin karar vermede etik liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=4,776$ ve $\text{sig} (p)= 0,049$ şeklinde belirlenmiş $p<0,05$ olduğu için varyans homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım göstermediği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Dunnett C testi yapılmıştır.

Dunnett C testi sonuçlarına göre 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,96$) ile 6 – 10 yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,60$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 1 – 5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin karar vermede etik liderlik becerilerine yönelik algıları 6 – 10 yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderlik özelliğinin iklimsel ve karar alt boyutlarındaki gözlenen varyansın yaklaşık %2'sini kıdem yılı değişkeni açıklamaktadır. Etik liderlik özelliğinin iklimsel, karar ve toplam boyutlarına ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüklerinin küçük olduğu söylenebilir.

e) Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin branş değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.8 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin branş değişkenine göre ANOVA

Boyut	Branş	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	η^2	Anlam
İletişimsel	Sınıf Ö. ¹	36	3,73	0,87					
	Okul Ö. ²	29	4,12	0,68	2				
	Branş Ö. ³	228	3,53	0,81	290	7,362	0,001**	0,0483	2-3
	Toplam	293	3,61	0,82					

Tablo 4.8'in devamı

Boyut	Branş	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	η^2	Anlam
İklimsel	Sınıf Ö. ¹	36	3,74	0,93					
	Okul Ö. ²	29	4,11	0,61	2				
	Branş Ö. ³	228	3,63	0,74	290	5,298	0,005**	0,0353	2-3
	Toplam	293	3,69	0,76					
Davranışsal	Sınıf Ö. ¹	36	3,78	0,75					
	Okul Ö. ²	29	4,16	0,63	2				
	Branş Ö. ³	228	3,63	0,78	290	6,177	0,002**	0,0409	2-3
	Toplam	293	3,70	0,77					
Karar	Sınıf Ö. ¹	36	3,92	0,80					
	Okul Ö. ²	29	4,20	0,64					
	Branş Ö. ³	228	3,79	0,69		4,536	0,011*	0,0303	2-3
	Toplam	293	3,85	0,70					
Toplam	Sınıf Ö. ¹	36	3,77	0,80					
	Okul Ö. ²	29	4,14	0,64	2				
	Branş Ö. ³	228	3,62	0,69	290	6,570	0,002**	0,0433	2-3
	Toplam	293	3,69	0,70					

p<0,05* p<0,01**

Tablo 4.8 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin toplam puanı [$F(2-290) = 0,001$, $p < 0,01$] branşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Etik liderlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde iletişimsel [$F(2-290) = 0,001$, $p < 0,01$], iklimsel [$F(2-290) = 0,005$, $p < 0,05$], karar verme [$F(2-290) = 0,011$, $p < 0,05$] ve davranışsal boyutlarının da [$F(2-290) = 0,002$, $p < 0,01$] branş düzeyine göre anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir.

Diğer bir ifadeyle branş değişkeni öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinde ve iletişimsel, iklimsel, karar verme ve davranışsal alt boyutlarda anlamlı bir belirleyici etkindir.

Etik liderliğin toplam liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=1,657$ ve $\text{sig}(p)=0,193$ şeklinde belirlenmiş $p>0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenleri ($\bar{x}=4,14$) ile branş öğretmenleri ($\bar{x}=3,62$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerin kadın yöneticilerin toplam liderlik becerilerine yönelik algıları branş öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin iletişimsel liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=1,477$ ve $\text{sig}(p)=0,230$ şeklinde belirlenmiş $p>0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenleri ($\bar{x}=4,12$) ile branş öğretmenleri ($\bar{x}=3,53$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerin kadın yöneticilerin iletişimsel liderlik becerilerine yönelik algıları branş öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğini iklimsel liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=3,403$ ve $\text{sig}(p)=0,35$ şeklinde belirlenmiş $p<0,05$ olduğu için varyans homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım göstermediği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Dunnett C testi yapılmıştır.

Dunnett C testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenleri ($\bar{x}=4,11$) ile branş öğretmenleri ($\bar{x}=3,63$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerin kadın yöneticilerin iklimsel liderlik becerilerine yönelik algıları branş öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin davranışsal liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=0,912$ ve $\text{sig}(p)=0,403$ şeklinde belirlenmiş $p>0,05$ olduğu için varyans homojen

dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenleri ($\bar{x}=4,16$) ile branş öğretmenleri ($\bar{x}=3,63$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerin kadın yöneticilerin davranışsal liderlik becerilerine yönelik algıları branş öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin karar vermede etik liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=0,995$ ve $\text{sig}(p)=0,371$ şeklinde belirlenmiş $p>0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenleri ($\bar{x}=4,20$) ile branş öğretmenleri ($\bar{x}=3,79$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerin kadın yöneticilerin karar vermede etik liderlik becerilerine yönelik algıları branş öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderlik özelliğinin davranışsal ve iletişimsel alt boyutlarındaki gözlenen varyansın yaklaşık %4'ünü branş değişkeni açıklamaktadır. Etik liderlik özelliğinin davranışsal, iletişimsel ve toplam boyutlarına ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüklerinin küçük olduğu söylenebilir.

f) Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin eğitim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.9 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin eğitim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçları

Boyut	Eğitim	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
İletişimsel	Lisans ¹	245	3,59	0,85				
	Yüksek L. ²	43	3,73	0,66	2	0,679	0,508	-
	Doktora ³	5	3,77	0,26	290			
	Toplam	293	3,61	0,82				
İklimsel	Lisans ¹	245	3,65	0,79				
	Yüksek L. ²	43	3,89	0,59	2	1,850	0,159	-
	Doktora ³	5	3,80	0,09	290			
	Toplam	293	3,69	0,76				
Davranışsal	Lisans ¹	245	3,66	0,81				
	Yüksek L. ²	43	3,92	0,53	2	2,713	0,068	-
	Doktora ³	5	4,08	0,26	290			
	Toplam	293	3,70	0,77				
Karar	Lisans ¹	245	3,81	0,74				
	Yüksek L. ²	43	4,01	0,51	2	1,721	0,181	-
	Doktora ³	5	4,05	0,12	290			
	Toplam	293	3,85	0,70				
Toplam	Lisans ¹	245	3,66	0,78				
	Yüksek L. ²	43	3,86	0,54	2	1,552	0,214	-
	Doktora ³	5	3,89	0,19	290			
	Toplam	293	3,69	0,75				

p<0,05*

Tablo 4.9 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin toplam puanı [F (2-290) = 0,214, p>0,05)], ölçeğin iletişimsel [F (2-290) = 0,508, p>0,05)], iklimsel [F (2-290) = 0,159, p>0,05)], davranışsal [F (2-290) = 0,068, p>0,05)] ve karar vermede etik [F (2-290) = 0,181, p>0,05)] alt boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

g) Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin kadın yönetici ile çalışılan süre değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.10 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin kadın yönetici ile çalışılan süre değişkenine göre ANOVA

Boyut	Süre	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	η^2	Anlam
İletişimsel	0-4 ¹	185	3,75	0,78					
	5-8 ²	62	3,27	0,93	4				
	9-12 ³	27	3,48	0,71	288	4,648	0,001**	0,0606	1-2
	13-16 ⁴	6	3,87	0,56					
	17+ ⁵	13	3,45	0,70					
	Toplam	293	3,61	0,82					
İklimsel	0-4 ¹	185	3,80	0,73					
	5-8 ²	62	3,41	0,87	4				
	9-12 ³	27	3,58	0,68	288	3,574	0,007**	0,0473	1-2
	13-16 ⁴	6	4,03	0,40					
	17+ ⁵	13	3,65	0,63					
	Toplam	293	3,69	0,76					
Davranışsal	0-4 ¹	185	3,82	0,75					
	5-8 ²	62	3,41	0,82	4				
	9-12 ³	27	3,61	0,71	288	4,027	0,003**	0,0530	1-2
	13-16 ⁴	6	4,03	0,64					
	17+ ⁵	13	3,47	0,72					
	Toplam	293	3,70	0,77					
Karar	0-4 ¹	185	3,93	0,67					
	5-8 ²	62	3,63	0,84	4				
	9-12 ³	27	3,78	0,60	288	2,249	0,064	0,0303	-
	13-16 ⁴	6	4,02	0,58					
	17+ ⁵	13	3,79	0,52					
	Toplam	293	3,85	0,70					
Toplam	0-4 ¹	185	3,81	0,72					
	5-8 ²	62	3,39	0,83	4				
	9-12 ³	27	3,58	0,65	288	4,090	0,003**	0,0538	1-2
	13-16 ⁴	6	3,97	0,53					
	17+ ⁵	13	3,56	0,64					
	Toplam	293	3,69	0,75					

p<0,01**

Tablo 4.10 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin toplam puanı [F (4-288) = 0,003, p<0,05)] çalışılan süre düzeyine

göre anlamlı bir fark göstermektedir. Etik liderlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde iletişimsel [$F(4-288) = 0,001, p < 0,05$] iklimsel [$F(4-288) = 0,007, p < 0,05$] ve davranışsal boyutlarının [$F(4-288) = 0,003, p < 0,05$] çalışılan süre düzeyine göre anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir. Karar verme [$F(4-288) = 0,064, p > 0,05$] boyutunda ise anlamlı bir fark oluşmamıştır.

Diğer bir ifadeyle hizmet süresi öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinde ve iletişimsel, iklimsel ve davranışsal alt boyutlarda anlamlı bir belirleyici etkindir. İletişimsel etik alt boyutuyla hizmet süresi arasındaki farklılığın belirlenebilmesi için Scheffe testi yapılmış ve 0-4 ($\bar{x}=3,75$) ile 5-8 ($\bar{x}=3,27$) yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hizmet süresi 0-4 yıl olan öğretmenlerin kadın yöneticilerin iletişimsel etik becerilerine yönelik algılarının 5-8 yıl arasındaki hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Etik liderliğin toplam liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=1,905$ ve $\text{sig}(p)=0,110$ şeklinde belirlenmiş $p > 0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Homojen dağılım gösteren varyanslar için farkların hangi düzeyler arasında olduğunun tespitinde Scheffe testi uygulanmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre 0 – 4 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,81$) ile 5 – 8 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,39$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 0 – 4 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin toplam liderlik becerilerine yönelik algıları ile 5 – 8 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin iklimsel liderlik puanının belirlenebilmesi için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=2,680$ ve $\text{sig}(p)=0,032$ olarak belirlenmiş $p < 0,05$ ve varyansın homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçla birlikte varyanslar homojen dağılmadığından farkların hangi düzeyler arasında olduğunun belirlenebilmesi için Dunnett C testi uygulanmıştır.

Dunnett C testi sonuçlarına göre 0 – 4 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,75$) ile 5 – 8 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,27$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 0 – 4 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin iklimsel liderlik becerilerine yönelik algıları ile 5 – 8 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin davranışsal liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=1,047$ ve $\text{sig}(p)=0,383$ olarak belirlenmiş $p>0,05$ ve varyansın homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Homojen dağılım gösteren varyanslar için farkların hangi düzeyler arasında olduğunun tespitinde Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre 0 – 4 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,82$) ile 5 – 8 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ($\bar{x}=3,41$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 0 – 4 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerin kadın yöneticilerin davranışsal liderlik becerilerine yönelik algıları ile 5 – 8 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderlik özelliğinin iletişimsel boyutunda gözlenen varyansın yaklaşık %6'sını kadın yönetici ile geçirilen süre değişkeni açıklamaktadır. Etik liderlik özelliğinin iletişimsel boyutuna ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüğünün orta olduğu söylenebilir. Diğer tüm boyutlar ve toplama ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüklerinin küçük olduğu söylenebilir.

h) Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin çalışılan okul türüne değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.11 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin çalışılan okul türünü değişkenine göre ANOVA

Boyut	Okul Türü	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	η^2	Anlam
İletişimsel	İlkokul ¹	33	3,80	0,89					
	Ortaokul ²	77	3,70	0,80	3				
	Lise ³	159	3,60	0,81	289	4,425	0,005	0,0439	3-4
	Anaokulu ⁴	24	4,11	0,65					
	Toplam	293	3,69	0,82					
İklimsel	İlkokul ¹	33	3,80	0,88					
	Ortaokul ²	77	3,70	0,78	3				
	Lise ³	159	3,60	0,73	289	2,741	0,044	0,0277	3-4
	Anaokulu ⁴	24	4,11	0,61					
	Toplam	293	3,69	0,76					
Karar	İlkokul ¹	33	3,80	0,79					
	Ortaokul ²	77	3,70	0,73	3				
	Lise ³	159	3,60	0,68	289	2,633	0,05	0,0266	2-4
	Anaokulu ⁴	24	4,11	0,59					
	Toplam	293	3,69	0,70					
Davranışsal	İlkokul ¹	33	3,80	0,77					
	Ortaokul ²	77	3,70	0,85	3				
	Lise ³	159	3,60	0,75	289	3,196	0,024	0,0321	3-4
	Anaokulu ⁴	24	4,11	0,59					
	Toplam	293	3,69	0,77					
Toplam	İlkokul ¹	33	3,80	0,82					
	Ortaokul ²	77	3,70	0,77	3				
	Lise ³	159	3,60	0,72	289	3,598	0,014	0,0360	3-4
	Anaokulu ⁴	24	4,11	0,59					2-4
	Toplam	293	3,69	0,75					

Tablo 4.11 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin toplam puanı [$F(3-289) = 0,014, p < 0,05$]] çalışılan okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Etik liderlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde iletişimsel [$F(3-289) = 0,005, p < 0,05$]], iklimsel [$F(3-289) = 0,044, p < 0,05$]], karar verme [$F(3-289) = 0,005, p < 0,05$]] ve davranışsal boyutlarının da [F

(3-289) = 0,014, $p < 0,05$)] çalışılan okul türüne göre anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir.

Diğer bir ifadeyle çalışılan okul türü değişkeni öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinde ve iletişimsel, iklimsel, karar verme ve davranışsal alt boyutlarda anlamlı bir belirleyici etkendir.

Etik liderliğin toplam liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=1,847$ ve $\text{sig}(p)=0,139$ şeklinde belirlenmiş $p > 0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre ana okulunda çalışan öğretmenler ($\bar{x}=4,11$) ile lise öğretmenleri ($\bar{x}=3,60$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ana okulunda çalışan öğretmenlerin kadın yöneticilerin toplam liderlik becerilerine yönelik algıları lise öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin iletişimsel liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=2,000$ ve $\text{sig}(p)=0,114$ şeklinde belirlenmiş $p > 0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre ana okulu öğretmenleri ($\bar{x}=4,121$) ile lise öğretmenleri ($\bar{x}=3,60$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ana okulu öğretmenlerin kadın yöneticilerin iletişimsel liderlik becerilerine yönelik algıları lise öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğini iklimsel liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=1,598$ ve $\text{sig}(p)=0,190$ şeklinde belirlenmiş $p < 0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre ana okulu öğretmenleri ($\bar{x}=4,11$) ile lise öğretmenleri ($\bar{x}=3,60$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ana okulu öğretmenlerin kadın yöneticilerin iklimsel liderlik becerilerine yönelik algıları lise öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin davranışsal liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=1,574$ ve $\text{sig}(p)=0,196$ şeklinde belirlenmiş $p>0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre ana okulu öğretmenleri ($\bar{x}=4,11$) ile lise öğretmenleri ($\bar{x}=3,60$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ana okulu öğretmenlerin kadın yöneticilerin davranışsal liderlik becerilerine yönelik algıları lise öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderliğin karar vermede etik liderlik puanı için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=1,573$ ve $\text{sig}(p)=0,196$ şeklinde belirlenmiş $p>0,05$ olduğu için varyans homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım gösterdiği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Scheffe testi sonuçlarına göre ana okulu öğretmenleri ($\bar{x}=4,11$) ile lise öğretmenleri ($\bar{x}=3,60$) ve orta okul öğretmenleri ($\bar{x}=3,70$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ana okulu öğretmenlerin kadın yöneticilerin karar vermede etik liderlik becerilerine yönelik algıları lise ve ortaokul öğretmenlerinden daha yüksektir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik liderlik özelliğinin tüm boyutlarına ve toplama ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüğünün küçük olduğu söylenebilir.

4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin görüşmelerine göre kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutlara dair elde edilen betimleyici istatistik değerlerinden ortalama ve standart sapma

puanlarına dair analizler aşağıdaki tabloda verilmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin betimleyici istatistik tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.12 Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin örgütsel bağlılık özellikleri betimleyici istatistik değerleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel bağlılık toplam	293	3,23	0,545
Duygusal bağlılık	293	3,36	0,613
Devam bağlılığı	293	3,37	0,695
Normatif bağlılık	293	2,96	0,758

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık özellikleri düzeyi ($\bar{x}$ = 3,23) ile orta düzeyde bulunmuştur. Bunun yanı sıra duygusal bağlılık ($\bar{x}$ = 3,36) ile orta düzeyde, devam bağlılığı ($\bar{x}$ = 3,37) ile orta düzeyde ve normatif bağlılık ($\bar{x}$ = 2,96) ile orta düzeyde bulunmuştur.

a) Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre t- testi sonuçları

Tablo 4.13 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre T- testi

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s	Sd	t	p	η^2
Duygusal	Kadın	210	3,35	0,57	143,700	-0,487	0,627	0,0008
	Erkek	89	3,39	0,69				
Devam	Kadın	210	3,43	0,67	291	2,168	0,031*	0,0156
	Erkek	89	3,24	0,71				
Normatif	Kadın	210	2,96	0,72	291	0,168	0,866	0,0001
	Erkek	89	2,94	0,84				
Toplam	Kadın	210	3,25	0,51	144,921	0,745	0,457	0,0019
	Erkek	89	3,19	0,61				

Tablo 4.13 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin örgütsel bağlılıkları toplam düzeyde [$t(144,921) = 0,745$ $p < 0,05$] ve duygusal bağlılık [$t(143,700) = -0,487$ $p < 0,05$] ile normatif bağlılık [$t(291) = 0,168$ $p < 0,05$] alt

boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Bununla birlikte devam bağılılığı alt boyutunda [$t(291) = 2,168$ $p < 0,05$] anlamlı düzeyde bir farklılaşma görülmektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre kadın öğretmenlerin örgütlerine yönelik devam bağılılığı düzeyleri ($\bar{x}=3,43$) erkek öğretmenlerden ($\bar{x}=3,24$) daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık özelliğinin cinsiyet değişkenine ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüklerinin küçük olduğu söylenebilir.

b) Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.14 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş değişkenine göre ANOVA

Boyut	Yaş	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	η^2	Anlam
Duygusal	21-40 ¹	45	3,38	0,59					
	31-40 ²	124	3,38	3,63	3				
	41-50 ³	105	3,34	0,58	289	0,921	0,956		-
	51+ ⁴	19	3,38	0,69				0,0011	
	Toplam	293	3,36	0,61					
Devam	21-40 ¹	45	3,30	0,65					
	31-40 ²	124	3,26	0,74	3				1-4;
	41-50 ³	105	3,46	0,62	289	0,108	0,016*		2-3;
	51+ ⁴	19	3,73	0,69				0,0352	2-4
	Toplam	293	3,37	0,69					
Normatif	21-40 ¹	45	3,07	0,74					
	31-40 ²	124	2,91	0,74	3				
	41-50 ³	105	2,94	0,77	289	3,514	0,588		-
	51+ ⁴	19	3,08	0,76				0,0066	
	Toplam	293	2,96	0,75					
Toplam	21-40 ¹	45	3,25	0,51					
	31-40 ²	124	3,19	0,56	3				
	41-50 ³	105	3,24	0,53	289	0,643	0,431		-
	51+ ⁴	19	3,40	0,57				0,0095	
	Toplam	293	3,23	0,54					

$p < 0,05$

Tablo 4.14 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin toplam örgütsel bağlılıkları [$F(3-289) = 0,431, p>0,05$], duygusal bağlılık alt boyutu [$F(3-289) = 0,956, p>0,05$], ile normatif bağlılık alt boyutu [$F(3-289) = 0,588, p>0,05$], yaşa göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Devam bağlılığı alt boyutunda ise [$F(3-289) = 0,016, p<0,05$], anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunda yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=0,496$ ve $\text{sig}(p)= 0,685$ olarak belirlenmiş ve $p>0,05$ olduğundan varyansın homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Homojen dağılıma sahip olan varyanslar için farkların hangi düzeyler arasında olduğunun tespitinde LSD testi uygulanmıştır. LSD sonuçlarına göre, yaş değişkeninin anlamlı farklılıklar meydana getirdiği belirlenmiştir. Yaşa; 21-30 ($\bar{x}=3,30$) ile 51 ve üzeri ($\bar{x}=3,73$) arasında, 31-40 ($\bar{x}=3,26$) ile 41-50 ($\bar{x}=3,46$) arasında ve 31-40 ($\bar{x}=3,26$) ile 51 ve üzeri ($\bar{x}=3,73$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılıklarının 51 yaş ve üzerindeki kişilerin 21-30 ve 31-40 yaş arasındaki kişilerden, 41-50 yaş arasındaki kişilerin ise 31-40 yaş arasındaki kişilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık özelliğinin yaş değişkenine ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüklerinin küçük olduğu söylenebilir.

c) Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının medeni durum değişkenine göre t- testi sonuçları

Tablo 4.15 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının medeni durum değişkenine göre T- testi sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	s	sd	t	p
Duygusal	Evli	241	3,37	0,61	291	0,581	0,562
	Bekar	52	3,32	0,59			
Devam	Evli	241	3,39	0,69	291	0,853	0,394
	Bekar	52	3,30	0,68			
Normatif	Evli	241	2,93	0,75	291	-	0,265
	Bekar	52	3,06	0,77			
Toplam	Evli	241	3,23	0,55	291	0,063	0,950
	Bekar	52	3,23	0,51			

Tablo 4.15 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin örgütsel bağlılıkları medeni durum değişkenine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermemektedir. Yani öğretmenlerin duygusal [$t(581) = 291$ $p > 0,05$], devam [$t(853) = 291$ $p > 0,05$], normatif [$t(-1,118) = 291$ $p > 0,05$] ve toplam bağlılıklarında [$t(063) = 291$ $p > 0,05$] medeni durum değişkeninin belirleyici bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

d) Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kıdem yılı değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.16 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kıdem yılı değişkenine göre ANOVA

Boyut	Yıl	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	η^2	Anlam
Duygusal	1-5 ¹	37	3,45	0,50					
	6-10 ²	73	3,27	0,60	4				
	11-15 ³	66	3,38	0,58	288	0,780	0,539		-
	16-20 ⁴	35	3,31	0,77					
	20+ ⁵	82	3,41	0,60				0,0107	
	Toplam	293	3,36	0,61					
Devam	1-5 ¹	37	3,28	0,60					
	6-10 ²	73	3,13	0,78	4				
	11-15 ³	66	3,54	0,57	288	4,118	0,003*		2-3;
	16-20 ⁴	35	3,35	0,69				0,0541	2-5
	20+ ⁵	82	3,50	0,67					
	Toplam	293	3,37	0,69					
Normatif	1-5 ¹	37	3,19	0,67					
	6-10 ²	73	2,79	0,75	4				
	11-15 ³	66	2,95	0,60	288	2,448	0,047*		1-2;
	16-20 ⁴	35	2,81	1,08					1-4;
	20+ ⁵	82	3,06	0,70				0,0329	2-5
	Toplam	293	2,96	0,75					
Toplam	1-5 ¹	37	3,31	0,43					
	6-10 ²	73	3,07	0,59	4				
	11-15 ³	66	3,29	0,46	288	2,841	0,025*		1-2;
	16-20 ⁴	35	3,16	0,65					2-3
	20+ ⁵	82	3,32	0,52				0,0380	
	Toplam	293	3,23	0,54					

p<0,05

Tablo 4.16 incelendiğinde öğretmenlerin kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin duygusal bağlılık alt boyutu [$F(4-288) = 0,539, p > 0,05$]] kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Devam bağlılığı [$F(4-288) = 0,003, p < 0,05$]], normatif bağlılık [$F(4-288) = 0,047, p < 0,05$]] alt boyutu ile örgütsel bağlılık toplamında [$F(4-288) = 0,025, p < 0,05$]] ise anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunda yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=2,445$ ve $\text{sig}(p)= 0,047$ olarak belirlenmiştir ve $p < 0,05$ olduğu için varyansın homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre varyanslar homojen dağılım göstermediği için bu farklılıkların hangi düzeyler arasında olduğunun tespitinde Dunnett C testi yapılmıştır.

Dunnett C testi sonuçlarına göre kıdem yılı 6 – 10 yıl arası hizmet yılı olan öğretmenler ($\bar{x}=3,13$) ile 11- 15 yıl arası olan öğretmenler ($\bar{x}=3,54$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kıdem yılı 11 – 15 yıl arası olan öğretmenlerin örgütlerine olan devam bağlılıkları hizmet süresi 6- 10 yıl olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fazladır. Ayrıca kıdem yılı 6 – 10 yıl arası hizmet yılı olan öğretmenler ($\bar{x}=3,13$) ile 20 ve üzeri olan öğretmenler ($\bar{x}=3,50$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kıdem yılı 20 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin örgütlerine olan devam bağlılıkları hizmet süresi 6- 10 yıl olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fazladır. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutundaki istatistiklerin belirlenmesi için yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=2,448$ ve $\text{sig}(p)=0,047$ şeklinde belirlenmiş ve $p < 0,05$ olduğu için varyansın homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Varyanslar homojen dağılım göstermediği için farkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Games Howell testi yapılmıştır.

Games Howell testi sonuçlarına göre kıdem yılı 1-5 yıl arası hizmet yılı olan öğretmenler ($\bar{x}=3,19$) ile 6-10 yıl olan öğretmenler ($\bar{x}=2,79$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kıdem yılı 1-5 yıl olan öğretmenlerin örgütlerine olan

bağlılıkları hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fazladır.

Örgütsel bağlılığın toplamı üzerinde yapılan Levene testi bulgularına göre $LF=3,134$ ve $\text{sig } (p)= 0,015$ olarak tespit edilmiş $p<0,05$ olduğu için varyans homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Homojen dağılım göstermediği belirlenen varyanslar için saptanan farkların hangi düzeylerde olduğunun tespit edilmesi için Dunnett C testi uygulanmıştır.

Dunnett C testi sonuçlarına göre kıdem yılı 6 – 10 yıl arası hizmet yılı olan öğretmenler ($\bar{x}=3,07$) ile 20 ve üzeri olan öğretmenler ($\bar{x}=3,32$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kıdem yılı 20 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları hizmet süresi 6 - 10 yıl olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fazladır. Diğer gruplarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık düzeyindeki kıdeme bağlı artışın okulda geçirilen süre ile artmasının süreç içerisinde örgüte duyulan aidiyet ve artışı ile pozitif ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık özelliğinin kıdem yılı değişkenine ilişkin η^2 kritik değerleri dikkate alındığında söz konusu etki büyüklüklerinin küçük olduğu söylenebilir.

e) Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının branş değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.17 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının branş değişkenine göre ANOVA

Boyut	Branş	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
Duygusal	Sınıf Ö. ¹	36	3,53	0,56				
	Okul Ö. ²	29	3,48	0,69	2			
	Branş Ö. ³	228	3,32	0,60	290	2,465	0,087	-
	Toplam	293	3,36	0,61				
Devam	Sınıf Ö. ¹	36	3,24	0,74				
	Okul Ö. ²	29	3,43	0,76	2			
	Branş Ö. ³	228	3,38	0,67	290	0,783	0,458	-
	Toplam	293	3,37	0,69				

Tablo 4.17'nin devamı

Boyut	Branş	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
Normatif	Sınıf Ö. ¹	36	2,89	0,90				
	Okul Ö. ²	29	2,91	0,64	2	0,233	0,792	-
	Branş Ö. ³	228	2,97	0,74	290			
	Toplam	293	2,96	0,75				
Toplam	Sınıf Ö. ¹	36	3,22	0,63				
	Okul Ö. ²	29	3,28	0,60	2	0,118	0,889	-
	Branş Ö. ³	228	3,23	0,52	290			
	Toplam	293	3,23	0,54				

Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının branş değişkenine bağlı olarak meydana gelen farklılıkların tespiti için yapılan ANOVA sonuçları tabloda sıralanmıştır.

Tablo 4.17 incelendiğinde kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin duygusal bağlılık [F (2-290) = 0,087, p>0,05], devam bağlılığı [F (2-290) = 0,458, p>0,05], normatif bağlılık [F (2-290) = 0,792, p>0,05] alt boyutları ve toplam bağlılık [F (2-290) = 0,889, p>0,05] düzeyi branşa göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

f) Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının eğitim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.18 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının eğitim durumu değişkenine göre ANOVA

Boyut	Eğitim	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
Duygusal	Lisans ¹	245	3,35	0,60				
	Yüksek L. ²	43	3,42	0,66	2	0,230	0,794	-
	Doktora ³	5	3,43	0,38	290			
	Toplam	293	3,36	0,61				

Tablo 4.18'in devamı

Boyut	Eğitim	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
Devam	Lisans ¹	245	3,38	0,70				
	Yüksek L. ²	43	3,30	0,66	2	0,284	0,753	-
	Doktora ³	5	3,36	0,27	290			
	Toplam	293	3,37	0,69				
Normatif	Lisans ¹	245	2,96	0,75				
	Yüksek L. ²	43	2,92	0,79	2	0,366	0,694	-
	Doktora ³	5	3,23	0,32	290			
	Toplam	293	2,96	0,75				
Toplam	Lisans ¹	245	3,23	0,54				
	Yüksek L. ²	43	3,21	0,56	2	0,124	0,884	-
	Doktora ³	5	3,34	0,32	290			
	Toplam	293	3,23	0,54				

Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının eğitim durumu değişkenine bağlı olarak meydana gelen farklılıklar hakkında oluşturulan ANOVA sonuçları tabloda sıralanmıştır.

Tablo 4.18 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının toplam puanı [F (2-290) = 0,884, p>0,05)] eğitim durumu seviyesine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark meydana getirmemektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki alt boyutlar incelendiğinde duygusal [F (2-290) = 0,794, p>0,05)], devam [F (2-290) = 0,753, p>0,05)] ve Normatif boyutlarının [F (2-290) = 0,694, p>0,05)] eğitim durumu düzeyine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir.

g) Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın yönetici ile çalışılan süre değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.19 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın yönetici ile çalışılan süre değişkenine göre ANOVA

Boyut	Süre	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
Duygusal	0- 4 ¹	185	3,37	0,60				
	5- 8 ²	62	3,30	0,68	4			
	9- 12 ³	27	3,43	0,45	288	0,624	0,646	-
	13- 16 ⁴	6	3,66	0,40				
	17 + ⁵	13	3,33	0,68				
	Toplam	293	3,36	0,61				
Devam	0- 4 ¹	185	3,36	0,69				
	5- 8 ²	62	3,30	0,73	4			
	9- 12 ³	27	3,41	0,57	288	1,449	0,218	-
	13- 16 ⁴	6	3,41	0,78				
	17 + ⁵	13	3,80	0,59				
	Toplam	293	3,37	0,69				
Normatif	0- 4 ¹	185	2,98	0,73				
	5- 8 ²	62	2,91	0,88	4			
	9- 12 ³	27	2,88	0,72	288	0,418	0,796	-
	13- 16 ⁴	6	2,77	0,62				
	17 + ⁵	13	3,14	0,68				
	Toplam	293	2,96	0,75				
Toplam	0- 4 ¹	185	3,23	0,54				
	5- 8 ²	62	3,17	0,59	4			
	9- 12 ³	27	3,24	0,44	288	0,602	0,661	-
	13- 16 ⁴	6	3,28	0,56				
	17 + ⁵	13	3,42	0,50				
	Toplam	293	3,23	0,54				

Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın yönetici ile çalışılan süre değişkeniyle olan farklılık için yapılan ANOVA analizi sonuçları tabloda sıralanmıştır.

Tablo 4.19 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının toplam puanı [$F(2-288) = 0,661, p > 0,05$] kadın yöneticiyle çalışılan süreye bağlı olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki alt boyutlara bakıldığında duygusal [$F(2-288) = 0,646, p > 0,05$], devam [$F(2-288) = 0,218, p > 0,05$] ve Normatif boyutlarının [$F(2-288) = 0,796, p > 0,05$] eğitim durumu düzeyine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir.

h) Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın yönetici ile çalışılan okul türü değişkenine göre ANOVA sonuçları

Tablo 4.20 Kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının çalışılan okul türüne göre ANOVA

Boyut	Okul Türü	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Anlam
Duygusal	İlkokul ¹	45	3,46	0,60				
	Ortaokul ²	124	3,40	0,60	3			
	Lise ³	105	3,31	0,59	289	1,218	0,303	-
	Anaokulu ⁴	19	3,50	0,75				
	Toplam	293	3,36	0,61				
Devam	İlkokul ¹	45	3,31	0,76				
	Ortaokul ²	124	3,30	0,67	3			
	Lise ³	105	3,41	0,67	289	0,596	0,618	-
	Anaokulu ⁴	19	3,41	0,83				
	Toplam	293	3,37	0,69				
Normatif	İlkokul ¹	45	2,86	0,91				
	Ortaokul ²	124	3,00	0,65	3			
	Lise ³	105	2,94	0,77	289	0,373	0,772	-
	Anaokulu ⁴	19	3,04	0,75				
	Toplam	293	2,96	0,75				
Toplam	İlkokul ¹	45	3,21	0,61				
	Ortaokul ²	124	3,23	0,52	3			
	Lise ³	105	3,22	0,51	289	0,232	0,874	-
	Anaokulu ⁴	19	3,32	0,70				
	Toplam	293	3,23	0,54				

p<0,05

Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın yönetici ile çalışılan okul türü değişkeniyle olan farklılık için yapılan ANOVA analizi sonuçları tabloda sıralanmıştır.

Tablo 4.20 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının toplam puanı [$F(3-289) = 0,874, p > 0,05$] kadın yöneticiyle çalışılan okul türüne bağlı olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki alt boyutlara bakıldığında duygusal [$F(3-289) = 0,303, p > 0,05$], devam [$F(3-289) = 0,618, p > 0,05$] ve Normatif boyutlarının [$F(3-289) = 0,772, p > 0,05$] çalışılan okul türü düzeyine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin sayıca az olması ve etik liderliğin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği düşünüldüğünde bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde bulgular kısmında elde edilen verilerin literatürde yer alan diğer çalışmalarla kıyaslanması ve nitel değerlendirmeler ile tartışılması sağlanmıştır. Tartışma çalışmanın başında belirlenen araştırma sorularının sırasına göre irdelenmiştir.

Çalışmada belirlenen ilk araştırma sorusu kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı üzerinedir. Sonuçlara göre öğretmenlerin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıklar arasında orta düzeyli pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin etik liderlik özelliklerinin arttıkça örgütsel bağlılıklarının da artmakta olduğu söylenebilir. Alanyazında araştırma sonucuyla paralel ve sonuçları destekler nitelikte çalışmalara rastlanmaktadır. Sökmen ve diğerleri (2019), çalışmada etik liderlik ve iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın rolüne ilişkin bir inceleme yapmışlar ve etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Yine bir başka çalışmada Işık (2020), okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda iki kavram arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Etik liderlik kavramı son yıllarda birçok araştırmacı tarafından popüler bir şekilde araştırılmıştır. Daha önceleri yönetim etiği veya lider etiği gibi isimler altında anılsa da etik liderlik çalışmalarının zaman içinde arttığı ve genel kabul görmüş bir kavramsal çerçeveye göre tartışılmaya başlandığı ifade edilebilmektedir. Bu kavramsal çerçevede, liderlerin, çalışanlar tarafından "meşru, güvenilir ve ilgi çekici" olarak algılandıklarında etik liderler olarak kabul edildikleri söylenebilir. Etik liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için etik

ilkelerin yasa ve uygulamalarla birlikte uygulandığı ve etik liderlerin ahlaki otoriteyi güç kaynaklarından aldığı bir liderlik tarzıdır ve bu liderlik türünün önde gelen özelliklerinden biridir (Kavrayıcı, 2021). Kaçay (2015), çalışmasında yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışmanın sonucunda iki kavram arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Son olarak Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015), etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında 76 beyaz yaka üzerinde inceleme yapmışlar ve araştırma sonuçlarına göre iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada aynı zamanda yaş ve çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etki oluşturmadığı tespit edilmiştir. Etik liderlik normatif olarak kişilerarası ilişkilerde ve kişisel eylemlerde uygun davranış sergilemek ve karar verme süreçleri, çift yönlü iletişim ve pekiştirmeler yoluyla çalışanlarda bu tür davranışları teşvik etmek olarak tanımlanmaktadır. Normatif olarak uygun olması gereken etik liderlik özelde dürüst, adil, güvenilir davranış, liderin meşru ve güvenilir bir rol model olarak görülmesini garanti eder. Çift yönlü iletişim ile çalışanları motive etmek ile ise etik konulara dikkat çekilerek, çalışanlarla iletişim sürecin kişilerarası boyutundan vurgulanmaktadır. Etik liderliğin güçlendirici kısmı, etik liderlerin etik standartlar oluşturduğunu, etik davranışları ödüllendirdiğini ve bu standartlara uymayanları disipline ettiğini vurgulamasıdır (Topuzoğlu, 2009).

Çalışmanın ikinci araştırma sorusunda kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir yordayıcı olup olmadığı irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre etik liderlik özellikleri anlamlı derecede yordayıcı özellik olarak belirlenmiştir. Uğurlu (2009), çalışmasında ilköğretim okulunda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel adalet kavramı önemli bir yordayıcı değişken olarak belirlenmiştir. Yılmaz (2014) ise çalışmasında, spor genel müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin etik liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda etik liderlik özelliklerinin, personelin örgütsel bağlılığı üzerinde yordayıcı olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç farklı bir sektörde yapılmış olsa da çalışmamızı destekler niteliktedir. Son

olarak Okçu (2014), çalışmasında ortaöğretim okulunda görev yapan yöneticilerin, etik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve etik liderliğin sorumluluk alt boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından özdeşleşmeyi anlamlı derece yordayıcı olduğunu tespit etmiştir. Görüldüğü üzere literatürde yer alan çalışmalar çeşitlilik göstermektedir. Bu durumun nedeninin farklı örneklemeler üzerinde araştırma yapılması olduğu tahmin edilmektedir.

Üçüncü araştırma sorusunda kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin ne düzeyde olduğu öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Yapılan istatistik analizleri sonucunda özelliklerin orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ünal Bozcan ve Yalçinkaya (2018), çalışmalarında yöneticilerin etik liderlik davranışları ve iletişim becerilerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemişler ve çalışmanın sonucunda öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Jasni (2018), çalışmasında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini Malezya üzerinde incelemiştir. Çalışmanın sonucunda etik liderliğin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Son olarak Bilgen ve Elçi (2019), çalışmalarında etik liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisini kamu ve özel sektörde incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda kamudaki etik liderlik düzeylerinin özel sektörden daha yüksek olduğu, özel sektörde ortalama seviyedeysen, kamuda yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi literatürde yer alan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Dördüncü araştırma sorusunda kadın yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ne düzeyde olduğu araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerinin de orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Uğurlu ve diğerleri (2013), çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile yöneticilerin etik liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi bu kez ortaöğretim düzeyinde incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda diğer literatür araştırmalarında olduğu gibi iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik algılarının yüksek düzeyde bulunduğu bu çalışmada, bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunun en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Soyer ve diğerleri (2022), çalışmalarında etik liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini spor genel müdürlüğü örgütünde incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede

olduğu belirlenmiştir. Farklı düzeyler gözlenmesinin örgüte dair bazı özelliklere bağlı olduğu tahmin edilmektedir.

Üçüncü araştırma sorusunun alt sorularında ise öğretmen görüşlerine göre kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin medeni durum, cinsiyet, yaş, kıdem yılı, branş, eğitim durumu ve çalışılan süreye göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmıştır. Çalışmada yapılan analizlerde, kadın yöneticilerin etik liderlik alt boyutlarından iklimsel liderlik özelliklerinin cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Küçüksüleymanoğlu ve Çelik (2014), çalışmalarında yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaöğretim kurumu özelinde gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda etik liderlik özelliklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla bulunmaktadır.

Yaş değişkeni incelendiğinde, etik liderliğin hiçbir alt boyutun anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çalkın (2014), çalışmasında etik liderlik algısıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemiş ve çalışmanın sonucunda Antalya ve İstanbul illerinde görev yapmakta olan otel çalışanlarının etik liderlik algıları üzerinde yaş değişkeninin etkili olmadığı sonucuna varmıştır. Farklı sektörlerde olsa bu çalışma ile paralel bir sonuca varıldığı görülmektedir.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuca göre medeni durum değişkeni üzerinde yapılan analizler sonucunda yine anlamlı bir farklılık gözlenmediği görülmüştür. Karakaya ve Kırpık (2022), çalışmalarında etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini eczane çalışanları üzerinde irdelemiştir. Çalışmada etik liderlik düzeyleri çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmiş ve medeni durumun anlamlı bir farklılık meydana getirdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışmamıza zıt bir durum oluşturmuştur. Farklı meslek gruplarında farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır yorumu yapılabilir.

Elde edilen sonuçlara göre etik liderlik alt boyutlarından tümünün kıdem yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bilgin Yurdaöz (2018), çalışmasında yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipini ve bu faktörün etki ettiği bazı değişkenleri meslek lisesi

yöneticileri özelinde incelemiştir. Çalışmanın sonucunda etik liderlik anlayışı ve tipinin kıdem yılına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Liderlik özelliklerinin zamanla geliştirilebilen ve tecrübe ile değiştirilebilen dinamik bir yapıya sahip olduğu düşünülürse bu sonuçların elde edilmesi son derece beklenen bir durumdur. Yine bir başka çalışmada Topuzoğlu (2009), çalışmasında okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmış ve çalışmanın sonucunda kıdem değişkeninin etik liderlik alt boyutlarında anlamlı değişiklikler meydana getirdiğini tespit etmiştir.

Branş değişkenine bakıldığında yine, etik liderlikte tüm alt boyutların anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Etik liderliğin tüm alt boyutlarında, oku öncesi öğretmenlerinin etik liderlik algısı düzeylerinin diğer branşlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin bu etik liderlik algılarının daha yüksek olmasının nedeni okul öncesi dönem için eğitim veren kurumlarda öğretmenlerin daha liderlerine bağlı bir çalışma planı içerisinde olmalarıdır. Kalaz (2016), çalışmasında öğretmen görüşleri perspektifinde okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini incelemiş ve çalışmada elde ettiği verilere göre öğretmenlerde branş değişkeninin etik liderlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yarattığını bildirmiştir. Çalışmamızı destekler nitelikte bir sonuç ortaya koyulmuştur.

Eğitim durumu değişkeni ise hiçbir alt boyutta anlamlı bir değişiklik meydana getirmemiştir. Esmer (2011) çalışmasında etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılığı banka çalışanları üzerinde incelemiştir. Çalışmada eğitim düzeyi değişkeninin etik liderlik düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç çalışmamızla paralellik oluşturmaktadır.

Son olarak çalışılan sürenin etik liderlik alt boyutlarının tamamında anlamlı farklılık meydana getirdiği görülmektedir. Hizmet süresi 0-4 yıl olan öğretmenlerin kadın yöneticilerin iletişimsel etik becerilerine yönelik algılarının 5-8 yıl arasındaki hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışılan sürenin artmasıyla birlikte öğretmenlerin kendi çalışma yöntemlerini bağımsız bir şekilde oluşturmaları, liderlerin de bunun farkına varması ve daha bağımsız bir şekilde devam ettirme isteklerinin artmasıyla birlikte liderleri ile kurdukları etkin iletişim düzeyinin

karşılıklı olarak azalması bu sonuca katkıda bulunabilir. Khodashenas vd. (2020), çalışmalarında etik liderlik davranışları ve çalışan örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yapılan analizler sonucunda çalışma süresine göre etik liderlik algısının anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuç da yine çalışmamızı destekler niteliktedir.

Dördüncü araştırma sorusunun alt problemlerinde örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem yılı, branş, eğitim durumu ve çalışma süresi demografik değişkenlerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeninin yalnızca devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı bir farklılık meydana getirdiği belirlenmiştir.

Yaş değişkeni ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarının tümünde anlamlı olarak farklılaşma yaratmaktadır. Işık (2009), çalışmasında okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Beylikdüzü'nde bulunan ilköğretim okulları üzerinde incelemiştir. Çalışmada yaş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesinde anlamlı bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir.

Medeni durum değişkeninin ise hiçbir alt boyutta farklılaşmadığı belirlenmiştir. Günce (2013), çalışmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisini incelerken örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi de test etmiş ve çalışmanın sonucunda medeni durumun örgüte bağlılıkla birlikte alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediğini belirlemiştir.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuca göre kıdem yılı değişkeninin alt boyutlardan, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve toplam bağlılık boyutlarında anlamlı farklılığa yol açarken, duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir. Kıdem yılı 11 – 15 yıl arası olan öğretmenlerin örgütlerine olan devam bağlılıkları hizmet süresi 6- 10 yıl olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fazladır. Bunun nedeninin örgüt içerisinde daha fazla vakit geçirmeleri ile örgüt dinamiklerine olan alışkanlıklarının ve yaşamları ile iş yaşamlarının daha fazla birbiri içerisine geçmiş olması şeklinde tahmin edilebilir. Erdoğan (2018), çalışmasında ortaokul müdürlerinin etik liderlik özellikleriyle öğretmenlerin örgütsel

bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve çalışmada 363 öğretmenden alınan veriler kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılık alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum, yaş ve branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenirken, kıdem ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çalışmanın bir diğer sonucuna göre branş değişkeninin etkisi incelenmiş ve tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık yarattığı belirlenmiştir. Paralel bir çalışmada Akyol vd. (2013), çalışmalarında hem beden eğitimi hem de sınıf öğretmenlerinin, örgütsel bağlılık düzeylerini ve buna etki eden faktörleri incelemiş ve branş değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varmışlardır. Literatürde yer alan çalışmalarda sonuçların farklılaştığı görülmektedir. Bu durumun nedeninin ise çalışılan örneklemelerden kaynaklanabileceği, daha geniş kapsamlı yapılacak çalışmalarda paralel sonuçların yakalanabileceği düşünülmektedir.

Son olarak eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerinin hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık meydana getirmedikleri belirlenmiştir. Farklı sektörlerden bireyler dahil edilerek gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel bağlılık üzerinde eğitim durumunun farklılığa neden olup olmadığı incelenmiş ve çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutlarda eğitim durumu değişkeninin anlamlı derecede farklılığa neden olduğu belirlenmiştir (Taşkın ve Dilek, 2010). Yine bir başka çalışmada ise Yörük ve Sağban (2012) da çalışmalarında örgütsel bağlılık düzeylerine okul müdürlerinin liderlik rollerinin etkisini incelemişler ve çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini de incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda çalışma süresi düşük olan öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiş ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yarattığı gözlenmiştir. Burada verilen sonuçlara bakıldığında literatürde yer alan araştırma sonuçlarında yine çeşitlilik olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerini algılamaları cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı, branş ve kadın yönetici ile çalışılan süre gibi değişkenlerle farklılaşmaktadır. Bu durum, bu değişkenlerin öğretmenlerin kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerini nasıl algıladıklarına etki edebileceğini göstermektedir. Örgütlerde ortaya çıkan ahlaki ve etik sorunlar dikkate alındığında,

örgüt liderlerinin gösterdiği etik davranışlar önem kazanmaktadır. Etik davranışlar gösteren liderlerle çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir. Bu çalışmada hedeflenen kadın yöneticilerdeki etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılabilmesidir. Sonuç olarak, kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, iki değişken arasında tüm boyutlar için anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığı arttırdığını ve bu ilişkiye önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu çalışma, kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin örgütlerde önemli bir rol oynadığını ve örgütlerin kadın yöneticileri tercih etmelerinin örgütsel bağlılık ve etik davranışlar açısından faydalı olacağını göstermektedir. Yukarıda da görüldüğü üzere literatürde konu hakkında yapılan çalışmaların bazılarında ortak sonuçlarla karşılaşılırken, bazılarında farklı sonuçlar ile çeşitlilik gözlenmektedir. Bunun en büyük nedeninin veri setlerindeki farklılıklar ve demografik değişkenler olduğu tahmin edilmektedir. Daha önce kadınlar özelinde yapılan bir çalışma olmadığı için bu çalışmada elde edilen bulgular son derece kıymetlidir.

5.2 Öneriler

1. Bu çalışmada elde edilen veriler ışığında kadın yönetici bulunan okullarda örgütsel bağlılığın ortalama altında kalmadığı, bu sebeple kadınların yönetici pozisyonlarında görev almalarını engelleyen ön yargı ve engellerin son derece yanlış olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle kadınların karşılaştıkları cam tavanların ortadan kaldırılması için bir araştırma yapılabilir. Böylece konuya dikkat çekilerek kadınların yöneticilikteki potansiyellerinin ortaya çıkarılabilmesi ve kadın yöneticilerin örgütlerde daha etkili bir şekilde görev alması sağlanabilecektir. Aynı zamanda, kadınların yöneticilikteki potansiyellerinin farkındalığını arttırmak ve kadın yöneticilerin örgütlerde daha fazla temsil edilmeleri de sağlanacaktır.
2. Elde edilen verilerde kadın yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, yöneticilerin etik liderlik özelliklerini arttırmak için bazı eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu eğitimler sayesinde yöneticiler,

etik davranışlarının nasıl tanımlanacağını, nasıl uygulanacağını ve nasıl ölçüleceğini öğrenebilirler. Okullarda etik liderlik eğitimlerinin verilerek yöneticilerin etik liderlik davranışlarının sürekli olarak izlenmesi ile birlikte öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da artırılabilir.

3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılabilmesi için ise öğretmenlere eşit ve adil bir çalışma ortamı sağlamak, örgüt içinde katılım ve sosyal sorumluluk projelerinin düzenlenmesi gibi çalışmalar da yapılmalıdır.

4. Bu çalışmada etik liderlik özelliklerinin, örgütlerdeki çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmada etkili oldukları ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle, örgütlerde liderlik eğitimini ve geliştirme programlarını teşvik etmek önemlidir.

5. Bu çalışma ile yöneticilerin cinsiyet kavramı özelinde etik liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi sağlanmıştır. Konu hakkında yapılacak gelecek çalışmalarda yöneticilerin farklı demografik özellikleri üzerinde durularak alanyazının geliştirilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aikman, P.A. (2003). *Towards ethical leadership in health care*. [Master's Thesis], Royal Roads University.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akyol, P., Atan, T., ve Gökmen, B. (2013). Beden eğitimi ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 38-45.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Altun, Y. (2013). *Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi*. [Doktora tezi], Bahçeşehir Üniversitesi.
- Aronson, Edward, (2003). *Ethics and Leader Integrity in the Health Sector*. [Doctoral dissertation], McGill University.
- Arslan, T. (2008). *Yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir çalışma*. [Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslandaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aslan, Şebnem. *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları "Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla"*. Konya: Eğitim Kitabevi, 2013.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetişel, mesleki ve örgütsel etik*. (5. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*, (59), 125-139.
- Becker H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. 66(1),32-40
- Bilgen, A. ve Elçi, M. (2019). Etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir uygulama. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 238-253.
- Bilgiç, H.F. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2 (3), 34-49.
- Bilgin Yurdaöz, A. (2018). *Meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi], Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Buchanan, B. (1974). *Government managers, business executives, and organizational commitment*. Public administration review, 339-347.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bursalioglu, Z. (1985). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (22.bas.). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Calabrese, R. L. (1988). Ethical leadership: A prerequisite for effective schools. *NASSP Bulletin*, 72(512), 1-4.

- Cengiz, A. A. (2015). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerine bir uygulama*. [Doktora Tezi], Anadolu Üniversitesi.
- Chen, G., Gioia, D. A., & Sims, H. P. (2007). Identity theory and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 615–633.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. HarperBusiness.
- Çakıroğlu, K. ve Tabancalı, E. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel çalışanlarının etik lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi], Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2010). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1), 1-44.
- Davis, D. L. (2004). *A correlative study of African-American adolescent identity development and levels of cultural mistrust: Implications for ethical educational leadership*. [Master's Thesis], Bowling Green State University.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia Rius, I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467–490.
- DeGraffenreid, J. G. (2004). *The relationship between character education implementation and the middle level administrators perceptions of character education*, [Doctoral dissertation], Saint Lois University.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirdağ, G. E. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik iklim ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 197-216.

- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., & Kompier, M. A. J. (2001). Participation in decision making and the relationship with job characteristics, well-being, and performance: A test of the cognitive activation theory of stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 230–240.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., & Koopman, P. L. (Eds.). (2017). *Handbook of cultural leadership*. Springer.
- Deveci Kocakoç, Ipek & Onay, Meltem & Karaa, Ibrahim. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*. 13. 77-96.
- Dobel, J. P. (1998). *Political prudence and the ethics of leadership*. Public Administration Review, 74-81.
- Doğan, D. D. S. ve Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (29).
- Erçetin, Ş. (2000). *Örgütsel zekâ. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 509-526.
- Erdoğan, H. Ş. (2018). *Öğretmenlere göre ortaokul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi], Maltepe Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, Şimşek H. (2018). *Öğretmenlere göre ortaokul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi], Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, T. (2004). *İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğdu, F. B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2014). Ethical leadership and workplace bullying in higher education. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(3), 55-67.

- Ertürk, S. (1998). *Eğitimde program geliştirme*. Meteksan A.Ş.
- Eslamieh, F. & Mohammad Davoudi, A. H. (2016). An analysis of the relationship between managers' ethical leadership style with teachers' organizational commitment and job burnout. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 380-392.
- Esmer, Y. (2011). *İşletmelerde etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: T.C. Ziraat Bankası AŞ örneği üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi], Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Fidell, S., Tabachnick, B., Mestre, V., & Fidell, L. (2013). Aircraft noise-induced awakenings are more reasonably predicted from relative than from absolute sound exposure levels. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 134(5), 3645-3653.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill.
- Garcia, V. C. (2003). *A case study of a holistic model for the professional development of school administration*. [Doctoral dissertation], The University of New Mexico.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1), 37-56.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. [Yüksek Lisans Tezi], Harran Üniversitesi.
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13-25.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Eds.). (1996). *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era*. John Wiley & Sons.
- Işık, M. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi], Beykent Üniversitesi.
- Işık, M. (2020). Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(4), 155-173.
- Jasni, N. N. (2018). *Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: bir malezya örneği*. [Yüksek Lisans Tezi], Hacettepe Üniversitesi.

- Josephson, M. (2001). “*Making ethical decisions. josephson institute of ethics*”. <https://www.josephsoninstitute> adresinden 15 Nisan 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Judy. B. L. (2003). Using learner-centered education to prepare teachers for ethical leadership education. Chula Vista: Fall.Vol.124, Iss. 1; pg. 55.
- Kaçay, Z. (2015). *Beden eğitimi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisi*. [Doktora Tezi], Sakarya Üniversitesi.
- Kalaz, M. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Doktora Tezi], Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Kama, B. (2005). *Çalışanların iş güvencesine ilişkin algılamalarının, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi], Dumlupınar Üniversitesi.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kaplan, D. (2020). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri üzerine bir alan araştırması*. [Yüksek Lisans Tezi], Ufuk Üniversitesi.
- Karaca S. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, E. ve Kırpık, G. (2022). *Etik liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi: TRC31 bölgesinde serbest eczane çalışanları üzerinde bir araştırma*. *Proceedings Book*, 278.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (26.baskı). Nobel Yayınevi.
- Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 1076-1086.
- Keçecioğlu, Tamer. (1998), *Liderlik ve liderler*, KalDer Yayınları.
- Khodashenas, B., Güney, S. ve Gürül, B. (2020). Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2978-2988.

- Kılıç, T. (2003). *Kurum kültürü ve liderlik: Kurum kültürüne uygun etkin lider davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma*. [Doktora Tezi], Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*. [Doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development: moral stages and the idea of justice*. Harper & Row.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kuyulu, İ. (2019). *Spor Lisesi yöneticilerindeki vizyoner liderliğin öğretmen motivasyonu ve bağlılığına etkisi*. Akademisyen Kitabevi.
- Küçüksüleymanoğlu, R. ve Çelik, N. (2014). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Zeitschrift für die Welt der Türken, 6(3).
- Landy, R., & Montgomery, D. T. (2012). *Theatre for change: Education, social action and therapy*. Bloomsbury Publishing.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- MacIntyre, A. (1984). *After virtue: A study in moral theory*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Madenöğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-69.
- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). *The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff*. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(5), 87-97.

- Mobley, w. H., Horner, O., & Hollingsworth, T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Moorhouse, J. R. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in business educational, political and religious organization from east Tennessee*. [Doctoral dissertation], East Tennessee State University.
- Morgan, L. M. (2002). *The moral ethos of managing in an engineering culture*. [Doctoral dissertation], University of San Francisco.
- Morgan, W. & Streb, M. (2002). Promoting civic activism: Student leadership in service-learning. *Politics & Policy*, 30(1), 161-188.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mutlu, E. C. (1997). Yönetim Uygulamalarında Postmodernizmin Etkileri. *Öneri Dergisi*, 2(8), 35-38.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*.
- Ohio State University Liderlik Araştırmaları. (1946). *The Ohio State leadership studies: Developments in leadership research*. [Master's Thesis], Ohio State University.
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Özel, M. (1998). *Etkili Yönetici*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001) *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın.
- Özkan, V. (2008). *İlköğretim okulunda görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri* [Yüksek Lisans Tezi], Sakarya Üniversitesi.

- Penley L.E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*, Ayrıntı Yayınları.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Posner, B. Z. & Brodsky, B. (1993). The leadership practices of effective. *Journal of College Student Development* 34.4: 300-04.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Reynolds, A., Houlder, D., Goddard, J., & Lewis, D. (2020). *Lo que puedes aprender de la filosofía para ser un mejor líder*. Profit Editorial.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Schaufeli, W. B. ve Taris, T. W. (2014). A meta-analysis of the relationship between job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 517-533.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Sevinç, K., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242
- Seymen, O. (2008) *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Detay Yayıncılık

- Shaw, W. H. (2015). *Business ethics: A textbook with cases*. Cengage Learning.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, 16, 2, 143-150.
- Singer, P. (1995). *Practical Ethics* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Solmuş, T.(2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Soyer, F., Yılmaz, M., ve Sarı, İ. (2022). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı üzerine bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 50-65.
- Sökmen, A. ve S. Tarakçıoğlu. (2013). *Mesleki Etik*. Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A., Kenek, G. ve Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve üretkenlik karşısı iş davranışı ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 54(4), 1568-1582.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). MA: Pearson.
- Taşkesenlioğlu, S. ve Radmard, S. (2019). Kadın okul yöneticilerinin lider davranışı göstermelerine ilişkin öğretmenlerin iş tatminlerinin belirlenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 23-44
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- TDK, (2022). *Etik*. <http://www.tdk.gov.tr> adresinden 23 Aralık 2022 tarihinde erişilmiştir.

- Tiryaki, T., (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topuzoğlu, A. P. (2009). *Demografik özellikler açısından okul yöneticisinin etik liderlik özellikleri: İstanbul ili Anadolu Yakası örneği*. [Yüksek Lisans Tezi], Maltepe Üniversitesi.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. [Doktora Tezi], İnönü Üniversitesi.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Uğurlu, C., Sincar, M., ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.
- Ünal Bozcan, E. ve Yalçınkaya, M. (2018). Temel eğitim kurumlarında yöneticilerin etik liderlik davranışları ile iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 13(27).
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kurumlarına karşı tutumları bağlılıkları ve değerleri*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wang, D., Wang, D., & Chen, Z. (2016). The impact of transformational leadership on organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 45-57.
- Wang, D., Wang, D., & Chen, Z. (2017). The impact of transactional leadership on organizational commitment: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*,
- Watson JB. Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*. 1913;20:158-177.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:14.
- Yılmaz, M. (2014). *Spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelenmesi*. [Doktora Tezi], Sakarya Üniversitesi.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. *Electronic Turkish Studies*, 7(3).
- Yuki, G. (1989). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in Organizations*. Pearson Education India.
- Zaccaro, S. J. & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 267-273.
- Zangaro, G. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 1-14.



EKLER

EK A Araştırma İzin Belgesi



T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-75048956-44-24681041
Konu : Araştırma İzni (Elmas Merve GÜRSES)

27/04/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarihli ve 1563890 (Genelge No:2020/2) sayılı emirleri.
b) Kastamonu Üniversitesinin 13/04/2021 tarih ve 2100024688 sayılı yazısı.

Kastamonu Üniversitesinin ilgi (b) tarih ve sayılı yazısına istinaden Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Elmas Merve GÜRSES'in hazırlanmış olduğu "Öğretmenlerin Görüşlerin Göre Kadın Yöneticilerin Etik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu araştırma çalışmasını İlimiz genelindeki okul ve kurumlarda uygulaması ile ilgili İnceleme ve Değerlendirme Komisyon Kararı ilişikte sunulmuştur.

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Elmas Merve GÜRSES'in hazırlanmış olduğu "Öğretmenlerin Görüşlerin Göre Kadın Yöneticilerin Etik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu araştırma çalışmasını İlimiz genelindeki okul ve kurumlarda 2020-2021 eğitim öğretim yılında gönüllülük esasına göre kurumun eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmadan uygulaması ve sonuçlarının değerlendirilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Cengiz BAHÇACIOĞLU
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
Ünal KILIÇARSLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Saraçlar Mahallesi Bayındır Sokak No 8 Posta Kodu 37100
Merkez Kastamonu
Telefon No : 0 (366) 214 10 01
E-Posta: bilgisayar37@meh.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr
Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Enis YILMAZ
Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: kastamonu.meb.gov.tr
Faks:3662122218
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sorgu.meb.gov.tr> adresinden f84f-ced3-3a0c-aa4d-9915 kodu ile teyit edilebilir

EK B Etik Kurul Raporu

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ		
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİK KURUL KARARI		
Toplantı Sayısı	Karar Sayısı	Karar Tarihi
4	73	25.12.2020

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi öğretim üyesi Dr. Öğr. Üyesi Serpil RECEPOĞLU'nun Yüksek Lisans Öğrencisi Elmas Merve GÜRSES'in yapmayı planladığı "*Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Kadın Yöneticilerin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" isimli Yüksek Lisans Tez Çalışması Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunca onaylanması uygun bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında; Aydınlatılmış Onam Formunun gönüllülere imzalatılarak gerekli ilgilendirmelerin yapılması ve etik davranış ilkelerine uyulması şartıyla söz konusu araştırmanın yapılması Etik Kurulumuzca uygun görülmüş ve onaylanmasına toplantıya katılan üyelerin oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN /
Başkan

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Üye

Prof. Dr. Kutay OKTAY
Üye

Prof. Dr. Tolga ULUŞÖY
Üye

Prof. Dr. Selahattin KAYMAKCI
Üye

Prof. Dr. Eyüp AKMAN
Üye

Doç. Dr. İbrahim YENEN
Üye

EK B Ölçekler

ANKET FORMU

Sayın öğretmenlerim, bu araştırma, okullardaki kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Katkılarınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Elmas Merve GÜRSES

Kastamonu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

BÖLÜM I

Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız	☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri
Medeni durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar
Kıdem yılınız	☐ 1-5 Yıl ☐ 6- 10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 20 Yıl ve üzeri
Çalıştığınız Okul türü	☐ Anaokulu ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise
Branşınız	☐ Sınıf Öğretmeni ☐ Okul Öncesi Öğrt. ☐ Branş Öğretmeni
Eğitim durumunuz	☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Kadın Yöneticinizle Çalıştığınız Süre	☐ 0-4 ☐ 5-8 ☐ 9-12 ☐ 13-16 ☐ 17 ve üzeri

EK B'nin devamı

	BÖLÜM 2 ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ Okul Yöneticiniz;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Öğretmenleri teşvik eder.					
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan bir 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	Tartışmalara 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.					
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28	Bireysel hakları korur.					
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
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 etkinliğini arttırmaya yönelik çaba içindedir.					
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.					

EK B'nin devamı

BÖLÜM 3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Okulumla karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4. Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu okulda kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.					
6. Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindenidir					
8. Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum					
14. Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum					
15. Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam					
18. Bu okula çok şey borçluyum.					

EK B Anket Uygulanan Okulların Listesi

- Kastamonu/ Araç General Şükrü Kanatlı Ortaokulu
- Kastamonu/ Cide Yusuf Bayram Aslan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Kastamonu/ İnebolu Atatürk Ortaokulu
- Kastamonu/ İnebolu İstiklal Yolu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Kastamonu/ Merkez 10 Aralık Mesleki ve teknik Anadolu Lisesi
- Kastamonu/ Merkez 15 Temmuz Şehitler Anadolu Lisesi
- Kastamonu/ Merkez Bahçeşehir İlkokulu
- Kastamonu/ Merkez Halime Çavuş Özel Eğitim Anaokulu
- Kastamonu/ Merkez Ilgaz Anaokulu
- Kastamonu/ Merkez Kastamonu Anaokulu
- Kastamonu/ Merkez Kastamonu Fen Lisesi
- Kastamonu/ Merkez Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
- Kastamonu/ Merkez Merkez Ortaokulu
- Kastamonu/ Merkez Mustafa Kaya Anadolu Lisesi
- Kastamonu/ Merkez Pervaneoğlu Ali Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Kastamonu/ Merkez Sepetçioğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Kastamonu/ Merkez Yıldız Adnan Konyalı Anaokulu
- Kastamonu/ Taşköprü Belediye İlkokulu
- Kastamonu/ Taşköprü Fahreddin Paşa Anadolu Lisesi
- Kastamonu/ Taşköprü Sevim Tokatlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi