

Araştırma Makalesi / Research Article

Okul Liderliğinde Etik Boyut: Öğretmenlerin Mesleki Duygusal Bağlılıkları Üzerine Yansımaları

The Ethical Dimension of School Leadership: Reflections on Teachers' Occupational Affective Commitment

Şebnem YAZICI¹DOI : [10.63556/ankad.v10i2.377](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i2.377)

Geliş/Received: 18/11/2025

Kabul/Accepted: 08/02/2026

Öz

Bu araştırma, okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleğe yönelik duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nicel yöntemlerle yürütülmüş ve ilişkisel tarama deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde devlet okullarında görev yapan 381 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, "Etik Liderlik Ölçeği" ve "Dört Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeği" kullanarak toplanmıştır. Bulgular, öğretmenlerin etik liderlik algılarının yüksek, mesleki duygusal bağlılıklarının çok yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Demografik değişkenler bakımından, etik liderlik algısı ve duygusal mesleki bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı; buna karşın yaş değişkenine bağlı anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, etik liderlik algısının öğretmenlerin eğitim durumu ve kıdemine göre farklılaştığı, duygusal mesleki bağlılığın ise bu değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Duygusal mesleki bağlılıkta ise böyle bir farklılık gözlemlenmemiştir. Korelasyon sonuçları, etik liderlik ve alt boyutları ile mesleki duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Çoklu regresyon analizleri, iletişimsel ve davranışsal etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleğine duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırma, okul müdürlerinin iletişimsel ve davranışsal etik liderlik boyutlarının duygusal mesleki bağlılık üzerindeki yordayıcı rolünü ortaya koyarak hizmet içi eğitim programlarında hangi içerik alanlarına öncelik verilmesi gerektiğine dair somut bulgular sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Etik Lider, Mesleki Bağlılık, Duygusal Mesleki Bağlılık

Abstract

This study investigates the association between school principals' ethical leadership and teachers' affective occupational commitment. A quantitative correlational survey design was used. The participants were 381 teachers working in public schools in Istanbul's Küçükçekmece district. Data were obtained through the Ethical Leadership Scale and the Four-Dimensional Occupational Commitment Scale. The findings indicate that teachers have a high perception of ethical leadership and a very high level of professional affective commitment. Analyses by demographic variables indicated that neither ethical leadership perceptions nor affective occupational commitment differed significantly by gender; whereas significant differences emerged across age groups. Ethical leadership perceptions also varied by teachers' educational level and years of service; however, affective occupational commitment did not show significant differences across these variables. Multiple regression analyses reveal that communicative and behavioral ethical leadership behaviors significantly influence teachers' affective commitment to their occupation. In this regard, the study highlights the predictive role of school principals' communicative and behavioral ethical leadership dimensions on affective occupational commitment, thereby providing concrete findings on which content areas should be prioritized in in-service training programs.

Keywords: Ethical Leadership, Occupational Commitment, Affective Occupational Commitment.

¹ Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, syazici@fsm.edu.tr

Önerilen Atıf/Suggestion Citation

Yazıcı, Ş., (2026). Okul Liderliğinde Etik Boyut: Öğretmenlerin Mesleki Duygusal Bağlılıkları Üzerine Yansımaları. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 681-701.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, değişimle birlikte, belirsiz, daha önce deneyimlemedikleri, standart karar ve çözüm üretme yaklaşımlarının yetersiz kaldığı durumlarla giderek daha fazla karşılaşmaktadır. Bu koşullarda doğru kararların hızlı bir şekilde alınması ve etkin bir şekilde uygulaması adeta zorunluluk haline gelmiştir. Ancak bu zorlu süreçte yalnızca hız değil, karar ve uygulamaların hangi ilkelere dayandırıldığı da sürecin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Treviño vd., 2006). Bu yüzden örgütsel karar ve uygulamaların etik ilkelere dayandırılmasına duyulan ihtiyaç her zamankinden daha fazla artmış; etik dışı davranışlarla mücadele etme örgütlerin öncelikli konuları haline gelmiştir (Kaptein, 2011). Etik değerlerin benimsendiği bir örgüt iklimi, çalışanların güven algılarını pekiştirir, bu durum örgütü daha güçlü ve itibarlı bir konuma taşır. Üstelik bu etik iklimde çalışanlar, örgüt menfaati doğrultusunda gönüllü ve sorumluluk temelli davranışlar sergilemeye daha meyilli olurlar. Liderin etik tutumu ve davranışları ise bu ortamın sürekliliğini ve niteliğini pekiştiren temel bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Cai vd., 2024). Etik liderlik, dürüst, güvenilir ve adil olma gibi kavramlarla birlikte anılmaktadır. Liderin hakkaniyetli ve dengeli karar alma süreçleriyle desteklenen açık ve güçlü iletişimi, örgüt geneline yayılarak etik standartların yerleşmesini sağlar. Böylelikle örgütte güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşur (Brown vd., 2005; Brown & Treviño, 2006; Le & Lei, 2018).

Benzer bir durum eğitim kurumları bağlamında da gözükmektedir. Etik liderliğin etik iklimin oluşumunda önemli bir etkiye sahipken, okul müdürleri bu iklimin güçlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Üçel et al., 2020). Alanyazında yapılan çalışmalar, etik okul müdürlerinin etkileri ile öğretmen çıktılarıyla ilişkisini güven, adalet, bağlılık gibi örgüt odaklı tutumlar bağlamında ele alınmıştır (Ertürk, 2019; Özdoğru & Sarıer, 2024). Özellikle etik okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırdığına dair güçlü ilişkiler tespit edilmiş ve bu yöndeki çalışmalar doygunluk düzeyine ulaşmıştır (Berkovich & Bogler, 2021; Karakuş, 2018; Mihci & Uzun, 2020; Neves, 2025; Önder & Gündoğdu, 2023; Özdoğru & Sarıer, 2024). Etik liderin öğretmenin örgüte bağlılığı ile ilgili araştırma sonuçlarından elde edilen bu derin bilgi birikimi önemli olmakla birlikte öğretmenin bağı sadece örgütle sınırlı değildir. Bu araştırmalar öğretmenler için önemli bir faktör olan, mesleğine yönelik geliştirdiği içten, duygusal bağlanması yeterince incelenmemiştir.

Bireylerin mesleğine olan bağlılığı, mesleki tutum ve davranışlarını şekillendiren temel faktörlerden biridir. Ayrıca bu bağlılık, bireyleri örgütsel hedeflere yönlendiren ve onları harekete geçmeye güdüleyen başlıca motivasyon kaynakları arasında yer almaktadır (Meyer & Herscovitch, 2001). Öğretmenin mesleğine duygusal bağlılığı yani mesleğiyle özdeşleşmesi, mesleğine dair değerleri içselleştirerek mesleğine devam etme isteği duyması (Amir vd., 2025) öğretmenin sınıf içerisinde gösterdiği performansla yakından ilişkilidir (Özgenel, 2019). Öğretmenlerin mesleğine duygusal bağlılığı arttıkça, öğretmenler, okulu daha etkili hale getirecek davranışlar gösterebilir (Özgenel & Koç, 2020). Bu nedenle öğretmenlerin mesleki duygusal bağlılıklarını güçlendiren ve okullarını daha başarılı hale getirmelerini sağlayan faktörlerin neler olduğu sorusu ön plana çıkmaktadır. Adil ve şeffaf bir çalışma iklimi sağlayan bir liderin öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını anlayarak onlara rehberlik edebilir. Bu durum öğretmenlerin değer yargılarını etkileyebilir ve onların mesleklerine duygusal bağlanmalarını kolaylaştırabilir. Bu yüzden güven, saygı, iletişim ve sürekli gelişime odaklanan etik lider karşısında öğretmenlerin, mesleklerine duygusal bağlılıklarının nasıl değişebileceğinin irdelenmesi önem arz etmektedir. Üstelik bu araştırma sonuçları etik liderin yalnızca örgüt içi tutumlarını değil, aynı zamanda mesleğe yönelik duygusal bağlanma potansiyelini değerlendirerek alanyazındaki önemli bir boşluğu dolduracaktır.

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Etik Liderlik

Etik liderlik, izleyenlerin normatif olarak kabul ettikleri, davranışlarını, ilişkilerini veya eylemlerini etik ilkeler doğrultusunda gösteren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005). Etik lider, temelde ahlaklı bireyler oldukları gibi ahlaki bir yönetim tarzı sergilerler (Giessner vd., 2015; Brown ve Treviño, 2006; Trevino vd., 2000). Bireylerin eylemlerini, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yöneltmek liderin sorumluluğundadır. Bu yüzden örgüt içerisinde etik olmak, adil bir şekilde hareket etmeyi, başkalarının refahını düşünmeyi ve kendi eylemlerinin sonuçlarını dikkate almayı gerektirir (Mihelic vd., 2010). Etik liderin örgüt içerisinde ahlaki söylemleri, ahlaki eylemlerde bulunması takipçilerini de

olumlu etkilemekte, söylemleri, ahlaki davranışları etik algılanmasına neden olmaktadır (Giessner vd., 2015). Bu durum tıpkı domino etkisi gibi yavaş yavaş tüm örgüte yayılım gösterir. Örgüt çalışanları ahlaki davranışlar bile liderlerinin etik davranışları karşısında örgüt yararına davranışlar gösterme ihtimalleri yüksektir (Mayer vd., 2009; Miao vd., 2013; Moore vd., 2019). Benzer şekilde eğitim örgütlerinde de yönetsel kararlar sıklıkla etik ikilemler barındırır. Bu nedenle etik liderin oluşturduğu ahlaki iklim öğretmenden, öğrenciye okulun tüm paydaşlarına yansıtılarak yaygınlaşır (Arar & Saiti, 2022). Meta analitik bulgularda bu bulguları desteklemekte ve okul müdürlerinin etik uygulamalarının, öğretmenlerin, bağlılığını, adalet ve güven anlayışını artırdığını, sessizlik, sinizm ve mobbing gibi olumsuz örgütsel davranışları azalttığını göstermektedir (Akar, 2018; Özdoğru & Sarier, 2024). Etik okul müdürleri katılımcı karar alma süreçlerini benimseyerek hem öğretmenlerin okul hem de mesleğe yönelik tutumlarını olumlu yönde şekillendirir (Eravcı & Töre, 2025). Bununla birlikte etik liderler öğretmenlerin işe yönelik tatminlerini (Cansoy vd., 2021), motivasyon düzeylerini (Arısoy & Cömert, 2021), özyeterlilik inançlarını (Flores vd., 2020), performanslarını artırır (Can & Güneş, 2023).

1.1.2. Duygusal Mesleki Bağlılık

Örgütlerde yüksek performansın önemli belirleyicilerinde biri çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarıdır. Çalışanların mesleklerine bağlılık düzeyleri arttıkça bu ilişki daha da güçlü hale gelir (Lee vd., 2000; Meyer vd., 2002; Sungu vd., 2019). Bireyin mesleğine güçlü bir bağlılık geliştirmesi ve mesleğini yaşamında anlamlı bir konuma yerleştirmesi hem iş yaşamını hem de yaşam doyumunu yükselten önemli bir eşittir (Huang vd., 2023). Genel olarak mesleki bağlılık, bireyin mesleğine yönelik zaman içerisinde gelişen psikolojik bağı ve bu mesleğe karşı geliştirdikleri tutumları ifade eder (Blau, 1985; Lee vd., 2000). Bu çerçevede Meyer, Allen, ve Smith (1993) mesleki bağlılığı üç boyutta ele almakta; bunları duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak adlandırmaktadır. Yazarlar, duygusal bağlılığı, bireyin mesleğine içtenlikle bağlanması ve meslekte kalmaya yönelik güçlü bir istek duyması; normatif bağlılık meslekte kalmayı zorunluluk olarak görmesi; devam bağlılığı ise bireyin mesleğine harcadığı maliyeti göz önünde bulundurarak geliştirdiği bağlılık türü şeklinde açıklamıştır.

Öğretmenlik, yoğun duygusal emek gerektiren bir meslektir. Öğretmenlik kimliğini besleyen ve zaman içinde şekillendiren gücün temelinde duygusal boyut yatmaktadır (Zembylas, 2003). Meyer ve arkadaşları (1993) da çalışanlarda en çok arzu edilen bağlılık biçiminin, bireyin özdeşleşmesine dayanan duygusal bağlılık olduğunu vurgulamaktadır. Nitekim bazı araştırmalar, öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık düzeylerinin diğer bağlılık türlerine göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir (Li & Sun, 202; Töre & Miyanyedi Şen, 2022; Uştu & Tümkaya, 2017). Öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılığı sınıf içi uygulamalarının niteliğini artırır (Özgenel, 2019). Bu artış, öğrenci başarısına da yansıyan çeşitli sonuçlar doğurur (Collie, 2021). Ayrıca öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılığı okulun hedeflerini, vizyonunu hayata geçirmede önemli bir eşiği temsil eder. Örgüt içerisinde öğretmenlerin mesleki gelişimde ısrarcı olmaları, sorun çözümede istekli davranmaları ve kendilerini yeterli görmeleri büyük ölçüde mesleklerine karşı bağlılıkla ilişkilidir (Bogler & Somech, 2004).

1.1.3. Etik Liderlik ve Duygusal Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki

Okul müdürlerinin liderlik tarzı, öğretmenlerin mesleklerine duygusal bağlanmalarında kritik bir unsurdur. Liderin etkili yönetim biçimi, izleyenlerin güçlü duygusal bağlar geliştirmesini sağlar ve lider ile izleyenler arasında uyumu güçlendirir (Clarkson vd., 2020). Etik liderliğin öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıkla ilişkisi birkaç yolla açıklanabilir. Bunlardan ilki etik liderin rol model oluşturarak öğretmenleri etkilemesidir. Etik liderler örgütte oluşan sorunlar karşısında sorumluluk alan, uyumlu ve duygusal dengeli bireylerdir (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kalshoven vd., 2011). İş yerindeki sapkın davranışları engellemeye yönelik tutumları (Aryati vd., 2018), adil ve ahlaki davranışlarıyla güçlü bir rol model olması, öğretmen tutumlarını olumlu etkileyebilir. Bu etki öğretmenin mesleğine yönelik aidiyet duygusunu güçlendirebilir (De Hoogh & Den Hartog, 2008). İkincisi ise etik liderin adil, saygılı ve güvenli bir okul iklimi sağlamasıdır. Güvene dayalı, şeffaf uygulamaların benimsendiği bir örgüt ortamı, bilgi paylaşımını kolaylaştırır (Le & Lei, 2018), çalışanların hata yapmalarına ilişkin endişelerini azaltır. Böylece çalışanlar, ihtiyaçlarını, eleştirilerini ve önerilerini daha rahat ifade ederler (Cheng vd., 2022). Üstelik çalışanlara etik bir çalışma ortamı sağlandığında bireylerin örgüte bağlılığı güçlenir. Bu durum aynı zamanda örgüt üyelerini kurallara uymaya da teşvik eder (Aryati vd., 2018). Etik liderin değerle yönetimi, erdemli davranışları çalışanların çalışma arkadaşlarına hem de lidere karşı güven

beslemesini sağlar (Kerse, 2021). Bu durum çalışanların örgüte ve örgütün hedeflerine duygusal olarak daha fazla bağlanmalarını sağlarken (Akar, 2018; Den Hartog & De Hoogh, 2009; Neubert vd., 2009), öğretmenlik kimliğini geliştirir (Zheng vd., 2022). Üçüncüsü ise güçlü bir iletişim kurmasıdır (Brown & Treviño, 2006; Mihelic vd., 2010). Etik liderin iletişim becerileri çalışanların inisiyatif alma, örgüt amaçlarına katkı sağlayacak davranışlarda bulunmasına neden olur (Abu Bakar & Connaughton, 2022; Nemr & Liu, 2021). Etik liderin iletişim kalitesi arttıkça örgüt elemanlarının birbirlerini yanlış anlama, yanlış değerlendirme gibi olumsuz görüşleri azalır ve örgütle daha fazla özdeşleşmelerine neden olur (Qian & Jian, 2020). Yukarıda sayılan tüm unsurlar okul müdürlerinin etik davranışları ve öğretmen duygusal mesleki bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olacağına işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle mevcut çalışmanın amacı, okul müdürlerinin etik davranışları ve öğretmen duygusal mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

- Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen duygusal mesleki bağlılıkları hangi düzeydedir?
- Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık düzeyleri; cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık düzeyini yordamakta mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma, okul müdürlerinin benimsedikleri etik liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleklerine duydukları duygusal mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, ilişkiyel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. İlişkiyel model, iki değişken arasındaki ilişkileri manipüle etmeden belirleyen analiz modeline denilmektedir (Fraenkel vd., 2018).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul'un İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde 2023-2024 Eğitim Öğretim yılında devlet okulunda görev yapan 6.720 öğretmenden oluşmaktadır. Bu çalışmada örnekleme, basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle belirlenen 381 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken %95 güven düzeyi, %5 yanılma payı ölçüt olarak alınmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Öğretmenlerin 229'si (%59,3) kadın, 157'si (%40,7) erkektir. 188'i (%48,7) lisans, 198'i (%51,3) yüksek lisans mezunudur. 43'ü (%11,1) 20-30 yaş, 257'si (%66,6) 31-40 yaş, 86'sı (%22,3) 41 yaş ve üstüdür. 169'u (%43,8) 5 yıldan az, 71'i (%18,4) 6-10 yıl, 49'u (%12,7) 11-15 yıl, 44'ü (%11,4) 16-20 yıl, 53'ü (%13,7) 21yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

2.3. Veri Toplama Aracı

2.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan Etik Liderlik ölçeği, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 44 maddeden ve dört alt boyuttan oluşan bir yapıya sahiptir. Ölçeğin alt boyutları; Davranışsal Etik, İletişimsel Etik, İklimsel Etik ve Karar Vermede Etik şeklinde yapılandırılmıştır. Ölçek maddeleri, Hiç Katılmıyorum-Tamamen Katılıyorum (1-5) biçiminde derecelenmiştir. Yılmaz (2005) ölçeğin iç tutarlılığını Cronbach Alfa katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada uyum iyiliği değerlerine bakıldığında $\chi^2/df=3,311$; RMR=.024; IFI=.901; CFI=.901; RMSEA=.078 değerlerin olduğu belirlenmiş ve modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiği belirlenmiştir.

2.3.2. Dört Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan Mesleki Bağlılık Ölçeği ilk olarak Blau (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek daha sonra Utkan ve Kırdök (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 24 maddeden oluşmakta olup dört alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar ise Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Birlikçi Maliyetler ve Alternatiflerin Sınırlılığı olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada Duygusal Bağlılık (6 madde) alt boyutu kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi olup cevaplar, Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum (1-5) arasında derecelendirilmiştir. Utkan ve Kırdök (2018) ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik kat sayısı .90, Duygusal Bağlılığı ise .95 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada DFA sonucu $\chi^2/df=2,039$; RMR=.007; IFI=.996; CFI=.995; RMSEA=.052 uyum iyiliği değerlerine ulaşılmış ve modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiği kabul edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, etik lider ve duygusal mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için önce iki değişkenin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Tablo 1'de her değişken için çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 1. Etik liderlik, duygusal mesleki bağlılık normallik değerleri

	N	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha a
Etik Lider	381	-,856	,917	0,933
İletişimsel Etik	381	-,832	,764	0,938
İklimsel Etik	381	-,763	,606	0,938
Karar Vermede Etik	381	-,750	,541	0,941
Davranışsal Etik	381	-,982	1,160	0,938
Duygusal Mesleki Bağlılık	381	-,818	,643	0,985

Tablo 1'e göre ölçme araçlarının çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri, Etik Liderlik değişkeni için -.856 ve .917; Duygusal Mesleki Bağlılık için değişkeni için ise -.818 ve .643 olarak belirlenmiştir. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında +1,5 ve -1,5 değerleri arasında yer aldığı dolayısıyla veri setinin normallik varsayımını karşıladığı görülmüştür. Bu veriden yola çıkarak parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir. Verilerin yorumlanma sürecinde, iki kategoriye sahip gruplar arasındaki karşılaştırılmalarda bağımsız gruplar t testi, üç ve daha fazla gruptan oluşan karşılaştırılmalarda ise tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Etik Liderlik ve öğretmenlerin mesleki duysal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizine, aralarında yordama düzeyini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha katsayısına bakılmış ve oldukça yüksek bulunmuştur (Büyüköztürk vd., 2012).

Araştırma kapsamında, müdürlerin etik liderlik anlayışlarının öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarını ne ölçüde açıkladığını belirlemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz yapmadan ön koşulları yerine getirmek için normallik ve uç değerlerin olup olmadığına bakılmıştır. Öncelikle regresyon analizinin yapılabilmesi için varsayımlar test edilmiştir. Regresyon modelinde değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını değerlendirmek için VIF (Variance Inflation Factor) değerine oto korelasyon olup olmadığını tespit etmek için Durbin-Watson değerine bakılmıştır. Bağımsız değişkenin VIF değeri bazı kaynaklarda 10'dan (Hair vd., 2014), bazı kaynaklar ise 2.5'un altındaki değere sahip olmasını gerektiğini kabul eder (Allison, 1999). Durbin-Watson değeri ise 0 ile 4 aralığında tanımlanması önemli derecede otokorelasyonun olmadığına işaret eder (Field, 2013). Atıştırmada VIF değeri 1 ve Tolerans değeri 1 ve Durbin-Watson değeri ise 1.833 tespit edilmiştir. Condition Index < 30 olması şartına bakılmış ve araştırma verilerinin çoklu bağlantı sorununun olmadığına karar verilmiştir. Ayrıca araştırmanın iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha katsayısına bakılmış ve oldukça yüksek bulunmuştur (Büyüköztürk vd., 2012). Ayrıca öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevapların değerlendirilmesinde aşağıdaki referans aralıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır

2.4. Etik Kurul Onayı

Bu araştırmanın kavramsal çerçevesinin hazırlanması, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması aşamalarının tamamında etik kurallara uygun hareket edilmiştir. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde ANKAD Yayın Kurulu'nun hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır. Tüm sorumluluk yazarlara aittir. Bu çalışmanın ANKAD dışında herhangi bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim. Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Araştırma için Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Etik Kurulu'nun 10/02/2022 tarih ve 12/02 karar sayılı ile etik kurul izni alınmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerden elde edilen bulgular sunulmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin değerlendirmelerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının ile öğretmen duygusal mesleki bağlılık düzeylerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen betimsel analizlerin sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık algı düzeyleri

	N	\bar{X}	SD	Değerlendirme
Etik Liderlik Toplam	381	4,20	0,67	Yüksek
İletişimsel Etik	381	4.12	0,72	Yüksek
İklimsel Etik	381	4,15	0,73	Yüksek
Karar Vermede Etik	381	4,26	0,65	Çok Yüksek
Davranışsal Etik	381	4,32	0,66	Çok Yüksek
Duygusal Mesleki Bağlılık	381	4,38	0,60	Çok Yüksek

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin etik liderlik algıları (\bar{X} =4.20) yüksek ve duygusal mesleki bağlılık düzeyleri (\bar{X} =4.38) çok yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Etik liderin alt boyutlarına bakıldığında ise iletişimsel etik (\bar{X} =4.12) ve iklimsel etik (\bar{X} =4.15) yüksek, karar vermede etik (\bar{X} =4.26), davranışsal etik (\bar{X} =4.32) çok yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tabloda yer alan değişkenlere ait değerlendirme için ilgili değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama (\bar{X}) değerlerinin puan aralıklarına göre yorumlanmasıyla oluşturulmuştur. Buna göre 1.00-1.80 “çok düşük”, 1.81-2.60 “düşük”, 2.61-3.40 “orta”, 3.41-4.20 “yüksek”, 4.21-5.00 “çok yüksek” düzey olarak kabul edilmiştir. Öğretmenlerin değerlendirilmelerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması

	Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	df	p
ETİK LİDER	Etik Liderlik Toplam	Kadın	226	4,160	,7111	-	379	,159
		Erkek	155	4,260	,6274	1,412		
	İletişimsel Etik	Kadın	226	4,076	,7552	-	379	,129
		Erkek	155	4,191	,6755	1,522		
	İklimsel Etik	Kadın	226	4,104	,7723	-	379	,131
		Erkek	155	4,221	,6859	1,514		
	Karar Vermede Etik	Kadın	226	4,235	,6915	-	379	,219
		Erkek	155	4,319	,6025	1,230		
	Davranışsal Etik	Kadın	226	4,293	,7151	-	379	,315
		Erkek	155	4,363	,5957	1,006		
	Duygusal Mesleki Bağlılık	Kadın	226	4,388	,6243	-	379	,923
		Erkek	155	4,382	,5727	,096		

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür ($t[379] = -1.412$; $p > .05$). Benzer şekilde öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir ($t[379] = .096$; $p > .05$). Okul müdürlerinin öğretmenlerin görüşlerine göre etik liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarının yaşlarına göre karşılaştırılması

	Yaş p	Fark	N	\bar{X}	SS	Varyans	KT	df	KO	F	Kaynağı	
Etik Lider	A-20-30 yaş	43	4,58	0,38	G.Arası	18,063	2	9,03	21,706	0,000	A>B	
	B-31-40 yaş	252	4,04	0,70	G.İçi	157,28	378	0,41				
	C-41 ve üst yaş	86	4,45	0,55	Toplam	175,34	380					
	Toplam	381	4,20	0,67								
İletişimsel Etik	A-20-30 yaş	43	4,53	0,41	G.Arası	20,08	2	10,04	21,121	0,000	A>B	
	B-31-40 yaş	252	3,96	0,75	G.İçi	179,75	378	0,47				
	C-41 ve üst yaş	86	4,39	0,57	Toplam	199,83	380					
	Toplam	381	4,12	0,72								
İklimsel Etik	A-20-30 yaş	43	4,59	0,44	G.Arası	22,02	2	11,01	22,388	0,000	A>B	
	B-31-40 yaş	252	3,98	0,76	G.İçi	185,89	378	0,49				
	C-41 ve üst yaş	86	4,42	0,61	Toplam	207,91	380					
	Toplam	381	4,15	0,73								
Karar Vermede Etik	A-20-30 yaş	43	4,60	0,44	G.Arası	12,95	2	6,47	16,195	0,000	A>B	
	B-31-40 yaş	252	4,14	0,67	G.İçi	151,21	378	0,40				
	C-41 ve üst yaş	86	4,47	0,57	Toplam	164,16	380					
	Toplam	381	4,26	0,65								
Davranışsal Etik	A-20-30 yaş	43	4,66	0,40	G.Arası	15,82	2	7,91	19,381	0,000	A>B	
	B-31-40 yaş	252	4,17	0,69	G.İçi	154,34	378	0,40				
	C-41 ve üst yaş	86	4,57	0,55	Toplam	170,16	380					
	Toplam	381	4,32	0,66								
Duygusal Mesleki Bağlılık	A-20-30 yaş	43	4,51	0,54	G.Arası	2,77	2	1,38	3,875	0,022	A>B C>B	
	B-31-40 yaş	252	4,32	0,62	G.İçi	135,43	378	0,35				
	C-41 ve üst yaş	86	4,50	0,55	Toplam	138,21	380					
	Toplam	381	4,38	0,60								

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaşlarına bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir ($F=21.706$; $p < .001$). Benzer şekilde

etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarında iletişimsel etik ($F=21.121$; $p<.001$), iklimsel etik ($F=22.388$; $p<.001$), karar vermede etik ($F=16.195$; $p<.001$), davranışsal etik ($F=19.381$; $p<.001$) de yaşa göre anlamlı farklılık saptanmıştır. Sheffe testine göre tüm alt boyutlarda 20-30 yaş grubun, 31-40 yaş grubuna kıyasla daha yüksek algıya sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık düzeylerinin de yaş gruplarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir ($F=3.875$; $p<.05$). Sheffe testine göre bu farklılık 20-30 yaş grubundaki öğretmenler ($\bar{X}=4.51$), 41 yaş ve üstü öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık algılarından daha yüksektir ($\bar{X}=4.50$). Yine fark testine göre 41 ve üstünde yaşa sahip öğretmenler ($\bar{X}=4.50$), 31-40 yaş aralığı öğretmenlere göre daha fazladır ($\bar{X}=4.32$). Öğretmen görüşlerine göre okullarda müdürlerin etik liderlik davranışlarının ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması

	Boyutlar	Eğitim	N	\bar{X}	SS	t	df	p
ETİK LİDER	Etik Liderlik Toplam	Lisans	187	4,30	,6230	2,932	379	,004
		Lisansüstü	194	4,10	,7171			
	İletişimsel Etik	Lisans	187	4,22	,6673	2,800	379	,005
		Lisansüstü	194	4,02	,7650			
	İklimsel Etik	Lisans	187	4,26	,6847	2,969	379	,003
		Lisansüstü	194	4,04	,7752			
	Karar Vermede Etik	Lisans	187	4,36	,6037	2,903	379	,004
		Lisansüstü	194	4,17	,6934			
	Davranışsal Etik	Lisans	187	4,41	,6197	2,621	379	,009
		Lisansüstü	194	4,23	,7041			
	Duygusal Mesleki Bağlılık	Lisans	187	4,41	,5850	,928	379	,354
		Lisansüstü	194	4,35	,6202			

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik etik liderlik algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterirken ($t[379]=2.932$; $p<.05$) öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir ($p>.05$). Lisans derecesine sahip öğretmenlerin etik liderlik algısı ($\bar{X}=4.30$), lisansüstü öğretmenlere göre daha fazladır ($\bar{X}=4.10$). Yine lisans derecesine sahip öğretmenler, iklimsel etik ($\bar{X}=4,22$), iletişimsel etik ($\bar{X}=4.26$), karar vermede etik ($\bar{X}=4.36$), davranışsal etik ($\bar{X}=4.41$) boyutlarında lisansüstü öğretmenlere göre daha fazla algılamaktadırlar. Öğretmenlerin etik liderlik algılarının ve duygusal mesleki bağlılık düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarının kıdemlerine göre karşılaştırılması

	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	KT df	SD	F	p	Fark	
Etik Lider	A-5 yıl alt	165	4,20	0,59	G.Arası	6,383	4	1,59	3,551	,007	C>D
	B-5-10 yıl	70	4,22	0,58	G.İçi	168,96	376	0,44			
	C-11-15 yıl	49	4,46	0,58	Toplam	175,34	380				
	D-16-20 yıl	44	3,97	1,01							
	E-21 yıl ve üst	53	4,09	0,70							
	Toplam	381	4,20	0,67							
İletişimsel Etik	A-5 yıl alt	165	4,12	0,64	G.Arası	8,417	4	2,10	4,133	,003	C>D
	B-5-10 yıl	70	4,18	0,60	G.İçi	191,42	376	0,50			
	C-11-15 yıl	49	4,41	0,67	Toplam	199,83	380				
	D-16-20 yıl	44	3,86	1,04							
	E-21 yıl ve üst	53	3,97	0,73							
	Toplam	381	4,12	0,72							
İklimsel Etik	A-5 yıl alt	165	4,16	0,64	G.Arası	6,510	4	1,62	3,038	,017	C>D
	B-5-10 yıl	70	4,15	0,65	G.İçi	201,40	376	0,53			
	C-11-15 yıl	49	4,42	0,68	Toplam	207,91	380				
	D-16-20 yıl	44	3,94	1,08							
	E-21 yıl ve üst	53	4,01	0,75							
	Toplam	381	4,15	0,73							
Karar Vermede Fark	A-5 yıl alt	165	4,24	0,58	G.Arası	4,598	4	1,15	2,709	,030	C>D
	B-5-10 yıl	70	4,29	0,56	G.İçi	159,56	376	0,42			
	C-11-15 yıl	49	4,51	0,54	Toplam	164,16	380				
	D-16-20 yıl	44	4,08	0,97							
	E-21 yıl ve üst	53	4,22	0,71							
	Toplam	381	4,26	0,65							
Davranışsal Etik	A-5 yıl alt	165	4,33	0,56	G.Arası	5,753	4	1,43	3,289	,011	C>D
	B-5-10 yıl	70	4,31	0,58	G.İçi	164,41	376	0,43			
	C-11-15 yıl	49	4,57	0,54	Toplam	170,16	380				
	D-16-20 yıl	44	4,08	1,01							
	E-21 yıl ve üst	53	4,25	0,74							
	Toplam	381	4,32	0,66							
Duygusal Mesleki Bağlılık	A-5 yıl alt	165	4,44	0,56	G.Arası	3,350	4	0,83	2,335	,055
	B-5-10 yıl	70	4,41	0,54	G.İçi	134,86	376	0,35			
	C-11-15 yıl	49	4,43	0,58	Toplam	138,21	380				
	D-16-20 yıl	44	4,16	0,77							
	E-21 yıl ve üst	53	4,30	0,62							
	Toplam	381	4,38	0,60							

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin etik liderlik algıları ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($F=3.551$; $p<.05$). Tek yönlü ANOVA sonucunda elde edilen anlamlı farkın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 11-15 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin etik liderlik algıları ($\bar{X}=4.46$), 16-20 yıl görev yapmış öğretmenlerin etik liderlik algılarından daha yüksektir ($\bar{X}=3.97$). Yine tüm alt boyutlarda 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler 16-20 yıl kıdemi olan

öğretmenlere göre etik liderliği daha fazla algılamaktadır. Araştırmanın diğer bulgusu ise öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıkları kıdem değişkenine göre farklılık oluşturmadır ($p>.05$). Öğretmen algılarına dayalı olarak, okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleklerine yönelik duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile duygusal mesleki bağlılıkları arasındaki korelasyon analizi

Değişkenler	Duygusal Mesleki Bağlılık
Etik Lider	.465**
İletişimsel Etik	.464**
İklimsel Etik	.432**
Karar Vermede Etik	.428**
Davranışsal Etik	.465**

N= 381, ** $p<.01$

Tablo 7’de yer alan değerlere bakıldığında, okullarda müdürlerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleklerine yönelik duygusal bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak bir ilişki bulunduğu görülmektedir ($r=.465$, $p<.05$). Yine tablodaki değerlere göre iletişimsel etik ($r=.464$, $p<.05$), iklimsel etik ($r=.432$, $p<.05$), karar vermede etik ($r=.428$, $p<.05$), davranışsal etik ($r=.465$, $p<.05$) alt boyutlar ile öğretmen duygusal mesleki bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü doğrusal ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarını yordama düzeyini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen duygusal mesleki bağlılığı yordamasına ilişkin regresyon analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std Hata	(β)	t	p
Sabit	Duygusal				
Etik Liderlik	Mesleki Bağlılık	.040	.465	10.221	.000

R=.465; R²=.216; F=104.479; $p<.000$

Tablo 8 incelendiğinde müdürlerin etik liderlik davranışları öğretmenlerin mesleğe yönelik duygusal bağlanmalarını anlamlı bir biçimde yordadığını göstermektedir ($\beta=.465$, $p<.05$). Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin mesleklerine yönelik duygusal bağlılık düzeylerine ilişkin toplam varyansın %21.6’sı etik liderlik tarafından açıklanmaktadır. Buna göre, okul müdürleri davranışlarında etik liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin mesleklerine duygusal bağlanma eğilimleri artmaktadır. Okul müdürlerin etik liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını yordama düzeyini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılığı yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	%95 CI	(β)	t	p
Sabit	Duygusal Mesleki Bağlılık	2,607	[2,243, 2,971]		14,076	0,000
İletişimsel Etik		,275	[0,06, 0,49]	,331	2,51	,012
İklimsel Etik		-,109	[-0,33, 0,11]	-,134	-0,95	,338
Karar Vermede Etik		-,067	[-0,29, 0,16]	-,073	-0,57	,566
Davranışsal Etik		,320	[0,06, 0,57]	,355	2,48	,014

N=381; R^2_{adj} =.221; F=104.479; p=.000

Tablo 9 incelendiğinde model anlamı bulunmuştur (F=104.479, p=.000). R^2 değeri incelendiğinde oluşturulan modelin %22.1'ini açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon katsayıları incelendiğinde iletişimsel etik (β =.331, p<.05), davranışsal etik (β =.355, p<.05) alt boyutlarının duygusal mesleki bağlılığı pozitif ve anlamlı biçimde yordadığı belirlenmiştir. Fakat iklimsel etik (β =-.134, p>.05) ve karar vermede etik (β =-.073, p>.05) davranışlarının yordama gücü anlamsız bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin mesleklerine yönelik duygusal bağlılıklarının iletişimsel ve davranışsal etik liderlik davranışları tarafından anlamlı ölçüde açıklandığı söylenebilir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada müdürlerin okul içerisindeki etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişki bağlamında öğretmenlerin demografik özellikleri değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik algıları yüksek, duygusal mesleki bağlılık düzeyleri çok yüksektir. Alt boyutlara bakıldığında iletişimsel ve iklimsel etik yüksek, davranış ve karar vermede etik çok yüksek düzeyde bulunmuştur. Uğurlu (2009) ve Çengelci (2014) araştırmalarında etik liderlik algıları benzer şekilde yüksek düzeyde bulunmuştur. Demirtaş ve Akdoğan (2015) örgüte bağlanmanın yüksek etik iklimle olduğunu belirlemişlerdir. Aktaş ve Aydın (2020) ise iklim, iletişim, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutlarını yüksek düzeyde bulmuşlardır. Benzer olarak Kayacı (2021), Ataç ve Özgenel (2021) öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarını yüksek düzeyde olduğu tespit etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin okullarda etik değerlere sahip olduğu ve bu değerlere sahip rol ve model olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin mesleklerine duygusal olarak bağlı oldukları ve bunun da mesleklerini severek ve isteyerek icra etmelerine katkıda bulunduğu söylenebilir.

Bulgulara göre müdürlerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleklerine yönelik duygusal mesleki bağlılık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu araştırma sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşan Gülcan ve arkadaşları (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerin etik liderlik algılarını incelemiş ve cinsiyet açısından farklılaşmadığını belirlemişlerdir. Yine etik liderliğin, örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemek istenen bir araştırmada benzer bulgulara rastlanılmıştır (Toytok, 2014). Mesleki duygusal bağlılık araştırmalara bakıldığında Uştu ve Tümkaya (2016) araştırma sonuçlarından farklı olarak cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını, düşük düzeyde olsa kadınlar lehine bulunmuştur. Bunun yanı sıra Irving ve arkadaşları (1997), farklı meslek gruplarının mesleki bağlılık düzeylerini karşılaştırdıkları araştırmalarında, duygusal bağlılığın cinsiyet temelli farklılık oluşturduğunu belirlemiştir. Araştırmada ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin iş tatmini, mesleki bağlılık ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaç edinen bir başka araştırmada ise cinsiyeti kadın olan öğretmenlerin daha fazla mesleklerine bağlı oldukları tespit edilmiştir (Huang vd., 2020). Tüm bunların yanı sıra araştırma sonuçlarına benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Örneğin Yıldız (2024) öğretim liderliği ve öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını arasındaki ilişkilere odaklanmış ve öğretmen duygusal mesleki bağlılık cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmamıştır. Yine Yıldız (2022) araştırma sonuçlarında benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında öğretmenlerin etik liderliğe bakış açısında cinsiyete dayalı farklılıkların olmadığı her iki cinsiyet içinde etik algısının farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Benzer şekilde öğretmenlerin mesleklerine karşı bağlılıklarında da kadın ve erkek öğretmenlerin herhangi bir farklılıkları olmadığı düşünülmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu ise, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ve mesleğe olan duygusal bağlılık düzeylerinin yaşa göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yirmi ve otuz yaş aralığında genç öğretmenlerin hem etik liderlik algılarının hem de duygusal mesleki bağlılık düzeylerinin, otuz bir ve kırk yaş grubundaki öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Uğurlu ve Ceylan (2014) ise öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında otuz dört yaş altındaki öğretmenlerin hem örgütsel yaratıcılık hem de etik liderlik algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Farklı olarak Haban (2024) araştırma sonuçları etik liderin tüm alt boyutlarında 20-30 yaş arası öğretmenlerin ileri yaş grubu öğretmenlere göre etik liderliğe daha olumsuz yaklaşmaktadırlar. Öğretmenlerin mesleki bağlılıklarında benzer bulgulara ulaşılmıştır. Öğretmenler mesleklerinin başlarında mesleklerine tutkuyla bağlıyken ilerleyen zamanlarda bu durum kararsızlığa hatta bağlılık düzeyinde düşüşe bırakılmaktadır (Yu vd., 2021). Bunun yanı sıra Yıldız (2024) araştırmasında öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıkları yaşa göre farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Araştırmanın bu bulguları öğretmenlerin hem etik liderlik algılarının hem de mesleklerine karşı duygusal mesleki bağlılıklarının daha yüksek olması, kariyerlerinin henüz başlarında olan öğretmenlerin nispeten daha ileri yaşlarda olan öğretmenlere göre motivasyonları, adanmışlıklarının daha farklı olduğu düşünülmüştür. Ayrıca bu öğretmenlerin okul müdürlerinin ahlaki, etik davranışlara duyarlılıkları daha fazla olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin eğitim durumları duygusal mesleki bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmazken, etik liderlik algılarında anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Etik liderlik ve alt boyutlarında bu farklılık lisans mezunu öğretmenler lehinedir. Kahvecioğlu (2022) araştırmasında araştırma bulgularından farklı olarak lisans derecesindeki öğretmenlerin okul müdürlerini daha fazla etik algıladıklarını belirlemiştir. Bunun yanı sıra Karadaş (2014), Hızarcıoğlu (2022) bir etik liderlik algısının eğitim durumuna göre bir farklılık bulmamıştır. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça etik liderlik anlayışlarında bir farklılaşma ortaya çıkmış olabilir. Liderin yerine getirmesi gereken rol ve sorumlulukları eğitim yoluyla daha açık bir şekilde kavrayan öğretmenler, bu ölçütlere göre değerlendirildiklerinde okul müdürlerini daha düşük düzeyde etik algılamış olabilirler. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıklarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmamasıdır. Yıldız (2022) çalışmasında öğretmenlerin eğitim araştırmalarına yönelik algıları ile mesleki bağlılıklarını ölçmeye amaçlamış ve eğitim düzeyine göre mesleklerine duygusal bağlılıklarında bir farklılık tespit etmemiştir. Ataç ve Özgenel (2021) yine araştırma sonuçlarına benzer şekilde öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılıkların eğitim durumuna göre farklılaşmadığını belirlemişlerdir. Bulgulara göre, öğretmenlerin mesleklerine yönelik geliştirdikleri duygusal tutumların yalnızca eğitim sürecinde edindikleri bilgi ve kazanımlarla şekillendirmediği anlaşılmaktadır. Bu bulgu mesleğe yönelik duygusal bağlılığın oluşumunda eğitimle edinilen bilgi ve tutumların tek başına belirleyici olmadığı, farklı etkenlerin de rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Bulgular kıdem değişkenine göre etik liderlik ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Analiz sonuçlarına göre 11-15 yıl kıdem grubunun puanlarının 16-20 yıl grubundan daha yüksektir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleklerine duygusal bağlılıkları mesleki kıdemlerine göre fark oluşturmamıştır. Bulgulara benzer şekilde Haban (2024) 11-20 yıl kıdeme sahip ortaokul öğretmenlerin 1 ile 10 yıl çalışma yılına sahip öğretmenlerden okul müdürlerini daha etik algılamaktadır. Farklı kültürlerde yapılan bir araştırmada ise 5 yıldan daha az deneyimi olan öğretmenler liderlerini yönetsel nitelikleri, insan ilişkilerini ve kişiliklerini daha etik algılamaktadır (Al-Omari vd., 2020). Buna karşın Sabir (2021) araştırmasında kıdem arttıkça yöneticilerin etik davranışları daha olumlu algılandığını bulmuştur. 16-20 yıl arasında çalışma hayatına sahip öğretmenler kariyerlerinin ortalarına gelmiş oldukları, bu sürede yıpranmış oldukları söylenebilir. Yapılan araştırmalar, öğretmenlerin kariyerlerinin ortalarında daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir (Hellebaut vd., 2023). Bu sonuçlar öğretmenlerin kariyer geçişlerinde etik liderlik algısının farklılaştığını göstermektedir. Araştırmanın bir başka bulgusu olan duygusal mesleki bağlılığın öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılık oluşturmamasıdır. Araştırma bulgularına benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür (Yıldız, 2024). Bunun yanı sıra Mayer ve arkadaşları (2002) yaptıkları meta analizde örgüte duygusal bağlanmanın iş deneyimleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Akçay ve Çalık (2019) araştırmalarında öğretmenler hem duygusal bağlılıkları hem de duygusal

tükenmişlikleri mesleklerinde geçirdikleri süre, edindikleri deneyimlerle ilişkili değildi. Araştırma bulguları öğretmenlerin mesleklerine duygusal bağlılıklarının yalnızca deneyime bağlı olarak değişen bir unsur olmadığını göstermektedir. Okullarda oluşabilecek okul iklimi, bireysel ilişkiler, mesleki gelişim olanakları daha fazla duygusal bağlanmayla ilişkili olabilir.

Araştırmada önemli bulgulardan bir de müdürlerin okul içerisinde gösterdikleri etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleklerine duygusal bağlanmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır. Bu durum öğretmenlerin mesleklerine duygusal bağlanmada liderin etkili olduğunu göstermektedir. Işık ve Çetin (2020) etik liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal bağlılığıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucuna göre liderin karar verme, iletişim, iklim, davranış yönüyle etik uygulamaları duygusal örgütsel bağlılıkla düşük düzeyde ilişkiliydi. Bunun yanı sıra yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin sosyal becerileri, temsil gücü, etik ve uzman davranışları öğretmenlerin okullarına duygusal bağlanmalarını artırmaktadır (Özdemir, 2015). Yine Işık (2020), etik liderliğin öğretmenlerde örgütsel duygusal bağlılığı ve iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu, bu durumun okul etkililiği artırdığını belirlemiştir. Bu bağlamda araştırmada tespit edilen sonuçlara göre adil, şeffaf, dürüst, etik ilkelere göre davranışlar sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleklerine adanmışlıklarını artırabileceği söylenebilir. Okul müdürlerinin etik uygulamaları arttıkça, öğretmenlerin mesleklerine yönelik sahiplenme duygularını geliştirdiği, uzun vadede meslekte kalma, mesleğe anlam yükleme gibi göstergeler üzerinden mesleklerine duygusal bağlanma eğilimlerinin gelişeceği düşünülmüştür.

Son olarak bulgulara göre okul müdürlerinin genel etik liderlik davranışları öğretmen duygusal mesleki bağlılığını yormamaktadır. Çoklu regresyon analizine göre öğretmenlerin mesleklerine karşı duygusal anlamda bağlanmalarına iletişimsel ve davranışsal etik liderlik davranışları etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmalara göre okul müdürlerinin etik davranışları, iletişim becerileriyle ilişkili bulunmuştur. Aynı zamanda okul müdürünün etik davranışları ve iletişim becerileri öğretmenlerin okulla özdeşleşmelerinde önemli bir katkıya sahip olduğunu belirlemişlerdir (Ünal Bozcan & Yalçınkaya, 2018). Bunun yanı sıra araştırmalar, etik liderlerin öğretmenlerin içsel motivasyonunu artırdığını göstermektedir (Neves, 2025). Meta analitik bulgulara göre ise de etik liderlik, örgütte adalet duygusunu güçlendirdiği, çalışanların iş doyumunu, performans gibi olumlu iş tutumları geliştirdiğini göstermektedir (Bedi vd., 2016). Bulgulara bakıldığında okul müdürlerin bilgiyi saklamadığı, kararların gerekçelerini bildirmesi, geribildirim sağlaması öğretmenleri tutumlarını etkilemiş olabilir. Aynı zamanda saygılı ve kapsayıcı bir dil kullanması, dürüst ve adil davranışları, etik bir iklim oluşturması öğretmenleri mesleklerini daha fazla sevmelerine neden olduğu düşünülmektedir. Okul müdürünün etik olmayan taleplere ve haksızlığa karşı etik tutumu öğretmenlerin mesleklerine karşı anlam yüklemelerine ve değerli görmelerine neden olduğu söylenebilir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sonuçları önemli olmakla birlikte bazı sınırlılıklar içermektedir. Bunların ilki araştırmanın örnekleme ve genellenebilirliğidir. Araştırmanın verileri İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde kamuya ait okullardan elde edilmiştir. Araştırma sonuçları farklı ekonomik ve kültürel özellik gösteren farklı bir ilde, kamu ya da özel okulda, kent veya kırsalda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre farklılık oluşturabilir. Bu yüzden araştırmanın tüm öğretmenlere ya da okul türüne genellemez. İkincisi ise araştırmanın verilerini öz bildirim ölçekleri aracılığıyla toplanmış olmasıdır. Bu nedenle bulgular, öğretmenlerin etik liderlik ve mesleki duygusal bağlılığa ilişkin algı ve tutumları yansıtmaktadır. Katılımcılar, kendilerini daha olumlu gösterme eğilimiyle yanıt verebilir. Bunun yanında, tüm değişkenlere verilen yanıtların aynı ölçme aracıyla ve aynı yanıtlayıcılardan toplanması ortak yöntem etkisi riskini artırabilmektedir (Padsakoff vd., 2023). Bu durum araştırmada sınırlılık oluşturabilir.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre bazı öneriler geliştirilebilir. Araştırmada otuz bir ve kırk yaş gruba orta kariyere sahip öğretmenler hem etik liderlik algısı hem de duygusal mesleki bağlılık algısı diğer yaş gruplarına göre daha düşüktür. Bu nedenle bu grup öğretmenlerin okul içi rol ve sorumlulukları gözden geçirilerek iş doyumunu ve motivasyonunu destekleyecek programlar geliştirilebilir. Araştırmanın sonuçlarına göre etik liderlik duygusal mesleki bağlılığı iletişimsel ve davranışsal etik boyutlarının en

güçlü düzeyde açıklayan boyutlardır. Bulgulara göre okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim programlarının içeriklerini etik, adil, saygılı bir iletişim ortamının oluşturulması ile etik rol model olma ve etik davranışların geliştirilmesine odaklanılacak şekilde düzenlenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları temel alınarak politika yapımcılar, özellikle okul müdürlerine yönelik iletişimsel ve davranışsal etik yeterlilik düzeyini geliştirebilmeleri için mesleki gelişim modüllerini uygulama temelli tasarlayabilirler. Yine bulgulara göre etik liderliğin duygusal mesleki bağlılığı açıklama gücü anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte açıklanamayan varyansın hangi mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığını belirlemek amacıyla gelecekteki araştırmalarda aracı veya düzenleyici değişkenler modele dahil edilerek analizler yeniden gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2022). Ethical leadership, perceived leader–member ethical communication and organizational citizenship behavior: Development and validation of a multilevel model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 96-110.<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0356>
- Akar, H. (2018). Meta-analysis study on organizational outcomes of ethical leadership. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 6-25.<https://doi.org/10.29329/epasr.2018.178.1>
- Akçay, C., & Çalık, C. (2019). Eğitim örgütlerinde mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerindeki etkisi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(37), 1415–1433. <https://doi.org/10.26450/jshsr.1223>
- Aktaş, M., & Aydın, A. Ö. (2020). Çalışanların etik liderlik algısı ve iş tatmini: Mersin ili örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(4), 310–330.
- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Al-Omari, A., Khalaf Marhoun Alabri, D., & Hamad, O. H. (2020). Ethical leadership among Omani and Jordanian school principals' and its relation to organizational health as perceived by teachers: A comparative study. *International Review of Humanities and Scientific Research*, 5(2), 182-195.
- Amir, M., Lipka, O., & Sarid, M. (2025). *Professional commitment and turnover intentions of elementary school teachers during educational crisis*. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1548359>
- Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society*, 1(1), 126–141. <https://doi.org/10.1177/27526461211070828>
- Arısoy, E., & Cömert, M. (2021). The correlation between ethical leadership behaviors of school principals and teacher motivation. *Kastamonu Education Journal*, 29(5), 953-964.<https://doi.org/10.24106/kefdergi.754275>
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249.
- Ataç, İ., & Özgenel, M. (2021). Öğretmenlerin denetim odakları ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 5(1), 160-174.<https://doi.org/10.32960/uead.888845>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Berkovich, I., & Bogler, R. (2021). Etkin okul liderliğini öğretmenlerin örgütsel bağlılığına bağlayan aracı yolların kavramsallaştırılması. *Eğitim Yönetimi İdaresi ve Liderliği*, 49 (3), 410-429.<https://doi.org/10.1177/1741143220907321>
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>

- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cai, H., Zhu, L., & Jin, X. (2024). Construed organizational ethical climate and whistleblowing behavior: The moderated mediation effect of person-organization value congruence and ethical leader behavior. *Behavioral Sciences*, 14(4), 293. <https://doi.org/10.3390/bs14040293>
- Can, S., & Güneş, D. Z. (2023). Ortaokullarda görev yapan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin iş performansına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(240), 2663-2680.
- Cansoy, R., Parlar, H., & Türkoğlu, M. E. (2021). The effect of school principals' ethical leadership on teacher job satisfaction: The mediating role of school ethical climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 210-222.
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 58-76. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.49>
- Clarkson, B. G., Wagstaff, C. R., Arthur, C. A., & Thelwell, R. C. (2020). Leadership and the contagion of affective phenomena: A systematic review and mini meta-analysis. *European Journal of Social Psychology*, 50(1), 61-80. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2615>
- Collie, R. J. (2021). A multilevel examination of teachers' occupational commitment: The roles of job resources and disruptive student behavior. *Social Psychology of Education*, 24(2), 387-411. <https://doi.org/10.1007/s11218-021-09617-y>
- Çengelci, E. (2014). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Demirtas, O., & Akdoğan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European journal of work and organizational psychology*, 18(2), 199-230. <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- Eravcı, Y. & Töre, E. (2025). Etik liderliğin katılımcı karar verme üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı rolü. *TEBD*, 23(3), 2577-2604. <https://doi.org/10.37217/tebd.1603448>
- Ertürk, R. (2019). Ethical leadership behaviors of school principals, trust perceptions of school teachers and organizational commitment in terms of various variables. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 20(1), 119135. <https://doi.org/10.1080/10.17679/inuefd.389648>

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock "n" roll* (4. th). Sage.
- Flores, G., Fowler, D. J., & Posthuma, R. A. (2020). Educational leadership, leader-member exchange and teacher self-efficacy. *Journal of Global Education and Research*, 4(2), 140-153.
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Hyun, H. (2018). *How to design and evaluate research in education (10th ed.)*. McGraw-Hill.
- Giessner, S. R., Van Quaquebeke, N., Van Gils, S., Van Knippenberg, D., & Kollée, J. A. (2015). In the moral eye of the beholder: The interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality. *Frontiers in Psychology*, 6, 1126. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01126>
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Haban, M. M. (2024). Ortaöğretim kurum yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin öğretmen algıları bağlamında incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science*, 70(70), 434-451.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hellebaut, S., Haerens, L., Vanderlinde, R., & De Cocker, K. (2023). Burnout, motivation, and (de-) motivating teaching style in different phases of a teaching career. *Teaching and Teacher Education*, 129, 104168. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104168>
- Hızarcıoğlu, G. (2022). Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1465-1477.
- Huang, X., Lin, C. H., & Chi Kin Lee, J. (2020). Moving beyond classroom teaching: A study of multidimensional teacher self-efficacy on job satisfaction and occupational commitment. *Teachers and Teaching*, 26(7-8), 522-542. <https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1890014>
- Huang, W., Zhang, S., & Li, H. (2023). Effects of person-job fit on occupational commitment among kindergarten teachers: occupational well-being as mediator and perceived organizational support as moderator. *BMC psychology*, 11(1), 402. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01441-7>
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.444>
- Işık, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 60-87. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4114>
- Işık, M. & Çetin, M. (2020). Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *IZU Journal of Education*, 2(4), 155-173.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843-869. <https://doi.org/10.1177/0018726710390536>
- Kahvecioğlu, B. (2022). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile etik iklim arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Karadaş, F. (2014). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.
- Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 601-620. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.4>
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). Fostering knowledge sharing behaviours through ethical leadership practice: The mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(2), 183–195. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1445426>
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799–811. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799>
- Li, R., & Sun, W. (2023). A study on the current situation and factors influencing the professional commitment of private kindergarten teachers. *Journal of Educational Technology and Innovation*, 5(2).<https://doi.org/10.61414/jeti.v5i2.111>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. *Journal of business ethics*, 116, 641-653.
- Mihci, H., & Uzun, T. (2020). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational justice and organizational identification in schools, *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 29-39.<https://doi.org/10.15345/iojes.2020.03.003>
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).<https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *American Psychological Association*, 104(1), 123.<https://doi.org/10.1037/apl0000341>
- Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of business ethics*, 90, 157-170.<https://doi.org/2010.1007/s10551-009-0037-9>
- Neves, M. L. G. (2025). The relationship between ethical leadership, teacher motivation, and commitment in public schools in Portugal. *Frontiers in Education*, 9, 1456685. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1456685>

- Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: The mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 207-226. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0069>
- Sabir, S. (2021). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 28-53. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4525>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280-290.
- Önder, G., & Gündoğdu, Y. B. (2023). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(19), 345-368. <https://doi.org/10.57135/jier.1584122>
- Özgenel, M. (2019). An antecedent of teacher performance: Occupational commitment. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 4(7), 100-126.
- Özgenel, M., & Koç, M. H. (2020). An investigation on the relationship between teachers' occupational commitment and school effectiveness. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 5(8), 494-530.
- Özdemir, A. (2015). Öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıklarının müdürlerin sosyal becerileri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3).
- Özdoğru, M., & Sarier, Y. (2024). The relationship of ethical leadership with teachers' organizational behavior, attitudes, and perceptions: A meta-analysis study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04070-6>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Toytok, E. H. (2014). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce ili örneği) [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Töre, E., & Şen, F. M. (2022). Öğretmenlerin iş yaşam dengesi ile mesleki bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *APJEC-Academic Platform Journal of Education and Change*, 5(1), 55-74. <https://doi.org/10.55150/apjec.1061953>
- Üçel, E. B., Güneri-Çangarlı, B., Çağlayan, E., & Atabay, G. (2020). Insights into ethical climate and teacher behavioral outcomes. *E-International Journal of Educational Research*, 11(3), 217-230. <https://doi.org/10.19160/ijer.773878>
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi
- Uğurlu, C. T., & Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Utkan, Ç., & Kırdök, O. (2018). Dört boyutlu mesleki bağlılık ölçeği uyarlama çalışması. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 230-244. <https://doi.org/10.24289/ijsser.407961>

- Uştu, H., & Tümkaya, S. (2017). Sınıf öğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bazı sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 16(3), 1262-1274.
- Ünal Bozcan, E., & Yalçınkaya, M. (2018). Temel eğitim kurumlarında yöneticilerin etik liderlik davranışları ile iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 13(27).
- Yıldız, B. (2022). *Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ile eğitim araştırmalarına yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
- Yıldız, Z. (2024). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin mesleki bağlılıklarına etkisi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.
- Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 808-814.
- Yu, S., Jiang, L., & Kei, W. S. (2021). Early career English teachers' professional commitment change: A Macau study. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 49(3), 319-333. <https://doi.org/10.1080/1359866X.2020.1756221>
- Zembylas, M. (2003). Emotions and teacher identity: A poststructural perspective. *Teachers and teaching*, 9(3), 213-238. <https://doi.org/10.1080/13540600309378>
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2022). Ethical leadership and ethical voice: The mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 48(4), 973-1002. <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>

Araştırma Makalesi / Research Article

The Ethical Dimension of School Leadership: Reflections on Teachers' Occupational Affective Commitment

Okul Liderliğinde Etik Boyut: Öğretmenlerin Mesleki Duygusal Bağlılıkları Üzerine Yansımaları

Şebnem YAZICI



DOI : [10.63556/ankad.v10i1.377](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i1.377)

Geliş/Received: 18/11/2025

Kabul/Accepted: 08/02/2026

Extended Abstract

Introduction

Ethical leadership is crucial for an organization's success, as it fosters loyalty and promotes ethical behavior among employees. Ethical leaders are defined as individuals who exhibit behaviors in interpersonal relationships and actions that their followers consider appropriate (Brown, Treviño and Harrison, 2005). Ethical leadership is associated with concepts such as honesty, reliability and fairness. The leader's open and strong communication, supported by fair and balanced decision-making processes, spreads throughout the organisation and ensures that ethical standards are established. This creates a trust-based working environment within the organisation (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Le & Lei, 2018). Ethical management influences employees to perform better by making them affectively committed to the organization and its goals (Den Hartog & De Hoogh, 2009). Their commitment to their occupation is a key factor in driving individuals to take action in line with the organization's goals. Occupational commitment refers to the psychological bond (Lee et al., 2000) and attitude that develops between the individual and his/her profession (Blau, 1985). Individuals' commitment to their profession directs their behaviours. One of the important factors that push individuals to act in line with organisational goals is their commitment to their profession. Meyer, Allen, and Smith (1993) explained occupational commitment in three dimensions: affective, normative and continuance commitment. Teachers' commitment to their occupation is an important threshold for realising the goals and vision of the school. Within the organisation, teachers' insistence on professional development, willingness and competence in problem solving are related to their commitment to their occupation.

Individuals' commitment to their occupation is one of the fundamental factors shaping their occupational attitudes and behaviors. Moreover, this commitment constitutes a major motivational resource that directs individuals toward organizational goals and energizes goal-oriented action (Meyer & Herscovitch, 2001). Teachers' affective occupational commitment that is, their identification with the occupation and their willingness to continue in the occupation by internalizing its values (Amir et al., 2025) is closely related to their classroom performance (Özgenel, 2019). As teachers' affective occupational commitment increases, they may display behaviors that contribute to making the school more effective (Özgenel & Koç, 2020). Therefore, the question of which factors strengthen teachers' affective occupational commitment and enable schools to become more successful has become increasingly salient.

A leader who establishes a fair and transparent work climate can guide teachers by understanding their occupational needs. This may influence teachers' value judgments and facilitate their emotional attachment to their occupation. Accordingly, it is important to examine how teachers' affective

occupational commitment may change under an ethical leader who emphasizes trust, respect, communication, and continuous improvement. Furthermore, by assessing the ethical leader's potential to influence not only organizational attitudes but also affective occupational commitment, the findings of this study are expected to address an important gap in the literature.

Methods

This research investigated how school principals' ethical leadership relates to teachers' affective occupational commitment using a relational survey design. The sample consisted of 381 teachers employed in public schools in the Küçükçekmece district of Istanbul during the 2023–2024 academic year. Participants were selected through simple random sampling. Data were collected using a Personal Information Form, the Ethical Leadership Scale, and the Occupational Commitment Scale.

Results and Discussion

This study examined the relationship between headteachers' ethical leadership behaviours within schools and teachers' affective occupational commitment, and assessed teachers' demographic characteristics in the context of this relationship. The teachers participating in the study had high perceptions of ethical leadership and very high levels of affective occupational commitment. Among the ethical leadership dimensions, communicative and climate-related ethics were rated high, whereas ethical behavior and ethical decision-making were rated very high. These results are broadly consistent with previous research reporting high levels of ethical leadership perceptions and occupational commitment among teachers.

Demographic analyses indicated no statistically significant gender differences in either perceived ethical leadership or teachers' affective occupational commitment. In contrast, significant differences emerged by age: younger teachers (20–30) reported higher ethical leadership perceptions and affective occupational commitment than those aged 31–40, suggesting that commitment and leadership evaluations may vary across career stages. Teachers' education level was associated with differences in ethical leadership perceptions (in favor of teachers holding a bachelor's degree), whereas affective occupational commitment did not vary by education level. Similarly, teachers' professional seniority was associated with differences in ethical leadership perceptions (with the 11–15 years group scoring higher than the 16–20 years group), but affective occupational commitment did not differ significantly across seniority groups.

Correlational findings showed a positive association between principals' ethical leadership and teachers' affective occupational commitment, indicating that ethical practices in school management may support teachers' emotional attachment to their occupation. However, overall ethical leadership did not significantly predict affective occupational commitment in the regression model. Instead, the communicative and behavioral dimensions of ethical leadership emerged as significant predictors. Taken together, the findings suggest that principals' transparent and respectful communication, fairness, and ethical conduct—especially in daily interactions and behavioral modeling—may be particularly influential in strengthening teachers' affective occupational commitment.