

# Examination of the Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust Levels<sup>1</sup>

**Dr. Semih Çayak**

Ministry of National Education- Türkiye

ORCID: 0000-0003-4360-4288

semihcayak@gmail.com

## Abstract

In this study, the relationship between school principals' ethical leadership behaviors and teachers' organizational trust levels were examined according to the teachers' perspective. Sample of the study, which was designed in the correlational survey model, consists of 397 teachers working in two districts of Istanbul. Ethical Leadership Scale and Organizational Trust Scale were used throughout the study. Data obtained during the study were analyzed by arithmetic average, standard deviation, correlation analysis and regression analysis. According to the findings, teachers' levels of organizational trust, and their perceptions regarding ethical leadership behaviors of school principals were found to be at a high level. As a result of the correlation analysis, it was found that there was a moderately positive and statistically significant relationship between ethical leadership and organizational trust. On the other hand, it was determined that ethical leadership significantly predicted teachers' organizational trust. Based on the results obtained from the research, the relationship between leadership and trust can be better understood by conducting research on how different leadership behaviors of school principals affect teachers' organizational trust levels; trainings can be organized for both school principals and teachers about the importance of acting in accordance with the ethical principles required by the teaching profession, and in this context, in order to enable educators to internalize professional ethical principles; based on case studies, awareness of teachers and school principals about different situations and their possible consequences can be increased; it can be ensured that teachers are involved in the management process by taking their opinions in the decisions and activities to be made in order to increase their organizational trust level; school principals can be selected more objectively and school management can be made a more professional profession.

**Keywords:** Ethical leadership, Organizational trust, School principal, Teacher



**E-International Journal  
of Educational  
Research**

Vol: 13, No: 4, pp. 131-144

Research Article

Received: 2022-04-05

Accepted: 2022-08-23

## Suggested Citation

Çayak, S. (2022). Examination of the relationship between school principals' ethical leadership behaviors and teachers' organizational trust levels, *E-International Journal of Educational Research*, 13(4), 131-144. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1099021>

<sup>1</sup> This study was presented as an oral presentation at the III. International Symposium on Social Sciences and Educational Sciences (USVES 2021) held on 10-11 April 2021.

## INTRODUCTION

Administration is not only a technical and political phenomenon, but also an "ethical" phenomenon (Tutum, 1994). The relationship between ethics (Şimşek and Altinkurt, 2009) and administration, which are behaviors in accordance with the norms of "moral law" accepted by the society, come to the fore especially when it comes to rights and distribution of resources. Because individuals within the organization want to benefit from rights and resources equally or more, and in such cases, administrators are expected to act in accordance with ethical rules (Karlı, 2004). In this respect, the most important feature that a leader should have and reflect to his environment is ethical values and honesty (Sweet, 2000).

What is the relationship between leadership and ethics has been one of the key questions in the ethical leadership literature (Levine and Boaks, 2014). Ethical leadership, which is a leadership theory that aims to maintain and prioritize relationships based on ethical values and principles (Erdoğan, 2002), primarily includes the leader's ethical behavior and being a good example to the members of the organization in terms of ethics in order to create an ethical climate in the organization (Aronson, 2001). In essence, ethical leadership, which includes leading with respect for the rights and dignity of others (Ciulla, 2004), is to embody the goals, vision and values of the organization in an ethical understanding (Freeman and Stewart, 2006). Therefore, while leadership focuses on the use of power, ethical leadership focuses on using and motivating their power within social responsibility (Eisenbeiss, 2012).

At the beginning of the 21st century, the issue of ethical values has become one of the priority issues in the field of educational administration, as in other administrative fields (Gümüşeli, 2006). In order for the school organization, which is responsible for teaching people the truth and the good, to achieve this goal, the employees and principals of that organization must have adopted the universally accepted good and truth and reflect them in their behavior. These principles are ethical principles (Erdogan, 2007).

Educational administration and its sub-area, school administration, are responsible for realizing the education policies of the state and the general and special education objectives determined by the authorized bodies in line with these policies. School principals continue their duties representing the educational pillar of the state. For this reason, providing a healthy, efficient and effective educational environment in schools is considered the duty of primary school principals (Toprakçı and Taş, 2020). While performing their duties, school principals are expected to act in accordance with professional ethical principles as well as laws and policies (Aydın, 2015). In this respect, the internalization of ethical principles by school principals will positively affect other employees in the school and contribute to their success and happiness in their duties (Çetin and Özcan, 2004).

In Turkey, with a circular issued in 2015, "Professional Ethical Principles for Educational Service Providers" was established. In this circular, the ethical principles expected from school principals are explained as follows: "School principals; takes the necessary measures to ensure that education and training can be carried out in a healthy and safe environment. It ensures the effective, efficient and economical use of corporate resources. It does not discriminate between teachers, students and parents based on race, language, religion, color, gender, political opinion and family status. It allows teachers, students and parents to clearly express the problems experienced at school and strives to find solutions to problems. Communicates positively and continuously with parents regarding the education and training of students. It abides by the principles of equality, impartiality and merit among teachers in the conduct of educational services." (MoNE, 2015). In addition, there are many studies conducted by different researchers and institutions on a national and international scale regarding the ethical principles that teachers and education principals should have, and a list of ethical principles created on this subject (AASA, 2022; NASSP, 2008). When these ethical principles lists are examined, it is seen that one of the most emphasized ethical principles and behaviors is "trust" (Brown, Trevino and Harrison, 2005).

Trust is one of the important characteristics that make a leader an ethical leader. School principals must show ethical behavior so that students, teachers, parents and other stakeholders can trust that the best is done in the school (Pipkin, 2000). In an organizational context, trust is the individual's perceptions

of the support provided by the organization, and the belief that managers will be truthful and stand by their word (Mishra and Morrissey, 1990). As can be understood from this definition, managers have a great responsibility in the formation of trust in organizations.

Trust has a very important place in the development and efficiency of schools. Because in schools where there is no trust or the level of trust is low, there is a distancing between teachers and students and an unhealthy communication environment between stakeholders. Thus, when insecurity takes over the school culture, it is not possible to do productive work at school (Yılmaz, 2006-a). According to Tshanmen-Moran and Hoy (1998), and Demir (2015), trust is important and necessary in order to achieve success in school, to create a healthy relationship between teachers and principals and a better educational environment. There are five key criteria for building trust in school. These are helpfulness, trust, competence, honesty, and openness. In the researches, it has been stated that with the increase in the perception of transparency of teachers towards their schools, their negative attitudes and behaviors towards the organization such as organizational cynicism will decrease (Gökçe and Levent, 2022), on the other hand, corruption can be prevented by increasing transparency in school management, and thus, teachers' sense of trust towards their institutions can develop (So, 2006). Therefore, considering that trust is the expectation that a person's decisions and activities comply with ethical principles (such as honesty, integrity), it can be thought that there may be a strong relationship between ethics and trust. As a matter of fact, it is expected that the ethical leadership behaviors of the managers in the organizational environment will have a positive effect on the establishment of an environment of trust in the organization (Hosmer, 1995). Based on these considerations, this research was carried out to examine whether there is a significant relationship between the ethical leadership behaviors of school principals and the organizational trust levels of teachers.

### **Purpose of the Study**

The purpose of this study is to examine the relationship between the ethical leadership behaviors of school principals and the organizational trust levels of teachers according to teacher perceptions. For this purpose, answers to the following questions were sought:

1. What are the ethical leadership behavior levels of school principals according to teacher perceptions?
2. What are the organizational trust levels of teachers?
3. Is there a significant relationship between the ethical leadership behaviors of school principals and teachers' organizational trust levels?
4. Do school principals' ethical leadership behaviors predict teachers' organizational trust?

## **METHOD**

This study, which examines the relationship between the ethical leadership behaviors of school principals and the organizational trust levels of teachers, is designed in a correlational survey model. In the correlational survey model, it is tried to determine whether there is covariance between two or more variables and the degree of covariance (Karasar, 2005).

### **Population and Sample**

The population of the study consists of 10747 teachers working in public and private pre-school, primary school, secondary school and high school levels in Pendik (7368 teachers) and Tuzla (3379 teachers) districts of Istanbul in the 2020-2021 academic year. Simple random sampling method was used to determine the sample. It is considered sufficient for the sample that can represent the population, which is between 10000-25000 with a 5% error rate in the sampling determination table, to be according to the range of 370-378 (Yazicioğlu and Erdoğan, 2004, p. 50). However, considering possible data losses, more participants were tried to be reached. Thus, the research was carried out with 397 teachers.

When the demographic characteristics of the teachers constituting the sample group are examined, 234 (59%) of the teachers are female and 163 (41%) are male. In addition, 33 (8%) of the teachers were 0-5 years, 64 (16%) 6-10 years, 88 (22%) 11-15 years, 103 (26%) 16-20 years and 109 (28%) of them have 21 years or more professional seniority. Of the teachers, 336 (85%) have associate degree and undergraduate education, and 61 (15%) have graduate education. When the educational levels of the teachers are examined, 39 (10%) of the teachers work in pre-schools, 116 (29%) in primary schools, 138 (35%) in secondary schools and 104 (26%) in high schools.

### **Data Collection Tools**

During the study, Ethical Leadership Scale developed by [Yılmaz \(2005\)](#) and Organizational Trust Scale developed by [Yılmaz \(2006-b\)](#) were used. Psychometric characteristics of data collection tools are presented below.

### **Ethical Leadership Scale**

The "Ethical Leadership Scale" developed by [Yılmaz \(2005\)](#) is a 5-point Likert-type scale to determine the ethical leadership behaviors of school principals according to teacher perceptions. In the Ethical Leadership Scale, which consists of 44 items, there are 4 factors: "communicational ethic", "environmental ethic", "ethic in decision making" and "behavioral ethic". The total variance explained by the four factors was 61,139%. Cronbach Alpha internal consistency coefficients calculated for the whole and sub-dimensions of the scale are .95 for the communicational ethic sub-dimension; .92 for the environmental ethic sub-dimension; .94 for the sub-dimension of ethic in decision making; .90 for behavioral ethic sub-dimension and .97 for the overall scale.

### **Organizational Trust Scale**

The "Organizational Trust Scale" developed by [Yılmaz \(2006-b\)](#) is a 5-point Likert-type scale to determine teachers' organizational trust levels in their schools. In the organizational trust scale, which consists of 22 items, there are 3 factors: "trust in administrators", "trust in colleagues" and "trust in shareholders". The total variance explained for the three factors is 56.46%. Cronbach Alpha internal consistency coefficients calculated for the whole and sub-dimensions of the scale are .73 for the trust in administrators sub-dimension; .90 for the trust in colleagues sub-dimension; .79 for the trust in shareholders sub-dimension and .88 for the overall scale. The high scores obtained by the participants from each factor indicate high confidence in their school, and low scores indicate low confidence.

### **Ethics Statement**

The studies involving human participants were reviewed and approved by the Istanbul Medeniyet University Ethics Committee with the decision number 2022/03-04. Only the volunteered participants participated in this study.

### **Procedures and Data Analysis**

Data collection tools (Online surveys created on Google Forms Platform) were delivered to e-mails of 397 teachers who voluntarily participated in the research by the school principals. Data collected from 397 teachers were analysed using SPSS 25.0 program. Before the analysis of the data, it was examined whether the data met the normality assumptions. For this purpose, the skewness and kurtosis values of the data set and the Q-Q Charts were examined. It was concluded that scores for communicational ethic (-.71 to -.06), environmental ethic (-1.31 to 1.51), behavioral ethic (-1.23 to .78), ethic in decision making (-1.16 to 1.70), ethical leadership (scale total score) (-1.09 to .74), trust in administrators (-.79 to .51), trust in colleagues (-.46 to .08), trust in shareholders (-1.11 to 1.11, 25) and organizational trust (scale total score) scores (-1.09 to .74) were within the limits of normal distribution. [George and Mallery \(2003\)](#) state that if the skewness and kurtosis coefficients are in the range of  $\pm 2$ , the data show normal distribution. In addition, it has been observed that the expected and actual values of the data are distributed close to a line with a slope of 45 degrees in the created Q-Q charts. Therefore, this showed that the distribution of the data would be considered normal ([Can, 2014](#)). In the interpretation of arithmetic averages, the range of 1.00-1.79 was evaluated as "very low", the range of 1.80-2.59 as "low", the range of 2.60-3.39 as "medium", the range of 3.40-4.19 as "high" and the range of 4.20-5.00 as "very high". Descriptive statistics, correlation and regression analysis were used while analyzing the data.

Significancy levels were tested at .05 level; other significancy levels were also specified and findings are presented in the form of a table in accord with the purpose of this study. While correlation analyse results were being interpreted: .00-.30 range is considered as "low level relationship", .31-.70 range is considered as "moderate level relationship" and .71-1.00 range is considered as "high level relationship" (Büyükoztürk, 2011).

## FINDINGS

### **Ethical Leadership Behavior Levels of School Principals According to Teacher Perceptions**

Regarding the scores of the Ethical Leadership Scale used in the research, arithmetic average, standard deviation, and skewness-kurtosis values are presented in Table 1.

**Table 1.** Descriptive statistics of the ethical leadership scale

	Skewness	Kurtosis	$\bar{x}$	Sd
<b>Communicational ethic</b>	-,71	-,06	3,87	,79
<b>Environmental ethic</b>	-1,31	1,51	4,06	,78
<b>Behavioral ethic</b>	-1,23	,78	4,09	,96
<b>Ethic in decision making</b>	-1,16	1,70	3,94	,66
<b>Ethical Leadership (Total)</b>	-1,09	,74	3,98	,76

When Table 1 is examined, the average score of the teachers on the "Behavioral ethic" sub-dimension  $\bar{x}=4.09$ , the average score on the "Communicational ethic" sub-dimension  $\bar{x}=4.06$ , the average score on the "Ethic in decision making" sub-dimension  $\bar{x}=3.94$ , the average score on the "Communicational ethic" sub-dimension  $\bar{x}=3.87$ . The average score of the teachers regarding the "Ethical Leadership total score" is  $\bar{x}=3.98$ . Based on these findings, it was found that school principals' ethical leadership scale sub-dimension scores and scale total scores were "high" according to teacher perceptions.

### **Organizational Trust Levels of Teachers**

Regarding the scores of the Organizational Trust Scale used in the research, arithmetic average, standard deviation, and skewness-kurtosis values are presented in Table 2.

**Table 2.** Descriptive statistics on the organizational trust scale

	Skewness	Kurtosis	$\bar{x}$	Sd
<b>Trust in administrators</b>	-,79	,51	4,12	,65
<b>Trust in colleagues</b>	-,46	,08	3,85	,68
<b>Trust in shareholders</b>	-1,11	1,25	4,06	,79
<b>Organizational Trust (Total)</b>	-,70	,43	3,96	,67

As can be seen in Table 2, the average score of the teachers on the "Trust in administrators" sub-dimension is  $\bar{x}=4.12$ , the average score on the "Trust in shareholders" sub-dimension is  $\bar{x}=4.06$ , and the average score on the "Trust in colleagues" sub-dimension is  $\bar{x}=3.85$ . The average score of the teachers regarding the "Organizational Trust total score" is  $\bar{x}=3.96$ . Based on these findings, it was found that the teacher organizational trust scale sub-dimension scores and the scale total score were "high".

### **Relationship Between The Ethical Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Organizational Trust Levels**

In the next stage of the study, the results of the correlation analysis conducted to determine the relationship between teachers' ethical leadership and their perceptions on organizational trust are given in Table 3.

**Table 3.** The relationship between teachers' perceptions on ethical leadership and organizational trust

	Trust in administrators	Trust in Colleague	Trust in shareholders	Organizational Trust (Total)
<b>Communicational ethic</b>	,521**	,596**	,402**	,546**
<b>Environmental ethic</b>	,445**	,500**	,301**	,448**
<b>Behavioral ethic</b>	,466**	,531**	,308**	,468**
<b>Ethic in decision making</b>	,416**	,467**	,283**	,417**
<b>Ethical leadership (Total)</b>	,494**	,561**	,350**	,504**

\*\*p<.01; N=397



As seen in Table 3, there are significant relationships at the  $p < .01$  level between all sub-dimensions of ethical leadership scale and all sub-dimensions of organizational trust scale. In terms of scale total scores, there is a moderately positive relationship between ethical leadership and organizational trust ( $r = .50$ ;  $p < .01$ ). This finding shows that as ethical leadership behaviors of school principals increase, teachers' organizational trust levels also increase.

### **Regression Analysis Results Between Ethical Leadership Scale and Organizational Trust Scale**

After these procedures, in accordance with the main purpose of the study, regression calculations were carried out in order to determine whether score of ethical leadership significantly predicts organizational trust score; and the results are presented in tables below.

**Table 4.** Regression analysis results between ethical leadership scale and organizational trust scale

Model	B	SE	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
1.(Constant)	2.20	.15		14.23	.000				
Ethical Leadership	.44	.04	.50	11.60	.000	.50	.25	134.65	.000

As shown in Table 4, as a result of the regression analysis performed to determine whether teachers' ethical leadership scale scores significantly predict their organizational trust scale scores, it was seen that the ethical leadership scale was a significant predictor of the organizational trust scale score ( $F_{(1-395)} = 134.65$ ,  $p < 0.001$ ).

It was determined that the ethical leadership scale explained 25% of the variance ( $R^2 = .25$ ;  $p < 0.001$ ) in the organizational trust scale score in a statistically significant way. When the t-test result regarding the significance of the coefficient of the predictor variable in the regression equation ( $B = .44$ ) is analyzed, it is seen that the ethical leadership scale is a significant predictor of the organizational trust scale ( $p < 0.001$ ).

According to the results of the regression analysis, the regression equation that predicts the organizational trust scale is as follows:

$$\text{Organizational Trust} = (.44 \times \text{Ethical leadership}) + 2.20$$

## **DISCUSSION, CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**

In this study, the relationship between school principals' ethical leadership behaviors and teachers' organizational trust levels was examined. The study findings showed that the ethical leadership behavior levels of school principals are high according to teacher perceptions.

When the studies on this subject are examined, ethical leadership behaviors of school principals were found at a high level in some studies (Aljbour, 2020; Ertürk, 2019; Gülcan, Kılınc and Çepni, 2012; Helvacı, 2010; Kaya, 2020; Paşa and Negiz-Işık, 2017; Uğurlu, 2009); and at a moderate level in some studies (Cemaloğlu and Kılınc, 2012; Yüksel-Gülhan, 2018). Therefore, it can be said that teachers see the behavior of school principals in a positive way in terms of ethics, based on the results of both this research and similar research. Since the fair behavior of principals is seen as one of the implementation indicators of ethical principles, it is the ethical behavior that society expects from both teachers and principals today (Teyfur, Beytekin and Yalçınkaya, 2013). On the other hand, in a world that attaches more and more importance to democracy and is globalizing, it is unthinkable that the work of school principals would conflict with democratic values and be far from universal ethical principles. Considering the fact that value judgments are an important factor in determining and realizing the aims of education, the importance of contemporary school principals' behavior consistent with ethical principles in realizing their administrative work will emerge. In this context, a school principal who wants to meet the requirements of the age should strive to increase the success level of all students by displaying an honest, fair and moral attitude, in other words, he should be an ethical leader (Gümüşeli, 2001). Because parents expect their children to receive a qualified education so that they can become a good person, a good citizen and a good job (Karaköse, 2007).

When the scores of the sub-dimensions of the ethical leadership scale were examined, it was found that the teachers perceived their managers as ethical in behavioral terms, followed by environmental ethic, ethic in decision making, and communicational ethic, respectively. Since the school principal is taken as a model by the teachers and students in terms of ethical behavior, they contribute to the ethical behavior of their followers with their ethical leadership skills (Çelik, 2000). Because, as Pipkin (2000) states, the values and character of the leader can be clearly seen throughout his behavior. In a similar study, Yüksel-Gülhan (2018), who used the same scale, found that teachers perceived their managers as ethical in decision making, followed by behavioral ethic, environmental ethic and communicational ethic, respectively. Although it is considered that each of the sub-dimension scores is high, it is remarkable that teachers perceive school principals as ethical, at least in terms of communication. As a matter of fact, it can be considered as a negative situation that school principals are perceived as least ethical in terms of communication compared to other dimensions, as the persons responsible for ensuring cooperation between teachers and other stakeholders and strengthening organizational communication at school (Brewster and Railsback, 2003). In his research conducted with school principal candidates, Toprakçı (2001) revealed that principal candidates perceive the communicative competence of school principals at a low level. Therefore, it can be thought that the low communicative competence of school principals may be effective in the low scores of the communicational ethic sub-dimension.

Another finding obtained from the study showed that teachers' organizational trust levels are high. In some studies, on organizational trust, teachers' organizational trust was found at a high level (Akay, 2020; Erdoğan, 2012; Uygur and Arabacı, 2019) and in others (Yılmaz, 2009; Cemaloğlu and Kılınc, 2012) at a medium level. On the other hand, it was found that the average scores of the sub-dimensions of the scale were found to be that teachers trust their principals the most, followed by trust in shareholders and colleagues, respectively. Similar to the results of this study, in the studies conducted by Yılmaz (2009) and Cemaloğlu and Kılınc (2012), it was found that teachers trust their principals the most. The trust of the employees towards their managers is the amount of belief of the management against the promises given to them (Halis, Gökgez and Yaşar, 2007). When employees believe that their managers are reliable, they are more positive about their decisions and feel more secure (Dirks and Ferin, 2002). Therefore, teachers' high level of trust in school principals indicates a positive organizational structure.

According to another finding of the study, there is a moderately positive and significant relationship between ethical leadership and organizational trust. The results of the research examining the relationship between these two variables in the literature also support this finding of the research. As a matter of fact, in studies conducted both in educational organizations and in different sectors (Anbari, Yarmohammadian and Alavi, 2016; Cemaloğlu and Kılınc, 2012; Johnson, Shelton and Yates, 2012; Yüksel-Gülhan, 2018 and Zuhlke, 2019), there is a high correlation between ethical leadership and organizational trust. It was found that there is a high-level and positive relationship. This finding from the research is quite meaningful and valuable. Because leadership is important in school administration and school principals must have a high level of leadership competence (Toprakçı, 2000). Based on this idea, the period of the education principal being stuck behind strict bureaucratic rules just by sitting in his chair is over. The expectations of the society from school organizations are changing day by day (Can, 2002). Even the most talented teachers cannot have the expected impact on student achievement. This situation is closely related to the extent to which the school principal has leadership characteristics (Özden, 2004). As a matter of fact, the education administration represents a very important unit in the education system. Ethical values are reflected in the leadership style of the education manager and in the professional and moral behaviors he displays in the situations he encounters every day. One of the most important factors that reduce the morale of teachers and other employees is the suspicion of the honesty and impartiality of their principals. At this point, ethical principles enable managers to stay away from controversial actions and decisions (Aydın, 2015). As a result; (i) teachers' organizational trust and perceptions of school principals' ethical leadership behaviors are high; (ii) there is a moderately positive and significant relationship between teachers' perceptions of school principals' ethical leadership behaviors and their organizational trust levels; (iii) school principals' ethical leadership behaviors are a significant predictor of teachers' organizational trust levels.

This research has some limitations. The research was carried out with teachers working in Istanbul, the largest city in Turkey. Similar research can be done with teachers working in different cities and the findings can be compared. The scale was used as a data collection tool in the research. For this reason, the data obtained are limited to the answers given by the participants to the scales and the scope of the measurement tools. Considering this limitation, it is thought that it would be beneficial to use different data collection tools such as observation and interview, which are frequently used in qualitative research, in addition to quantitative data collection tools in future research.

Based on the results obtained from the research, the following suggestions can be developed for practitioners; (i) Trainings can be organized for both school principals and teachers about the importance of acting in accordance with the ethical principles required by the teaching profession and in this context, in order to enable educators to internalize professional ethical principles, and to raise awareness about different situations and the possible consequences of these situations based on case studies; (ii) teachers can be involved in the management process by taking their opinions in the decisions to be taken and activities to be carried out in order to increase their level of organizational trust; (iii) school principals can be selected more objectively, making school management a more professional profession; (iv) All stakeholders, especially school principals, should ensure that a more transparent and accountable managerial approach is established within the institution and fulfill its requirements.

## REFERENCES/KAYNAKÇA

- AASA. (2022). AASA's statement of ethics for educational leaders. <https://aasa.org/content.aspx?id=1390>
- Akay, M. K. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve örgütsel güven alguları arasındaki ilişkinin analizi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye.
- Akın, U. (2020). Liderlik. In N. Cemaloğlu & M. Özdemir (Eds.), *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aljbour, H. (2020). The extent of practicing ethical leadership by public secondary school principals in Amman. *Journal of Education and Practice*, 11(15), 57-63.
- Anbari, E., Yarmohammadian, M. H., & Alavi, A. (2016). Modeling the ethical leadership and the organizational trust with the organizational learning in the work environment. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 2(4), 260.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Aydın, İ. (2014). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Aydın, İ. (2015). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bennis, W. (1995). Lider olmanın temel ilkeleri. In M. Özel (Trans.), *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Brewster, C., & Railsback, J. (2003). Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers. *By Request Series*. Available at <https://eric.ed.gov/?id=ED481987>
- 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.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155, 345- 356.
- Cemaloğlu, N., & Kılınc, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Ciulla, J. (2004). *Is good leadership contrary to human nature*. Presentation at the Gallup Leadership Institute Summit, Lincoln, NE.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çetin, M., & Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 21-38.
- Demir, K. (2015). The Effect of organizational trust on the culture of teacher leadership in primary schools. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 621-634.



- Demirkasımoğlu, N. (2020). Eğitim yönetiminde etik. In N. Cemaloğlu & M. Özdemir (Eds.), *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dirks, K. T. & Ferin, D. L. (2002) Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611– 628.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Erdoğan, Ç. (2012). *İlköğretim okullarında güven kültürü ve önyargı ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- 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), 119-135.
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Bridge papers, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: Answers to selected exercises. *A simple guide and reference*, 63, 1461-1470.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338.
- Gökçe, V., & Levent, A. F. (2022). Okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55, 288-313.
- Gülcan, M. G., Kılınc, 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.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4), 531-548.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili Türk eğitimcilerin görüşleri. [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/okul\\_mudurleri\\_liderlik\\_standart.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf)
- Halis, M., Gökgez, G.S. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turks*, 2(1), 391-410.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust, the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379–403.
- Johnson, C. E., Shelton, P. M., & Yates, L. (2012). Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction and effectiveness. *International Leadership Journal*, 4(1), 3-19.
- Josephson, M. (2001). Making ethical decisions. Josephson Institute of Ethics. <http://www.josephsoninstitute.com>
- Karaköse, T. (2007). Okul yöneticilerinin etik liderliği. *Çağdaş Eğitim*, 338 (21),78-85.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Karslı, M.D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Kaya, O. (2020). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye.
- Levine, M. P., & Boaks, J. (2014). What Does Ethics Have to do with Leadership?. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 225-242.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18(4), 266-276.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- NASSP. (2010). Ethics for school leaders. Retrieved from <https://www.nassp.org/top-issues-in-education/position-statements/ethics-for-school-leaders/#:~:text=The%20school%20leader%3A&text=Fulfills%20professional%20responsibilities%20with%20honesty,and%20administrative%20rules%20and%20regulations>.

- MoNE. (2015). Eğitim-öğretim hizmeti verenler için mesleki etik ilkeler. [http://personel.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2016\\_06/02032141\\_mesleki\\_etik\\_ilkeler.pdf](http://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_06/02032141_mesleki_etik_ilkeler.pdf)
- Özden, Y. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara PegemA Yayıncılık.
- Paşa, Ö., & Negiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(60).
- Pipkin, C. H. (2000). A call for ethical leadership. In GSU Educational Forum (Vol. 5, No. 1, pp. 1-3).
- So, V. (2006). Improving transparency and accountability management of educational resources: the Hong Kong experience. In J. Hallak & M. Poisson (Eds.), *Governance in education: transparency and accountability* (pp. 142-152). Paris: UNESCO.
- Sweet, S. D. (2000). Dürüstlük çubuğu. *Personel Excellence Dergisi*. Haziran.s.4.
- Şimşek, Y., & Altinkurt, Y. (2009). *Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri*. I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Bildirileri Tam metin. Retrieved from oc. eab. org. tr/egtconf/pdfkitap/indexb. php.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.
- Toprakçı, E. (2000). Geleceğin müdürleri açısından okul müdürlerinin liderlik yeterliği. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 117-128.
- Toprakçı, E. (2001). Okul müdürlerinin iletişim yeterliği. *Yaşadıkça Eğitim*, 71, 29-33.
- Toprakçı, E., & Taş, Ş. (2020). Yargıtay'ın okul müdürlerine ilişkin verdiği kararların incelenmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 20-40.
- Tschannen-Moran, M., W. K., Hoy. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36, 4, 334-352.
- Tutum, C. (1994). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma. *Ankara Toplumsal, Ekonomik, Siyasal Arastirmalar Vakfi, Yayın no.3*.
- Uğurlu, C., T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye.
- Uygur, K., & Arabacı, İ. B. (2019). Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 744-770.
- Ünsal, P. (2004). Örgütlerde güven algısı. Kişisel gelişimde çağdaş yönelimler sempozyumu bildiriler kitabı, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, ss.225-237.
- Yazicioglu, Y., & Erdogan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, 49-50.
- Yılmaz, E. (2002). *Millî Eğitim Bakanlığı'nun bir biriminde, toplam kalite yönetiminin özünü oluşturan etik değerlerin alqılanmasına yönelik bir durum çalışması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Yılmaz, E. (2005). *Etik liderlik ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. XIV.Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, ss. 808-814.
- Yılmaz, E. (2006-a). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Yılmaz, K. (2006-b). Güven ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69-80.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59(59), 471-490.
- Yüksel-Gülhan, G. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye.
- Zuhlke, D. G. (2019). *The impact of ethical leadership on trust levels between employees* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minnesota, ABD.

## Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarıyla Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi<sup>2</sup>

**Dr. Semih Çayak**

Milli Eğitim Bakanlığı - Türkiye

ORCID: 0000-0003-4360-4288

semihcayak@gmail.com

### Özet

Bu çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkisel tarama modelinde tasarlanmış olan araştırmanın örneklemini İstanbul iline bağlı Pendik ve Tuzla ilçelerinde görev yapmakta olan 397 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada "Etik Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma verileri aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin; örgütsel güven düzeylerinin ve okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Basit regresyon analizi sonucunda etik liderliğin örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle okul yöneticilerinin farklı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini ne derecede etkilediğine ilişkin araştırmalar yapılarak liderlik ile güven arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması sağlanabilir; öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği etik ilkelere uygun davranmanın önemi hakkında ve bu bağlamda eğitimcilerin mesleki etik ilkeleri içselleştirmelerini sağlamak amacıyla hem okul müdürlerine hem de öğretmenlere eğitimler düzenlenebilir; örnek olaylardan yola çıkarak öğretmenlerin ve okul müdürlerinin değişik durumlar ve bu durumların olası sonuçları hakkında farkındalıkları artırılabilir; öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini arttırmak için alınacak kararlarda ve yapılacak faaliyetlerde onların da görüşleri alınarak yönetim sürecinin içinde bulunmaları sağlanabilir; okul müdürlerinin seçimi daha objektif bir şekilde yapılarak okul yöneticiliği daha profesyonel bir meslek haline getirilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, Örgütsel güven, Okul yöneticisi, Öğretmen



**E-Uluslararası  
Eğitim Araştırmaları  
Dergisi**

Cilt: 13, No: 4, ss. 131-144

Araştırma Makalesi

Gönderim: 2022-04-05  
Kabul: 2022-08-23

### Önerilen Atıf

Çayak, S. (2022). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 131-144. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1099021>

<sup>2</sup> Bu çalışma 10-11 Nisan 2021 tarihlerinde düzenlenen III. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Sempozyumu'nda (USVES 2021) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## Genişletilmiş Özet

**Problem:** Etik değerler konusu 21. Yüzyılın başlangıcında diğer yönetim alanlarında olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da öncelik taşıyan konulardan biri olmuştur (Gümüşeli, 2006). İnsanlara doğruları ve iyileri öğretmekle yükümlü olan okul örgütünün bu amacına ulaşması için başta o örgütün iş görenlerinin ve yöneticilerinin evrensel kabul gören iyileri, doğruları benimsemiş ve bunları davranışlarına yansıtmiş olmaları gerekmektedir. Bu ilkeler ise etik ilkelerdir (Erdoğan, 2007).

Eğitim yönetimi ve bunun bir alt alanı olan okul yönetimi devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Okul müdürleri devletin eğitim ayağını temsilen görevlerini sürdürmektedir. Bu nedenle okullarda sağlıklı, verimli ve etkili bir eğitim-öğretim ortamı sunulması okul müdürlerinin öncelikli görevi sayılmaktadır (Toprakçı ve Taş, 2020). Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir (Aydın, 2015). Bu açıdan okul yöneticilerinin etik ilkeleri içselleştirmeleri, okuldaki diğer çalışanları olumlu yönde etkileyerek görevlerinde daha başarılı ve mutlu olmalarına katkı sağlayacaktır (Çetin ve Özcan, 2004).

Okulların gelişiminde ve verimliliğinin artırılmasında güven çok önemli bir yere sahiptir. Zira güvenin olmadığı veya güven düzeyinin düşük olduğu okullarda, öğretmenlerle öğrenciler arasında uzaklaşma ve paydaşlar arasında sağlıksız bir iletişim ortamı oluşmaktadır. Böylece güvensizlik okul kültürünü ele geçirdiği zaman okulda verimli işlerin yapılması zorlaşabilmektedir (Yılmaz, 2006-b). Tshanmen, Moran ve Hoy'a (1998), ve Demir'e (2015) göre okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir ve gereklidir. Araştırmacılara göre okulda güveni oluşturmanın beş temel ölçütü vardır. Bunlar, yardım severlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin okullarına ilişkin şeffaflık algılarının artması ile örgütsel sinizm gibi örgüte ilişkin olumsuz tutumlarının ve davranışlarının azalacağı (Gökçe ve Levent, 2022) diğer taraftan da okul yönetiminde şeffaflığı arttırarak yolsuzluğun önüne geçilebileceği ve böylece öğretmenlerde kurumlarına karşı güven duygusunun gelişebileceği belirtilmiştir (So, 2006). Dolayısıyla güvenin bir kişinin, kararları ve faaliyetlerinin etik ilkelere (doğruluk, dürüstlük gibi) uygun olduğuna ilişkin beklentiler olduğu göz önüne alınırsa etik ile güven arasında güçlü bir ilişkinin var olabileceği düşünülebilir. Nitekim örgüt ortamında yöneticilerin sergileyecekleri etik liderlik davranışlarının örgütte güven ortamının oluşmasına olumlu bir yönde etki etmesi beklenmektedir (Hosmer, 1995). Bu düşüncelerden hareketle bu araştırma okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

**Yöntem:** Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2005).

Araştırmanın çalışma evreninin 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinin Pendik ve Tuzla ilçelerindeki resmi ve özel okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmakta olan 10747 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem belirlenmesinde basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem belirleme tablosunda %5 hata oranı ile 10000-25000 aralığında olan evreni temsil edebilecek örneklemin 370-378 aralığında olması yeterli görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50). Ancak olası veri kayıpları da göz önüne alınarak daha fazla katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece araştırma 397 öğretmen ile yürütülmüştür. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde öğretmenlerin 234'ü (%59) kadın ve 163'ü (%41) erkektir. Ayrıca öğretmenlerin 33'ü (%8) 0-5 yıl, 64'ü (%16) 6-10 yıl, 88'i (%22) 11-15 yıl, 103'ü (%26) 16-20 yıl ve 109'ü (%28) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 336'sı (%85) ön lisans ve lisans düzeyinde eğitime, 61'i de (%15) lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademeleri incelendiğinde öğretmenlerin 39'un (%10) okul öncesi eğitim kurumlarında, 116'sı (%29) ilkökullarda, 138'i (%35) ortaokullarda ve 104'ü (%26) liselerde görev yapmaktadır.

Araştırmada Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Yılmaz (2006-b) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 5'li Likert tipi bir ölçektir. 44 maddeden oluşan Etik Liderlik Ölçeği'nde "iletişimsel etik", "iklimsel etik", "karar vermede

etik" ve "davranışsal etik" olmak üzere 4 faktör bulunmaktadır. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139'dür. Etik Liderlik Ölçeği'nin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve geneli için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları iletişimsel etik alt boyutu için .95; iklimsel etik alt boyutu için .92; karar vermede etik alt boyutu için .94; davranışsal etik alt boyutu için .90 ve ölçeğin geneli için .97 olarak bulunmuştur. Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven düzeylerini belirlemeye yönelik 5'li Likert tipi bir ölçektir. 22 maddeden oluşan örgütsel güven ölçeğinde "yöneticiye güven", "meslektaşlara güven" ve "paydaşlara güven" olmak üzere 3 faktör bulunmaktadır. Üç faktörün açıklanan toplam varyans %56,46'dır. Örgütsel Güven Ölçeği'nin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve geneli için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Yöneticiye Güven alt boyutu için .73; Meslektaşlara Güven alt boyutu için .90; Paydaşlara Güven alt boyutu için .79 ve ölçeğin geneli için .88 olarak bulunmuştur. Katılımcıların her bir faktörden aldıkları yüksek puan, okullarına ilişkin yüksek güven duygusunu, düşük puan ise, düşük güven duygusunu göstermektedir.

Google formlar aracılığıyla hazırlanan ölçek linki araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen öğretmenlere okul yönetimleri tarafından iletilmiştir. Öğretmenler tarafından doldurulan 397 ölçeğe ait verilerle analiz yapılmıştır. Verilerin analizinden önce verilerin normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda veri setinin çarpıklık-basıklık değerleri ile Q-Q grafikleri incelenmiştir. İletişimsel etik (-,71 ile -,06), iklimsel etik (-1,31 ile 1,51), davranışsal etik (-1,23 ile ,78), karar vermede etik (-1,16 ile 1,70), etik liderlik (ölçek toplam puanı) (-1,09 ile ,74), yöneticiye güven (-,79 ile ,51), meslektaşlara güven (-,46 ile ,08), paydaşlara güven (-1,11 ile 1,25) ve örgütsel güven (ölçek toplam puanı) puanlarının normal dağılım sınırları içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. George ve Mallery (2003) çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 2$  aralığında olması durumunda verilerin normal dağılım özelliği gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca verilerin, oluşturulan Q-Q grafiklerinde beklenen ve gerçekleşen değerlerinin eğimi 45 derece olan bir doğruya yakın dağıldıkları görülmüştür. Dolayısıyla bu durum da verilerin dağılımlarının normal kabul edileceğini göstermiştir (Can, 2014). Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında 1.00-1.79 aralığı "çok düşük", 1.80-2.59 aralığı "düşük", 2.60-3.39 aralığı "orta", 3.40-4.19 aralığı "yüksek" ve 4.20-5.00 aralığı "çok yüksek" olarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS 22.0 programında çözümlenmiş ve manidarlıklar minimum  $p < .05$  düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur. Ek olarak korelasyon analizinin yorumlanmasında da .00-.30 aralığı "düşük", .31-.70 aralığı "orta" ve .71-1.00 aralığı da "yüksek" düzeyde ilişki olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2011). Çalışmanın ilk sorusu aritmetik ortalama, ikinci sorusu Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi ve üçüncü soru da basit doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır.

**Bulgular:** Araştırmaya katılan öğretmenlerinin "Davranışsal Etik" alt boyutuna ilişkin ortalama puanı  $\bar{x}=4.09$ , "İletişimsel etik" alt boyutuna ilişkin ortalama puanı  $\bar{x}=4.06$ , "Karar vermede etik" alt boyutuna ilişkin ortalama puanı  $\bar{x}=3.94$ , "İletişimsel Etik" alt boyutuna ilişkin ortalama puanı  $\bar{x}=3.87$ 'dir. Öğretmenlerin "Etik Liderlik toplam puanına" ilişkin ortalama puanı ise  $\bar{x}=3.98$ 'dir. Bu bulgulardan hareketle öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik ölçeği alt boyut puanlarının ve ölçek toplam puanının "yüksek düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin "Yöneticiye Güven" alt boyutuna ilişkin ortalama puanı  $\bar{x}=4.12$ , "Paydaşlara Güven" alt boyutuna ilişkin ortalama puanı  $\bar{x}=4.06$ , "Meslektaşlara Güven" alt boyutuna ilişkin ortalama puanı  $\bar{x}=3.85$ 'tir. Öğretmenlerin "Örgütsel Güven toplam puanına" ilişkin ortalama puanı ise  $\bar{x}=3.96$ 'dir. Bu bulgulardan hareketle öğretmen örgütsel güven ölçeği alt boyut puanlarının ve ölçek toplam puanının "yüksek düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin etik liderlik ile örgütsel güvene ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ölçeğinin tüm alt boyutları ile örgütsel güven ölçeğinin tüm alt boyutları arasında  $p < .01$  düzeyinde anlamlı ilişkiler vardır. Ölçek toplam puanları açısından bakıldığında ise etik liderlik ile örgütsel güven arasında ( $r=.50$ ;  $p < .01$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu bulgu okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin de yükseldiğini göstermektedir. Öğretmenlerin etik liderlik ölçeği puanlarının, örgütsel güven ölçeği puanlarını anlamlı şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda etik liderlik ölçeğinin örgütsel güven ölçek puanının



anlamli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir ( $F_{(1-395)}=134.65$ ,  $p<0.001$ ). Etik liderlik ölçeği, örgütsel güven ölçek puanındaki varyansın %25'ini ( $R^2= .25$ ;  $p<0.001$ ) istatistiksel olarak anlamli şekilde açıkladığı saptanmıştır. Regresyon denklemindeki yordayıcı değişkenin katsayısının ( $B= .44$ ) anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde de etik liderlik ölçeğinin örgütsel güven ölçeğinin anlamli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ).

**Sonuçlar:** Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Değer yargılarının eğitimin amaçlarının belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olduğu gerçeği dikkate alınırca, çağımızın okul müdürlerinin yönetim işlerini gerçekleştirmede etik ilkelerle tutarlı davranış sergilemelerinin önemi ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda çağın gereklerini karşılamak isteyen bir okul müdürü dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik açıdan lider olmalıdır (Gümüşeli, 2001). Zira veliler çocuklarının iyi bir insan, iyi bir yurttaş ve iyi bir meslek sahibi olabilmeleri için nitelikli bir eğitim almalarını beklemektedir (Karaköse, 2007). Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Akay (2020), Erdoğan (2012), Uygur & Arabacı (2019)'da yaptığı araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yüksek düzeyde bulmuştur.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre etik liderlik ile örgütsel güven arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamli bir ilişki vardır. Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçları da araştırmanın bu bulgusunu desteklemektedir. Nitekim hem eğitim örgütlerinde hem de farklı sektörlerde gerçekleştirilen araştırmalarda (Anbari, Yarmohammadian & Alavi, 2016; Cemaloğlu & Kılınç, 2012; Johnson, Shelton & Yates, 2012; Yüksel-Gülhan, 2018 ve Zuhlke, 2019) etik liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Okul yönetiminde liderlik önemlidir ve okul müdürlerinin üst düzeyde liderlik yeterliğine sahip olması gerekmektedir (Toprakçı, 2000). Buna bağlı olarak da eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir (Can, 2002), bu bağlamda genelde eğitim sisteminin özelde de okulun en önemli pozisyonlarından biri olan okul yöneticilerinden okuldaki öğretmenlerin eğitim öğretim misyonlarını ortak noktalarda birleştirmeleri, öğretmenlere birbirinden öğrenecekleri ortam ve fırsatları sağlamaları ve okulda yapılması gereken öncelikleri belirlemeleri beklenmektedir. Bu durum okul yöneticisinin liderlik özelliklerine ne ölçüde sahip olduğuyla yakından ilişkilidir (Özden, 2004). Nitekim eğitim yöneticisi, eğitim sistemi içinde önemli bir misyonu yerine getirmektedir. Eğitim yöneticisinin liderlik biçiminde, ve her gün yüz yüze geldiği durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaklı davranışlarında sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür. Öğretmenlerin ve diğer iş görenlerin gönül gücünü (moral) düşüren en önemli etkenlerden biri, yöneticilerinin dürüstlüğü ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır. Etik ilkeler tam bu noktada yöneticilerin etik açıdan istenmeyen ve tartışmaya açık eylemlerde bulunmalarını ve kararlar almalarını engellemiş olur (Aydin, 2015).

**Öneriler:** Araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir; (i) benzer bir araştırma öğrenci ve öğretmen sayısının büyükşehirlerdeki okullara kıyasla daha az olduğu küçük şehirlerde yapılabilir; (ii) nitel ya da karma araştırma yöntemleri kullanılarak araştırma konusu hakkında daha derinlemesine bilgi sahibi olunabilir; (iii) okul yöneticilerinin farklı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini ne derecede etkilediğine ilişkin araştırmalar yapılarak liderlik ile güven arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması sağlanabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara yönelik olarak da şu öneriler geliştirilebilir; (i) öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği etik ilkelere uygun davranmanın önemi hakkında ve bu bağlamda eğitimcilerin mesleki etik ilkeleri içselleştirmelerini sağlamak amacıyla hem okul müdürlerine hem de öğretmenlere eğitimler düzenlenebilir, örnek olaylardan yola çıkarak değişik durumlar ve bu durumların olası sonuçları hakkında farkındalık kazanmaları sağlanabilir; (ii) öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini arttırmak için alınacak kararlarda ve yapılacak faaliyetlerde onların da görüşleri alınarak yönetim sürecinin içinde bulunmaları sağlanabilir; (iii) okul müdürlerinin seçimi daha objektif bir şekilde yapılarak okul yöneticiliği daha profesyonel bir meslek haline getirilebilir; (iv) başta okul müdürleri olmak üzere tüm paydaşlar kurum içinde daha şeffaf ve hesap verebilir bir yönetsel anlayışın yerleşmesini sağlamalı ve bunun gereklerini yerine getirmelidir.