

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki*

The Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviors and Teachers' Perceived Organizational Trust and Mobbing

Necati CEMALOĞLU** Ali Çağatay KILINÇ***

Gazi Üniversitesi

Öz

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Kastamonu İli sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 2131 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, "Etik Liderlik Ölçeği", "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Olumsuz Davranış Ölçeği" (ODÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde, yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarına ilişkin algıları ise iyi düzeydedir. Öğretmenler, yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara kısmen maruz kalmaktadırlar. Bununla birlikte, etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, yıldırma üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca, etik liderliğin yıldırma üzerinde dolaylı etkisinden de söz edilebilir. Okul yöneticileri etik ilkelere haberdar olmalı, bunları iyi anlamalı ve uygulamalıdır. Bu amaçla okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirecek eğitim programları hazırlanabilir ve okul yöneticilerine eğitim verilebilir.

Anahtar Sözcükler: Etik liderlik, örgütsel güven, yıldırma.

Abstract

The aim of this research is to determine the relationships between the level of ethical leadership behaviors of school principals and the level of organizational trust and mobbing in primary schools. The research was based on the relational survey model. The population consisted of 2131 teachers working in public primary schools of Ministry of National Education in Kastamonu. "The Ethical Leadership Scale", "Organizational Trust Scale" and "Negative Acts Questionnaire" were used in the study. The findings of the research showed that the perceptions of teachers about subscales of ethical leadership were at medium level. Primary school teachers perceived "trust to principal" and "communication environment" subscales of organizational trust positively, however, they had medium level of perception on "openness to changes" and "sensitivity to workers" subscales of organizational trust. Results also showed that teachers were sometimes subject to negative acts stemming from their duty and social relations. In

* Bu araştırmanın verileri, Ali Çağatay KILINÇ'ın "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezinde kullanılan verilerdir.

** Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, necaticemaloglu@hotmail.com

*** Arş. Gör. Ali Çağatay KILINÇ, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, cagatay0684@hotmail.com

addition, ethical leadership behaviors have positive and significant effects on organization trust and negative and significant effects on mobbing. School principals should be aware of ethical principles, understand and practice them. Educational programs in which school principals learn more about ethical principles might be prepared.

Keywords: Ethical leadership, organization trust, mobbing

Summary

Purpose

This study aimed at determining the relationship between the level of ethical leadership behaviors of school principals and the level of organizational trust and mobbing in primary schools. The questions that guided this study were:

- 1) What are the perceptions of teachers about the ethical behaviors of school principals in communication, school environment, behaviors and decision making dimensions?
- 2) What are the perceptions of teachers about the organizational trust?
- 3) What are the perceptions of teachers about mobbing?
- 4) To what extent and in what way do the ethical leadership behaviors of school principals affect the perceptions of teachers on organizational trust and mobbing?

Results

In this study, it was found that school principals showed ethical leadership behaviors moderately. It also came out that teachers perceived "trust to principal" and "communication environment" subscales of organizational trust positively, however, they perceived "openness to changes" and "sensitivity to workers" subscales of organizational trust moderately. Results showed that teachers were sometimes subject to negative acts stemming from duty and social relations.

Another result of the research was that ethical leadership behaviors of school principals and organizational trust were negatively correlated with mobbing and that an ethical and trustworthy school environment decreased the perceptions of mobbing of teachers. In addition, ethical leadership was positively correlated with organizational trust. It was found that ethical leadership had both direct and indirect effect on mobbing. As long as primary school teachers have more positive perceptions on the ethical behaviors of school principals, organizational trust increases, however, mobbing decreases. Results also showed that organizational trust was a stronger predictor than ethical leadership on mobbing.

As a result of this research, it is also found out that the organizational trust level increases when the ethical leadership behaviors of school principals increase and that mobbing decreases.

Discussion

The study shows that school principals are not really good at showing ethical leadership behaviors. The fact that a school principal have troubles or struggles to show ethical behaviors in communication and that the teachers think they don't act equally and righteous enough refers to a problematic situation. This may result in negative school climate. Turhan (2007) states that school leaders should be sensitive to the rights of workers and they should be fair. The results show teachers believe that school principals don't tell the truth in every circumstance and that they don't behave brave enough. This is thought to be negative for the school environment. It is also apparent from the study that teachers don't think school principals create a positive school environment to enhance their creativity and to activate them. It is also clear from the study that the organizational trust level of schools is not high. It seems that school principals are not successful enough to create a trustworthy school environment. Arslan (2009) states that a positive and trustworthy school environment helps students have better academic results. Cemaloğlu (2007b) and Thau, Crossley, Bennett, and Sczesny (2007) imply that a school in which the members do not trust each other

well results in a broken communication and a stressful workplace for all. Therefore, principals and teachers should work together for a more trustworthy school environment. The study also implies that teachers are partially exposed to mobbing behaviors. As mobbing behaviors seem to make a stressful workplace, it may become a serious problem for the school. Finally, we can easily understand from the study that the ethical leadership behaviors are positively correlated with organizational trust and negatively with mobbing. In other words, organizational trust gets higher, but mobbing decreases when school principals show more ethical leadership behaviors.

Conclusion

An ethical school environment results in a more trustworthy school environment and in such a school less mobbing behaviors occur. As long as the perceptions of teachers on ethics and trust become better, mobbing behaviors lessen. According to the results of survey, ethical leadership and organizational trust have negative and significant effects on mobbing. In an educational organization where the level of ethical leadership and organizational trust is satisfying, and where mobbing behaviors are rare or none, teachers work in a more healthy environment. Also, schools' academic quality are directly and indirectly effected by school directors' ethical leadership behaviors, organizational trust, and mobbing.

Giriş

Bireylerin örgütsel yaşamlarında uğraşmak zorunda oldukları bir dizi faaliyetin varlığı ve yoğun çalışma saatleri stres yaşanmasına sebep olabilir. Bu da olumsuz bir iş ve çalışma ortamını beraberinde getirmektedir (Cemaloğlu, 2007c). Yapılan araştırmalar, olumlu bir örgüt ortamında çalışanların daha yüksek bir iş doyumunu elde ettiklerini ve işlerinde daha verimli olduklarını (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2009; Vardi, 2001), motivasyon düzeylerinin, işlerinde olan etkililiklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgütsel bağlılıklarının arttığını (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003; Schwepker, 2001), davranışlarının daha etik hale geldiğini (Bartels, Deshpande, Fritzsche, 2000; George ve Joseph, 2000; Harrick, Martell ve Strickland, 1998), örgütte görülen olumsuz davranışların azaldığını (Peterson, 2002), daha kaliteli örgütsel çıktının sağlandığını (Weeks ve Nantel, 2004), rol çatışmaları ve karmaşalarının azaldığını ve yöneticiye olan güvenin arttığını (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008) göstermektedir. Bununla birlikte, olumlu ve sağlıklı bir okul ortamında öğretmenlerin okula daha fazla bağlılık gösterdikleri ortaya konmuştur (Turan, 2002). Eğitim örgütleri üzerinde yapılan araştırmalar, öğretmenlerin özellikle stres ve gerginlik yaratan ağır iş yüküne maruz kaldıklarını, aşırı stres veya yorgunluk yaşadıklarını (Boyle, Borg, Falzon ve Baglioni, 1995; Capel, 1991; Cemaloğlu, 2007c; Erçetin, Hamedoğlu ve Çelik, 2008) ve diğer meslek dallarında çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını göstermektedir (Cemaloğlu, 2007b; Ertürk, 2005; Hoel, Faragher ve Cooper, 2004; Hubert ve Veldhoven, 2001).

Örgütlerde yıldırma sürecine maruz kalan bireylerin uzun süreli psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşadıklarına (Ertürk, 2005; Sheehan, 2004), kendini değersiz-ezik hissetme, yoğunlaşma bozukluğu, kronik yorgunluk, mide ve bel ağrıları (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007), migren ve iştah bozukluğu (Pedro, Sanchez, Navarro ve Izquierdo, 2008), uykusuzluk (Rigby, 2003) gibi sıkıntılarla baş başa kaldıklarına ilişkin araştırma bulguları mevcuttur. Ayrıca, yıldırma maruz kalan çalışanların iş doyumlarının ve kendilerine olan güvenlerinin azaldığı, utanç ve suçluluk hissi yaşadıkları, savunmasızlık ve çaresizlik duygularını hissettikleri, özsaygılarının düştüğü, örgüt içinde soyutlandıkları, derin bir umutsuzluk yaşadıkları, çabalarının haksız yere eleştirildiği, yaşanan adaletsizlikler sonucu motivasyon kaybı yaşadıkları ve yaşadıkları kaygı ve bunalım sonucu örgüt amaçlarını gerçekleştirmekten uzaklaştıkları saptanmıştır (Blase ve Blase, 2002; Hoosen ve Callaghan, 2004; Lewis, 2004; Leymann, 1990; Matthiesen, 2006; Tınaz, 2006). Tınaz (2006) yıldırma sürecinin örgütler açısından önemli sonuçları arasında güvensizlik ortamı, olumsuz örgüt iklimi, genel saygı durumunda azalma ve örgüt kültürü değerinde çöküşün

bulduğunu ileri sürmektedir. Cemaloğlu (2007b) yüksek düzeyde güvensizlik yaşanan örgütlerde iletişim aksaklıklarının ortaya çıkabileceğini ve bunun da yıldırma davranışlarına zemin hazırlayabileceğini öne sürmektedir. Thau vd., (2007) güvenin örgütte yıldırma davranışlarına kaynaklık eden endişeleri, soru işaretlerini ve sömürülme kaygılarını azaltacak bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Okul ortamında öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma davranışlarının bazıları da öğretmenlerin meslektaşlarından ya da üstü konumunda olan okul yöneticilerinden kaynaklanmaktadır. Araştırmalar, okul yöneticilerinin yıldırma davranışları arasında atama, terfi, kuralların uygulanması, değerlendirme, takdir ve ödüllendirmede adam kayırma, uygulanan çeşitli yaptırımlar, çalışanları bezdirme-usandırma, çalışanlarca ulaşılama gibi davranışların olduğunu göstermektedir (Blase ve Blase, 2002). Bununla birlikte, alanda yapılan diğer çalışmalar, okul yöneticilerinin liderlik özelliği gösterdiği, olumlu ve güvenli bir okul ortamında, öğretmenlerin daha az yıldırma yaşadıklarını göstermektedir (Cemaloğlu, 2007b; Einarsen, 1999; O'Driscoll ve Beehr, 1994; Thau vd., 2007; Vartia, 1996).

O'Driscoll ve Beehr (1994), çalışanların işle ve iş ortamı ile ilgili yaşadıkları sorunların nedeni olarak yönetici davranışlarına işaret etmektedir. Einarsen (1999) ve Vartia (1996), işyerinde yaşanan olumsuz davranışların nedeni olarak zayıf yönetimi ve yöneticilerin bazı liderlik becerilerinden yoksun oluşunu göstermektedir. Bulutlar ve Öz (2009) ve Peterson (2002), etik bir örgüt ikliminin örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyen yıldırma davranışlarının görülme sıklığını azalttığını vurgulamaktadır. Mulki vd. (2008), etik ilkelerle yönetilen bir örgütte çalışanların yaşadığı stres düzeyinin düştüğünü ortaya koymuşlardır.

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının ve örgütsel güvenin yıldırma üzerinde etkili olduğunu gösterse de bu alanda yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Einarsen (1999) yıldırmanın sebeplerinin ve doğasının anlaşılabilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Bu sebeple, bu araştırma, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel güven ve yıldırma ile ilişkili algılarına etkisinin incelenmesini amaçlamaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin algıları nedir?
3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarına ilişkin algıları nedir?
4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güveni ve yıldırma hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

Kavramsal çerçeve

Etik Liderlik

Etik liderlik, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir anlayış içinde somutlaştırmaktır (Freeman ve Stewart, 2006). Güven ile örgütteki çalışanlara ilham vermek ve verdiği sözde durmak bir lideri etik lider yapan önemli özelliklerden birisidir (Pipkin, 2000). Örgütte herkesin uyması ve koruması beklenen normların ve değerlerin oluşturulması,

etik liderliğin önemli bir boyutu olarak gösterilmektedir (Minkes, Small ve Chatterjee, 1998). Okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve karar vermede etik olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmaktadır. İletişimsel etik, yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. Çalışanlarına karşı açık sözlü olan, onlara değer veren ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilen bir lidere olan güvenin artması beklenmektedir (Yılmaz, 2006). İklimsel etik, etkili bir okul iklimi oluşturmak için çalışanlara sahip çıkılması, onların desteklemesi, düşüncelerin sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yayılması, okul kültürünün ve vizyonunun net bir şekilde ortaya konması, çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamının hazırlanması ile ilgilidir (Yılmaz, 2005). Davranışsal etik, yöneticinin dürüst ve adil davranışlar sergilemesi, örgütteki herkesi eşit görmesi ve eşit muamele etmesine işaret etmektedir. Ayrıca, mesleğe bağlılık, anlayış, inanç, sorumluluk ve başkalarının görüşlerine saygı da etik bir okul yöneticisinden beklenen diğer özelliklerdir (Hughes, 2008). Karar vermede etik, liderin ahlaki açıdan doğru kararlar verebilmesi, doğru ile yanlış ayırt edebilmesi ve verdiği kararlarda etik davranması kapsamında incelenmektedir (Turhan, 2007).

Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının, örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları olarak tanımlanır (Tan ve Lim, 2009). Diğer bir tanıma göre örgütsel güven, riskli durumlarda bile çalışanın örgütü etkileyecek uygulamalardan ve politikalardan emin olması ve bu uygulamalara ve politikalara karşı olumlu beklentilere sahip olmasıdır (Yılmaz, 2008). Örgütsel güven dört farklı boyutta incelenmektedir. Bunlar, çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklıktır. Çalışanlara duyarlılık, terfi, işe alma, ödüllendirme, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi örgütsel süreçlerin adil, eşitlikçi ve tatmin edici bir şekilde yürütülmesi, etkili bir işbirliğinin sağlanması, eşgüdüm sürecinin yönetim tarafından desteklenmesi ve çalışanların örgütsel karar ve politikalarda söz sahibi olmalarını ifade etmektedir (Yılmaz, 2006). Yöneticiye güven, yöneticinin sözüne sadık ve dürüst olacağına dair örgüt çalışanlarının besledikleri inancı ifade etmektedir (Polat, 2007). İletişim ortamı, örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmeleri, insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artırılabilmesi için etkili bir örgütsel iletişim ağının kurulmasını ifade etmektedir (Yılmaz, 2006). Yeniliğe açıklık, yöneticinin iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini alması ve bunları kullanması, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesi, okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olması gibi davranışları ihtiva etmektedir (Yılmaz, 2005).

Yıldırma

Yıldırma, en genel anlamda, uzun süre ve belli bir sıklıkta tekrar eden olumsuz davranışlara maruz kalmayı ifade etmektedir (Baillien, Neyens, Witte ve Cuyper, 2009; Hodson, Roscigno ve Lopez, 2006; Notelaers, Einarsen, Witte ve Vermunt, 2007; Sandvik, 2006). Diğer bir tanıma göre yıldırma, örgütlerde bir veya birden fazla grubun bir çalışmanı bilinçli ve sistematik olarak etki altına alma sürecidir (Cemaloğlu, 2007c). Yıldırmadaki etkileme süreci daha çok yıpratmaya ve örgütten izole etmeye yöneliktir (Leymann ve Gustafsson, 1996). Einarsen, Matthiesen ve Skogstad'a (1998) göre, yıldırma birkaç zayıfın bir araya gelerek hedef seçtikleri kurbanı karşı saldırgan davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Düşmanca ve etik dışı bir iletişim süreci içinde hedef seçilen birey, kendini çaresiz ve savunulması oldukça güç bir durum içinde bulmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996; Smith ve Brain, 2000) ve bu süreç, kişi işinden ayrılana kadar da devam etmektedir (Duffy ve Sperry, 2007). Matthiesen, Aasen, Holst, Wie ve Einarsen (2003), yıldırma sürecine maruz kalan kurbanın, kendisine karşı sergilenen davranışların kasıtlı olduğunu düşündüğünü, yıldırma eylemlerinden kaçamadığını, yeterli sosyal desteği bulamadığını ve çok sık tedavi gördüğü için kendini aşağılanmış hissettiğini belirtmektedir. Bu çalışmada yıldırma iki boyutta incelenmiştir. Bunlar, görev ve sosyal ilişkiler boyutlarıdır. Görev boyutu, öğretmenlerin başarılarını etkileyecek bilgilerden mahrum bırakılmaları, yeterlilik düzeyleri altındaki işlerde

çalıştırılarak küçük düşürülmeleri, kendilerinden ustalık/yeterlilik seviyelerinin altındaki işlerin yapılmasının istenmesi, haklarında dedikodu ve söylentilerin çıkarılması, görmezden gelinme, dışlanma ve önemsenmeme gibi davranışları ifade etmektedir (Einarsen ve Raknes, 1997). Sosyal ilişkiler boyutu ise kişilik, tutum ve özel hayat hakkında söylenen aşağılayıcı sözler ve yapılan hakaretler, hoşlanılmayan şakalar, aşırı sataşma ve alay, bağırma ve anlık öfkenin hedefi olma, parmakla gösterilme, kişisel alana saldırma, itilme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışları ifade etmektedir (Einarsen ve Raknes, 1997).

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Karasar'a (1994) göre, tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma modelinde ikisi bağımsız biri bağımlı olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Ancak, örgütsel güven yıldırma üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğu için hem bağımlı hem de bağımsız bir değişken olarak düşünülmüştür.

Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik) araştırma modelinin bağımsız değişkenlerinin bir parçasını oluşturmuştur. Araştırmanın diğer bağımsız değişkenleri, okuldaki örgütsel güvenin alt boyutları olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklıktır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise yıldırma davranışlarının alt boyutları olan görev ve sosyal ilişkilerdir. Araştırmada, öğretmenlerin etik liderliğin, örgütsel güvenin ve yıldırmanın alt boyutlarına ilişkin algıları incelenmiştir. Bununla birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyinin öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma hangi düzeyde ve yönde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Kastamonu İli sınırları içinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 2131 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Kastamonu İli'nde merkez ilçe de dahil olmak üzere toplam 20 ilçe bulunmaktadır. Bu 20 ilçenin %40'ı random tekniği kullanılarak seçilmiştir. Bu ilçelerden 7 tanesi (Merkez, Daday, Taşköprü, Tosya, Devrekâni, Pınarbaşı ve İnebolu) örneklem alınmıştır. Örneklem büyüklüğü, bu 7 ilçedeki ilköğretim okullarında bulunan 1549 öğretmen üzerinde oransız eleman örneklem yöntemi kullanılarak saptanmıştır. Oransız eleman örneklem yöntemi, evrendeki tüm elemanların eşit seçilme şansına sahip oldukları örneklem türüdür (Karasar, 1999). Örneklem büyüklüğü ise, örneklem büyüklüğü hesaplama formülü uygulanarak hesaplanmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün 317 kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Ancak, gerek uygulama sırasında karşılaşılabilecek güçlüklerden en az şekilde etkilenmek, gerekse örneklemin geçerliliğini arttırmak amacıyla 775 kişilik bir örneklem grubuna ulaşılmıştır. Örnekleme oluşturan 775 öğretmenin demografik özellikleri incelendiğinde, öğretmenlerin 371'inin (%47.8) erkek, 404'ünün (%52.2) kadın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 292'si (%37.7) fen ve matematik, 349'u (%45) sosyal bilimler ve 134'ü (%17.3) de güzel sanatlar branşındadır. 429 öğretmen (%55.4) 1-10 yıl arası, 201 öğretmen (%25.9) 11-20 yıl arası ve 145 öğretmen de (%18.7) 21 yıl ve üzeri kademe sahiptir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin 473'ü evli (%61), 249'u bekar (%32.1) ve 53'ü (%6.8) duldur. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin 351'i (%45.3) birinci kademe, 424'ü (%54.7) ise ikinci kademe görev yapmaktadır.

Verilerin Toplama Araçları

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerini tespit edebilmek amacıyla araştırma grubu tarafından etik liderlik ölçekleri incelenmiş olup Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" nin (ELÖ) Türk kültürüne, eğitim örgütlerine ve öğretmenlere yönelik uygun bir anket olduğu kanaatine varılmıştır. Ayrıca, anketi hazırlayan araştırmacıdan gerekli izinler alınmıştır. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi bir ölçektir (Yılmaz, 2006). Yılmaz (2006) ELÖ'de 4 faktör bulmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61.139'dur. Birinci faktör (iletişimsel etik) varyansın %21.525'ini (özdeğer: 8.302), ikinci faktör (iklimsel etik) %14.208'ini (özdeğer: 5.480), üçüncü faktör (davranışsal etik) %14.638'ini (özdeğer: 4.165) ve dördüncü faktör (karar vermede etik) ise %10.798'ini (özdeğer: 5.646) açıklamaktadır. Ayrıca yazar, ELÖ'nün güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü için hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 olarak bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları, iletişimsel etik için .95, iklimsel etik için .92, davranışsal etik için .90 ve karar vermede etik alt boyutu için .94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (item-total) .68 ile .86 arasında değişmektedir.

Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği (OÖGÖ)

Bu çalışmada, okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek amacıyla "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" (OÖGÖ) kullanılmıştır. Daboval ve arkadaşlarının geliştirdiği örgütsel güven ölçeği, Yılmaz tarafından eğitim kurumları olan okullara uyarlanmıştır. Küçük işletmeler için geliştirilen bu ölçeğin eğitim ve okullardaki karşılıkları bulunmuştur. OÖGÖ, tamamen katılıyorum (6), çok katılıyorum (5), katılıyorum (4), biraz katılıyorum (3), katılmıyorum (2), hiç katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 6'lı Likert tipi bir ölçektir (Yılmaz, 2006). Yılmaz (2005) tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında, OÖGÖ'de dört faktör bulunmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %53.910'dur. Birinci faktör varyansın %19.352'sini (özdeğer: 10.352), ikinci faktör %16.988'ini (özdeğer: 9.107), üçüncü faktör %12.649'unu (özdeğer: 6.781) ve dördüncü faktör ise %4.421'ini (özdeğer: 2.638) açıklamaktadır. Yılmaz (2005) OÖGÖ'nün güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısı kullanmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları çalışanlara duyarlılık .95, yöneticiye güven .95, yeniliğe açıklık .75 ve iletişim ortamı alt boyutu ise .92 bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında 40 maddenin madde-test korelasyonu (Itemtotal) 0.531 ile 0.831 arasında değişmektedir.

Olumsuz Davranış Ölçeği (ODÖ)

Bu araştırmada öğretmenlerin maruz kaldığı yıldırma davranışlarının düzeyini tespit edebilmek için Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen Olumsuz Davranış Ölçeği (ODÖ) kullanılmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında ODÖ'de iki faktör bulunmuştur. Bu iki faktör tarafından açıklanan toplam varyans yaklaşık olarak %72'dir. Birinci faktör varyansın %46'sını (özdeğer: 9.61.) ve ikinci faktör yaklaşık %26'sını (özdeğer: 5.41.) açıklamaktadır. Birinci faktör sosyal ilişkiler boyutuna dönüktür ve 15 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .81 ile .65 arasında değişmiştir. İkinci faktör görev boyutunu ifade etmektedir. Bu boyutta 6 madde yer almıştır. Görev boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri .79 ile .61 arasında değişmiştir. ODÖ'nün güvenilirliğini kestirebilmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve

güvenirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. İki alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları sosyal ilişkiler boyutunda .97 ve görev boyutunda ise .91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında 21 maddenin madde-test korelasyonu (Itemtotal) .65 ile .86 arasında değişmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

ELÖ, OÖGÖVE ODÖ'den oluşan 805 anket daha önceden tesadüfi olarak belirlenen örneklem grubu içindeki ilçelere elden ve elektronik posta yoluyla ulaştırılmıştır. Sonuç olarak, 775 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Verilerin çözümlenmesi SPSS ve LISREL istatistik paket programlarında yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler SPSS 15 programında ve örgütsel güven üzerinde etik liderliğin, yıldırma üzerinde de etik liderlik ve örgütsel güvenin etkisinin araştırıldığı modelin test edilmesi LISREL 8.71 programında path analizi tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları $p < .05$ düzeyinde test edilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara yer verilmiştir. Değişkenlerin madde sayıları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1.

Etik Liderlik, Örgütsel Güven ve Yıldırma Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler (n = 775)

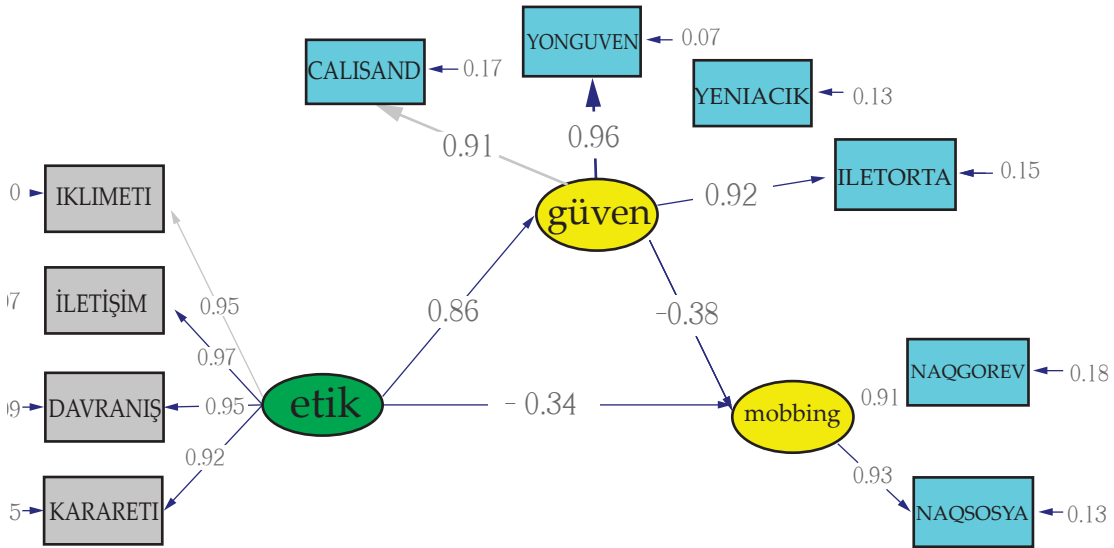
Ölçekler	Alt Ölçekler	Madde Sayısı	\bar{x}	S
Etik Liderlik	İletişimsel Etik	15	3.19	1.47
	İklimsel Etik	11	3.16	1.23
	Davranışsal Etik	9	3.25	1.20
	Karar Vermede Etik	9	3.29	1.27
Örgütsel Güven	Çalışanlara Duyarlılık	15	3.37	1.39
	Yöneticiye Güven	12	3.62	1.45
	İletişim Ortamı	9	3.52	1.43
	Yeniliğe Açıklık	4	3.45	1.42
Yıldırma	Görev	6	1.81	.99
	Sosyal İlişkiler	15	1.74	.99

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin en fazla $\bar{x}=3.29$ düzeyinde "karar vermede etik", en az da $\bar{x}=3.16$ düzeyinde "iklimsel etik" boyutları kapsamındaki davranışları gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel güvende en yüksek katılımı $\bar{x}=3.62$ düzeyinde "yöneticiye güven", en az da $\bar{x}=3.37$ düzeyinde "çalışanlara duyarlılık" boyutlarında gösterdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin yıldırmanın "görev" boyutundaki davranışlara $\bar{x}=1.81$ düzeyinde ve "sosyal ilişkiler" boyutu kapsamına giren davranışlara da $\bar{x}=1.74$ düzeyinde katılım gösterdikleri bulgulanmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güveni ve yıldırmaı hangi düzeyde ve yönde etkilediğini tespit etmek amacıyla path analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, modelin verilerle uyumuna ilişkin olarak bazı uyum indeksleri incelenmiştir. En çok kullanılan uyum indeksleri arasında X2, GFI, AGFI, CFI, RMSEA ve AIC sayılabilir (Byrne, 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Bu uyum indekslerinden X2, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için bununla birlikte başka

göstergelerin de kullanılması gereklidir. Uyum indeksleri açısından X^2/sd değerinin 5'ten küçük olması ve GFI'nın .90'dan büyük olması, CFI'nın .95'ten büyük olması ve RMSEA'in .06'dan küçük olması gibi ölçütler kullanılmaktadır (Byrne, 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Ayrıca, uyum indeksleri olarak GFI, CFI ve AGFI değerlerinin .90'dan büyük olması ve RMSEA ile SRMR değerlerinin ise .05'den küçük olması modelin verilerle iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu araştırmada modelin uyumuna ilişkin hesaplanan uyum indeksleri, modelin verilerle iyi uyum gösterdiği yönündedir (GFI=.96, CFI= .99, AGFI= .93, RMSEA = .07, RMR= .016, SRMR= .015, $X^2 / sd = 148.02 / 31 = 4.77 < 5.00$).

Yıldırma gizil değişkeninin göstergeleri, görev ve sosyal ilişkilerde yıldırma değildir. Örgütsel güven gizil değişkeninin göstergelerini çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık oluştururken, etik liderlik gizil değişkeninin göstergeleri, iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etiktir. Etik liderlik ve örgütsel güven ise yordayıcı değişkenlerdir. Fakat örgütsel güven değişkeni hem yordanan hem de yordayıcı durumunda olduğu için etik liderlik ile yıldırma arasında aracı bir rol de üstlenmektedir.



Chi-Square=148.02, df=31, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

Şekil 1: Standart Path Katsayıları

Standart path katsayıları incelendiğinde, etik liderliğin en iyi göstergesinin iletişimsel etik (.97) ve örgütsel güvenin en iyi göstergesinin yöneticiye güven (.96) olduğu görülmektedir. Yıldırma ise sosyal ilişkiler (.93) görev boyutuna (.91) göre daha güçlü bir göstergedir. Yıldırma üzerinde örgütsel güven ($\beta = -.38$), etik liderliğe göre ($\beta = -.34$) daha etkili olmaktadır. Bu bulgu, örgütsel güvenin yıldırma üzerinde etik liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, etik liderliğin yıldırma üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel güven aracılığı ile dolaylı ve anlamlı bir etkisi vardır. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin algıları olumlu hale geldikçe, güven duygusu artmakta, böylece yıldırma algısı da azalmaktadır. Benzer şekilde, etik bir çalışma ortamı, öğretmenlerin görevden ve sosyal ilişkilerden kaynaklanan yıldırma algılarını azaltmaktadır. Örgütsel güvenin, yıldırma üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğu düşünülecek olursa, okul ortamına ilişkin algılanan güvenin artmasına bağlı olarak yıldırma algısının düştüğü ifade edilebilir. Bununla birlikte, araştırmada etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin de pozitif yönde ve anlamlı

olduğu bulunmuştur ($\beta = .86$). Bu bulgu, örgütsel etiğe ilişkin algının olumlu hale gelmesiyle birlikte, örgütsel güvenin arttığı biçiminde yorumlanabilir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada ilk olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri saptanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin orta düzeyde etik liderlik davranışları gösterdikleri ortaya konmuştur. Literatürde, bu konuda yapılan çalışmalarda benzer bulguların elde edildiği görülmektedir (Turhan, 2007 gibi). Bu sonuç, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermede çok fazla başarılı olmadıklarını göstermektedir. Haynes, Emons ve Ben-Avie (1997) sağlıklı ve destekleyici bir okul ikliminin oluşmasını sağlayacak etmenlerin başında eşitliğin, adaletin, liderliğin, duyarlılığın, bireysel ilişkilerin ve karar vermenin geldiğini vurgulamaktadır. Bu noktadan hareketle, okul yöneticilerinin davranışlarında, kararlarında, kurdukları iletişim ağında ya da okul iklimi ile ilgili davranışlarında yeterince etik olmamaları, yeterince eşit ve adaletli davranmamaları, her zaman her koşulda doğruyu söylememeleri ve yeterince cesur davranmamaları çalışanların okul yöneticilerine duydukları güveni zedeleyebileceği ifade edilebilir. Araştırmada, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven orta düzey olarak tespit edilmiştir. Bu düzeyin okullar için düşük olduğu düşünülmektedir. Zira yapılan çalışmalar, güven dolu bir örgüt ortamında öğrencilerin akademik başarılarının arttığını, olumsuz davranışların görülme sıklığının azaldığını, daha olumlu bir iletişim ortamının ve açık, paylaşımcı bir okul ikliminin oluştuğunu göstermektedir (Arslan, 2009; Cemaloğlu, 2007b; Tınaz, 2006; Yılmaz, 2008). Bu noktadan hareketle, araştırmada okullar için tespit edilen örgütsel güven düzeyinin yeterli olmadığı ve bu düzeyin daha yukarılara çekilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutu kapsamındaki davranışlara kısmen maruz kaldıkları ortaya konmuştur. İlgili literatürde bu konuyla ilgili yapılmış farklı çalışmalara rastlamak mümkündür. Cemaloğlu (2007c), Dick ve Wagner (2001), Hoel vd. (2004) ve Hubert ve Veldhoven (2001), öğretmenlerin bu araştırmada tespit edilen düzeyden daha yüksek düzeyde bir yıldırma maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Toker (2006) konuyla ilgili yapmış olduğu doktora çalışmasında hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin zaman zaman yıldırma maruz kaldıklarını ortaya koymuştur. İlgili literatür incelendiğinde, öğretmenlerin okulda görevleriyle ilgili en çok karşılaştıkları yıldırma davranışlarının, yaptıkları işin kontrol edilmesi, verilen karar ve önerilerin eleştirilmesi, yapılan işle ilgili sürekli başkaları tarafından hata aranması, yapılan işin kontrol edilmesi ve kişinin mesleğinde gösterdiği başarıların önemsenmemesi olduğu görülmektedir (Hoel vd., 2004). Bu araştırmada da öğretmenlerin hemen hemen aynı olumsuz davranışlara maruz kaldıkları görülmektedir. Bu anlamda, araştırmanın bulgularının literatürle tutarlılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güveni ve yıldırma hangi düzeyde ve yönde etkilediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda, etik liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu, Ponnu ve Tennakoon'un (2009) araştırma bulguları ile tutarlıdır. Badii (2006) liderlerin, kalite, mükemmeliyet, örgütsel adalet ve diğer değerlere bağlı örgüt kültürünün yaratılmasında başat rol oynadıklarını savunmaktadır. Pipkin'e (2000) göre ise güven, liderliğin en önemli bileşenlerinden birisi olmakla birlikte aynı zamanda onun ürünüdür. Bu görüşlerden hareketle, örgüt içinde güvenin sağlanmasında etik liderlik uygulamasının en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Araştırmanın bulguları da bu yöndedir.

Araştırmadan çıkan önemli bir diğer bulgu da etik liderlik ve yıldırma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğudur. Aynı zamanda, etik liderliğin yıldırma üzerinde dolaylı etkisinden de söz etmek mümkündür. Etik liderlik davranışlarının artması, örgütsel güven düzeyini yükseltmekte ve bu da yıldırma davranışlarının görülme sıklığını azaltmaktadır. Bu noktadan hareketle, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları arttıkça, okullarda örgütsel güven düzeyinin arttığını ve yıldırma davranışlarının azaldığını söylemek

mümkündür. Bu bulgu ile Leymann'ın (1996) örgütlerde uygulanan farklı liderlik stillerinin yıldırma neden olabileceği görüşü arasında paralellik bulunmaktadır. Araştırmada, etik liderlik uygulamasının okullarda görülen yıldırma davranışlarının sıklığını azalttığı ortaya konmuştur. Cemaloğlu (2007a, 2007d) yapılan birçok araştırmada, çalışanların işe dayalı olarak yaşadığı sorunlarda en belirleyici etkenin, örgüt yöneticisinin davranışları olarak belirlendiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, genel olarak eğitim kurumlarında yaşanan sorunların nedenleri arasında okul yöneticisinin liderlik stiline önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu ise, örgütsel güven ve yıldırma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğudır. Diğer bir ifadeyle, okullarda öğretmenler tarafından hissedilen güven düzeyi arttıkça, yıldırma davranışlarının görülme sıklığı azalmaktadır. Bu bulgu ile Thau vd.'nin (2007) araştırma bulguları paralellik göstermektedir. Cemaloğlu'nun (2007b) yüksek düzeyde örgütsel sorunların, güvensizliğin ve belirsizliğin yaşandığı örgütlerde yıldırmanın daha kolay uygulanabildiği ifadesi de bu görüşü destekler niteliktedir. Thau vd. (2007), bir örgütte yıldırma davranışlarına kaynaklık eden endişeleri, soru işaretlerini ve sömürülme kaygılarını azaltacak etmenin güven olduğunu öne sürmektedirler. Öte yandan, örgüte ve örgütte birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına güven duyan bir çalışandan, örgüt adına daha yararlı işler yapması, kendini örgüte ve onun amaçlarına daha fazla adanması ve örgüte zarar verecek yıldırma davranışlarından kaçınması beklenebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu ise etik liderlik ve örgütsel güvenin yıldırma üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olmasının yanında, örgütsel güvenin yıldırma üzerindeki etkisinin etik liderlikten fazla oluşudur. Cemaloğlu'nun (2007b) belirttiği gibi, güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde iletişim kaynaklı sorunlar baş gösterebilmekte ve bu da yıldırma davranışlarına davetiye çıkarmaktadır. Bunun aksine, güven ortamının hüküm sürdüğü ve paydaşların birbirine güven duyduğu örgütlerde, açık ve paylaşımcı bir örgüt iklimi, sorumluluk duygusuna sahip çalışanlar, etkili bir üretim ve takım çalışması mevcuttur (Yılmaz, 2008). Bu noktadan hareketle, okulunda yıldırma davranışlarını en az düzeye çekmek isteyen bir okul yöneticisinin, ilk etapta güvenli bir örgüt iklimi yaratması ve okuldaki güven ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde davranışlar sergilemesi gerektiği söylenebilir.

Sonuç

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güveni ve yıldırma hangi düzeyde ve yönde etkilediği incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yıldırma üzerinde etik liderliğin ve örgütsel güvenin etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu, etik bir okul ortamı ve güvenli bir okul ikliminin, öğretmenlerin yıldırma algılarını düşürdüğü ortaya konmuştur. Okul yöneticileri etik liderlik davranışlarını yerine getirdikçe, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi artmakta ve bu da yıldırma algısını düşürmektedir. Etik bir iklim beraberinde güven dolu bir örgüt ortamını getirmekte ve böyle bir örgüt ortamında yıldırma davranışlarının görülme sıklığı azalmaktadır. Etik liderlik, örgütsel güvenin üst düzeyde olduğu ve yıldırmanın yaşanmadığı bir eğitim örgütü yaratmakta, öğretmenlere sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamakta ve okuldaki akademik kalitenin yükselmesinde doğrudan ve dolaylı bir etkide bulunmaktadır.

Öneriler

- 1) Yapılan araştırma sonucu, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin okullardaki örgütsel güveni arttırdığı ve yıldırma davranışlarını azalttığı ortaya konmuştur. Bu nedenle, okul yöneticileri etik ilkelerden haberdar olmalı, bunları iyi anlamalı ve uygulamalıdır. Bu amaçla okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirecek eğitim programları hazırlanabilir ve okul yöneticilerine eğitim verilebilir.

- 2) Okullarda etik ilkelerin tam olarak uygulanabilmesi için il, ilçe ve okul düzeyinde etik kurullar oluşturulmalıdır. Okul müdürlerinin etik ilkelere uymayan davranışları bu kurullar tarafından izlenmeli ve gereği yapılmalıdır.
- 3) Araştırma sonucu, okullarda örgütsel güven düzeyinin çok yüksek olmadığı ortaya konmuştur. Bu düzeyi daha yukarı çekmek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılabilir. Okul yöneticileri okullarında örgütsel güven düzeyini yükseltme konusunda eğitilmelidirler.
- 4) Okulda insan ilişkilerini, iletişimi ve performansı olumsuz yönlere etkileyen değişkenlerden biri olarak yıldırma, okul yöneticileri tarafından fark edilmeli ve gerekli tedbirler alınarak önlenmelidir.
- 5) Okullarda çalışanlar arasında ortaya çıkan sorunlar ötelenmemeli ve en kısa zamanda ve adil bir şekilde çözüme kavuşturulmalıdır.
- 6) Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişki güçlendirilmeli ve okulda görevler ve iş yükü eşit şekilde dağıtılmalıdır.
- 7) Okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin geliştirilmesini hedefleyen programlar hazırlanıp bu programların etkinliği test edilebilir.
- 8) Yöneticilik meslek etiği konusunda araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 274-288.
- Badii, M. (2006). Ethical leadership based on zoroastrian values. *International Journal of Good Conscience*, 1(1), 9a-20a
- Bulutlar, F., & Öz, E. Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behavior in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.
- Baillien, E., Neyens, I., Witte, H. D., & Cuyper, N. D. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* (4. Baskı.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bartels, L. K., Harrick, E., Martell, K., & Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 799-804.
- Baş, T. (2003). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Blase, J., & Blase, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M., & Baglioni, A. J. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65(2), 49-67.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS. Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Capel, S. A. (1991). A longitudinal study of burnout in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 61(1), 36-45.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu. *Bilig*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N. (2007c). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.

- Cemaloğlu, N. (2007d). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *TSA*, 11(2).
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-362.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Deshpande, S. P., George, E., & Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 211-217.
- Dick, R. V., & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71(2), 243-259.
- Duffy, M., & Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398-404.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 57-69.
- Einarsen, S., Matthiesen, S., & Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *The Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 16(6), 563-568.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247-263.
- Erçetin, Ş. Ş., Hamedoğlu, M. A., & Çelik, S. (2006). Mobbing in primary schools: A case study for Hendek country, Sakarya. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 945-955.
- Ertürk, A. (2005). "Öğretmen ve Okul Yöneticilerin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği)". (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Bridge papers, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- Fritzsche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision-making. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 125-140.
- Hodson, R., Roscigno, V. J., & Lopez, S. H. (2006). Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context. *Work & Occupations*, 33(4), 382-416.
- Hoel, H., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 367-387.
- Haynes, N. M., Emmons, C., & Ben-Avie, M. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 8(3), 321-329.
- Hoosen, I. A., & Callaghan, R. (2004). A survey of workplace bullying of psychiatric trainees in the West Midlands. *Psychiatric Bulletin*, 28, 225-227.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes and covariance structural analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 6, 1-5
- Hubert, A., & Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behavior and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424.
- Hughes, C. (2008). *A relationship among public school leadership, ethics and student achievement*. (Unpublished doctoral dissertation). Walden University, United States of America.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8. Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood, USA: Scientific Software International, Inc.

- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi - Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel YayınDağıtım.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251–275.
- Lewis, D. (2004). Bullying at work: The impact of shame among university and college lecturers. *British Journal of Guidance and Counseling*, 32(3), 281–299
- Matthiesen, S. B. (2006). *Bullying at work, antecedents and outcomes*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Bergen, Bergen, Norway.
- Matthiesen, S. B., Aasen, E., Holst, K., Wie, G., & Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: A case study of bullying at work. *Int. J. Management and Decision Making*, 4(1), 96–112.
- Minkes, A. L., Small, M. W., & Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327–335.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559–574.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125–141.
- Notelaers, G., Einarsen, S., Witte, H. D., & Vermunt, J. K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20(4), 289–302.
- O'Driscoll M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141–155.
- Pedro, M. M. D., Sanchez, M. I. S., Navarro, M. C. S., & Izquierdo, M. G. (2008). Workplace mobbing and effects on workers' health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 219–227.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.
- Pipkin, C. H. (2000). A call for ethical leadership. *GSU Educational Forum*, 5(1), 1–3.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes—the Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Retrieved on 14-December-2009, at URL: <http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo/vol14/no1/pages/21-32.pdf>.
- Rigby, K. (2003). Consequences of bullying in schools. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 48(9), 583–590.
- Sandvik, P. L. (2006). Take this job and ... : quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406–433.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal Of Business Research*, 54(1), 39–52.
- Sheehan, M. (2004). Workplace mobbing: A proactive response. In *Workplace Mobbing Conference*, Griffith University, Brisbane, Australia.

- Smith, P. K., & Brain, P. (2000). Bullying in schools: Lessons from two decades of research. *Aggressive Behavior*, 26(1), 1–9.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2008). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz. *Work & Society*, 2006/4.
- Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J., & Sczesny, S. (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. *Human Relations*, 6(8), 1155–1179.
- Toker, A. T. (2006). "İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma." (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S. (2002). Organizational climate and organizational commitment: A study of human interactions in Turkish public schools. *Educational Planning*, 14(2), 20–30.
- Turhan, M. (2007). "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi" (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics* 29(4), 325–337.
- Weeks, W. A., & Nantel, J. (2004). Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 753–760.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 739-756.
- Yılmaz, E. (2006). "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi" (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293–2299.