

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
ORTAK DOKTORA PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN AÇIK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL
ADALET VE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Baran Barış YILDIZ

İstanbul

Aralık-2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
ORTAK DOKTORA PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN AÇIK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL
ADALET VE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Baran Barış YILDIZ

Danışmanı:

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul

Aralık-2019

TEZ ONAYI

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı'nda Baran Barış YILDIZ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özyeterlilik Algılarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdem Bağlamında İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 26/12/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Üye : Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

Üye : Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

Üye : Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Onur CESUR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.


Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “OKUL YÖNETİCİLERİNİN AÇIK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.


Baran Barış YILDIZ

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın yürütülmesi sırasında yardımını ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen; liderlik alanında çalışabilmeme imkân sağlayan, araştırmanın başından sonuna kadar engin bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Münevver ÇETİN'e şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmamı yürütürken bana bilimsel anlamda sonsuz destekleri olan, aynı zamanda ilham veren değerli hocalarım Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU ve Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT başta olmak üzere, beni yetiştirip bugünlere ulaştıran tüm hocalarıma anlayış ve sabırları için teşekkür ederim.

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında emeği geçen araştırmanın gönüllü katılımcıları ve aynı zamanda meslektaşım olan değerli eğitim okul yöneticilerine katkıları için teşekkür ederim.

Bariş YILDIZ

İstanbul, 2019

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN AÇIK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Bariş YILDIZ

Doktora, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Aralık- 2019, 135 +XVI sayfa

Bu çalışma, “Okul yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” amacıyla yapılan nicel bir çalışmadır. Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında MEB’e bağlı, İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde bulunan, Resmî Okul Öncesi, Resmî Anaokulu, Resmî Anasınıfı, Resmî İlkokul, Resmî Ortaokul, Resmî İmam Hatip Orta Okulu, Resmî Genel Ortaöğretim Okulu ve Resmî Mesleki ve Teknik Ortaöğretim okullarında görev yapan 232 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Bu araştırma, evrendeki 232 katılımcı içinden 191 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan verileri toplamak için okul yöneticilerine ait bazı demografik bilgileri belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Ayrıca farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen “Açık Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Erdemlilik Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, Açık Liderlik Ölçeği ile üç alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı korelasyon bulunmaktadır. Açık Liderlik Ölçeği, Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşımı, Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik alt boyutları ile yüksek düzeyde; Sosyal Ağların Etkin Kullanımı alt boyutu ile ise orta düzeyde korelasyon göstermektedir. Açık Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve alt boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon göstermektedir. Açık Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Erdemlilik Ölçeği pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği, kendi boyutlarının tamamı ile pozitif, anlamlı

ve yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği ile Örgütsel Erdemlilik Ölçeği arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeği'ne göre okul müdürlerinin puan ortalamaları, müdür yardımcılarının anlamlı seviyede daha yüksektir. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'ne göre erkek okul yöneticilerinin puan ortalamaları kadın okul yöneticilerinin puan ortalamalarından anlamlı seviyede daha yüksektir. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'ne göre, okul müdürlerinin puan ortalamaları, müdür yardımcılarının puan ortalamalarından anlamlı seviyede daha yüksektir. 21 yıl ve üzeri kıdemli olan okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik düzeyleri; 0-5, 6-10 ve 11-15 yıl kıdemli olanlardan anlamlı daha yüksektir.

Araştırma sonuçlarına göre Açık Liderlik davranışının, Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik ile yordandığı görülmüştür. Bireylerin Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik algıları Açık Liderlik davranışı üzerinde etkilidir. Bu bakımdan uygulayıcıların, okul yöneticilerinin gelecekteki öğretim politikalarının oluşturulması aşamasında bu durumu göz önünde bulundurmaları eğitim ve öğretimin geleceği açısından önemlidir. Bu bağlamda, Yükseköğretim Kurumu, Millî Eğitim Bakanlığı ve araştırmacılara okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin eğitim örgütlerinde yer alan tüm aktörlerin algılarına göre araştırmalar yapılması önerilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Açık Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Erdem, Okul Yöneticileri

ABSTRACT

ANALYSING THE RELATIONSHIPS BETWEEN OPEN LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL VIRTUE OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS

Bariş YILDIZ

PhD Dissertation, Education Management and Supervision

Supervisor: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

December-2019, 135 +XVI pages

The aim of the study is to analyse the relationships between open leadership, organizational justice and organizational virtue of the school administrators. In this research, a comparative relational screening model which is one of the quantitative research methods was used.

The population of the study consisted of 232 administrators working in the public preschool, primary, secondary and high school in the Ministry of National Education, 2018-2019 educational and training year in the district of Beylikdüzü in İstanbul. In this study, 191 participants were reached.

“Personal Information Form” developed by the researcher to determine some demographic information of school administrator and “Open Leadership Scale”, “Organizational Justice Scale” and “Organizational Virtue Scale” developed by the other researchers were used to collect data in the study.

When the findings of the study were examined, there was a positive correlation between the Open Leadership Scale and the three sub-dimensions of this scale. There was a high correlation between Open Leadership Scale, Acceptance and Continuous Sharing of Power, Curiosity Support and Accountability sub-dimensions but there was a moderate correlation with the sub-dimension of Effective Use of Social Networks. There was a positive, significant and moderate correlation between Open Leadership Scale, Organizational Justice Scale and its sub-dimensions. There was a positive, significant and moderate correlation between Open Leadership Scale and Organizational Virtue Scale. Organizational Justice Scale has positive, significant and high correlation with all of its dimensions. There was a positive, significant and

moderate correlation between Organizational Justice Scale and Organizational Virtue Scale.

According to the Organizational Justice Scale, the mean scores of school principals were significantly higher than the deputy principals. According to the Organizational Virtue Scale, the average score of the male school administrators are significantly higher than the average score of the female school administrators. According to the Organizational Virtue Scale, the mean scores of school principals were significantly higher than the average scores of deputy principals. Organizational virtue levels of school administrators who have seniority of 21 years or more were significantly higher than those who have 0-5, 6-10 and 11-15 years of seniority of school administration.

According to the results of the research, Open Leadership behavior was predicted by Organizational Justice perception and Organizational Virtue. Individuals' perception of Organizational Justice and Organizational Virtue have an impact on Open Leadership behavior. In this regard, it is important for the future of education and training that practitioners take this situation into consideration when formulating future teaching policies of school administrators. In this context, it is recommended that Higher Education Institution, Ministry of National Education and researchers conduct research based on the perceptions of all the actors in the educational organizations on the levels of Organizational Justice and Organizational Virtue of school administrators.

Keywords: Leadership, Open Leadership, Organizational Justice, Organizational Virtue, School Administrators

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iiiv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	5

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN	7
2.1. Kuramsal Çerçeve	7
2.2. Liderlik Özellikleri ve Türleri	7
2.2.1. Açık Liderlik.....	8
2.2.1.1. Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	9
2.2.1.2. Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik.....	10
2.2.1.3. Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	10
2.2.2. Örgütsel Adalet.....	10
2.2.2.1. Karar Verme Sürecinde Adalet	11
2.2.2.2. Planlama Sürecinde Adalet	12
2.2.2.3. Örgütlenme Sürecinde Adalet.....	13
2.2.2.4. Koordinasyon Sürecinde Adalet	14
2.2.2.5. Etkileme Sürecinde Adalet.....	15
2.2.2.6. Değerlendirme sürecinde adalet.....	15
2.2.3. Örgütsel Erdemlilik.....	16
2.2.3.1. Dürüstlük ve Bağışlayıcılık.....	16
2.2.3.2. Güven ve Nezaket	16

2.2.3.3. İyimserlik	17
2.3. Yurt içi/Yurt Dışında Konu ile İlgili Yapılan Çalışmalar	18
2.3.1. Açık Liderlik ile İlgili Çalışmalar	18
2.3.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Çalışmalar	24
2.3.3. Örgütsel Erdemlilik ile İlgili Çalışmalar	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM..... 38

3.1. Yöntem	38
3.1.1. Araştırmanın Modeli	38
3.1.2. Evren ve Örneklem	39
3.1.3. Veri Toplama Aracı	41
3.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu	41
3.1.3.2. Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ)	41
3.1.3.3. Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği	42
3.1.3.4. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği	42
3.1.4. Verilerin Toplanması ve Yorumlanması.....	42
3.1.5. Verilerin Analizi	43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR..... 46

4.1. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Ölçeklerinin Alt Boyutlarında Yer Alan Maddelere Ait Ortalama ve Sıra Değerlerine İlişkin Bulgular	46
4.2. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeğine İlişkin Algılarına Ait Bulgular	55
4.3. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Algılarının Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Farklılık Durumuna İlişkin Bulgular	56
4.4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular	61
4.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Farklılık Durumuna İlişkin Bulgular	62
4.6. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Erdemliliğe İlişkin Algıları Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Farklılık Durumuna İlişkin Bulgular	71
4.7. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algıları Arasındaki İlişki Durumuna Ait Bulgular.....	75
4.8. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algılarının, Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Bulgular	76

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER 79

- 5.1. Sonuç 79
 - 5.1.1. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Ölçeklerinin Alt Boyutlarında Yer Alan Maddelere Ait Ortalama ve Sıra Değerleri Düzeyine İlişkin Sonuçlar 79
 - 5.1.2. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeğine İlişkin Algılarına Yönelik Sonuçlar 83
 - 5.1.3. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeğine Yönelik Algıları Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Anlamli Farklılık Durumuna İlişkin Sonuçlar 84
 - 5.1.4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet'e İlişkin Algılarına Yönelik Sonuçlar 85
 - 5.1.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet'e İlişkin Görüşleri Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Anlamli Farklılık Durumuna İlişkin Sonuçlar 85
 - 5.1.6. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Erdemliliğe İlişkin Görüşleri Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Anlamli Farklılık Durumuna İlişkin Sonuçlar 87
 - 5.1.7. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar 88
 - 5.1.8. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algılarının, Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Sonuçlar 91
- 5.2. Tartışma 92
 - 5.2.1. Okul Yöneticilerinde Açık Liderliğin Bağımsız Değişkenler ile Değerlendirilmesi 92
 - 5.2.2. Okul Yöneticilerinde Örgütsel Adalet'in Bağımsız Değişkenler ile Değerlendirilmesi 95
 - 5.2.3. Okul Yöneticilerinde Örgütsel Erdemliliğin Bağımsız Değişkenler ile Değerlendirilmesi 97
- 5.3. Öneriler 100
 - 5.3.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler 100
 - 5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 101

KAYNAKÇA 103

EKLER 103

ÖZGEÇMİŞ 135

KISALTMALAR

ALÖ	: Açık Liderlik Ölçeği
GKSP	: Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım
MDHV	: Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik
SAEK	: Sosyal Ağların Etkin Kullanımı
ÖAÖ	: Örgütsel Adalet Ölçeği
KVSA	: Karar Verme Sürecinde Adalet
PSA	: Planlama Sürecinde Adalet
ÖSA	: Örgütlenme Sürecinde Adalet
KSA	: Koordinasyon Sürecinde Adalet
ESA	: Etkileme Sürecinde Adalet
DSA	: Değerlendirme Sürecinde Adalet
ÖEÖ	: Örgütsel Erdem Ölçeği
DVB	: Dürüstlük ve Bağışlayıcılık
GVN	: Güven ve Nezaket
İ	: İyimserlik

TABLolar LİSTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 3.1. Beylikdüzü İlçesi Resmî Okul Sayıları	39
Tablo 3.2. Katılımcıların Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	40
Tablo 3.3. Alt Boyutları, İç Tutarlılık Katsayısı ve Maddeleri	41
Tablo 3.4. Alt Boyutları, İç Tutarlılık Katsayısı ve Maddeleri	42
Tablo 3.5. Alt Boyutları, İç Tutarlılık Katsayısı ve Maddeleri	42
Tablo 3.6. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları	44
Tablo 3.7. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik ve Örgütsel Adalet Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına Katılma Durumları ile İlgili Ölçütler	44
Tablo 3.8. Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeğine Katılma Durumları ile İlgili Ölçütler	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 4.1. Açık Liderlik Ölçeği "Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşımı" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	46
Tablo 4.2. Açık Liderlik Ölçeği "Meraklı Destekleme ve Hesap Verilebilirlik" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	47
Tablo 4.3. Açık Liderlik Ölçeği "Sosyal Ağların Etkin Kullanımı" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	48
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği "Karar Verme Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	49
Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Ölçeği "Planlama Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	49
Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Ölçeği "Örgütlenme Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	50
Tablo 4.7. Örgütsel Adalet Ölçeği "Koordinasyon Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	51

Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Ölçeği "Etkileme Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	52
Tablo 4.9. Örgütsel Adalet Ölçeği "Değerlendirme Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	52
Tablo 4.10. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği "Dürüstlük ve Bağışlayıcılık" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	53
Tablo 4.11. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği "Güven ve Nezaket" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	54
Tablo 4.12. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği "İyimserlik" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları	55
Tablo 4.13. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri	55
Tablo 4.14. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri.....	56
Tablo 4.15. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları	56
Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin ALÖ ve Alt Boyut Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	57
Tablo 4.17. Okul yöneticilerinin ALÖ ve Alt Boyut Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	58
Tablo 4.18. ALÖ ve Alt Boyutlarının Branşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	58
Tablo 4.19. ALÖ ve Alt Boyutlarının Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	59
Tablo 4.20. Okul yöneticilerinin ALÖ ve Alt Boyut Puan Ortalamalarının Yöneticilik Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması.....	60
Tablo 4.21 Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yöneticilikte Kıdeme Göre Betimsel İstatistikleri	60
Tablo 4.22. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	61

Tablo 4.23. Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri	62
Tablo 4.24. P ve E Alt Boyutlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri.....	63
Tablo 4.25. Okul yöneticilerinin P ve E Alt Boyut Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları	63
Tablo 4.26. ÖAÖ Ölçeği ve KV, Ö ve K Alt Boyutlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	64
Tablo 4.27. Okul yöneticilerinin ÖAÖ ve P, Ö, E ve D Alt Boyut Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	65
Tablo 4.28. Okul yöneticilerinin KV ve Ö Alt Boyutlarına Ait Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	65
Tablo 4.29. Okul yöneticilerinin P, E ve D Alt Boyut Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	66
Tablo 4.30. Okul yöneticilerinin ÖAÖ'ye ve KV, Ö ve K Alt Boyutlarına Ait Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması	66
Tablo 4.31. ÖAÖ ve Alt Boyutlarının Branşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	67
Tablo 4.32. ÖAÖ ve Alt Boyutlarının Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	68
Tablo 4.33. Okul yöneticilerinin ÖAÖ ve Alt Boyut Puan Ortalamalarının Yöneticilik Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması	69
Tablo 4.34. ÖAÖ, P, Ö ve E Alt Boyutlarının Yöneticilikte Kıdeme Göre Betimsel İstatistikleri.....	70
Tablo 4.35. Okul yöneticilerinin ÖAÖ ve P, Ö ve E Alt Boyut Ortalama Puanlarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları	70
Tablo 4.36. KV, K ve D Alt Boyutlarının Yöneticilikteki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	71
Tablo 4.37. ÖEÖ Puanlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri.....	71
Tablo 4.38. Okul yöneticilerinin ÖEÖ Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları	72

Tablo 4.39. Okul yöneticilerinin ÖEÖ Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	72
Tablo 4.40. Okul yöneticilerinin ÖEÖ Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	73
Tablo 4.41. ÖEÖ'nün Branşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	73
Tablo 4.42. ÖEÖ'nün Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	74
Tablo 4.43. Okul yöneticilerinin ÖEÖ Puan Ortalamalarının Yöneticilik Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 4.44. ÖEÖ'nün Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	74
Tablo 4.45. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları ve Örgütsel Erdemlilik Arasındaki İlişki (n = 191)	75
Tablo 4.46. Örgütsel Adalet algısı, Örgütsel Erdemlilik algısı ve Açık Liderlik davranışı arasındaki korelasyonlar	77
Tablo 4.47. Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Çoklu Bağlantı Kontrolü	77
Tablo 4.48. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Erdemlilik Algısının Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Varyans Analiz Değerleri	78
Tablo 4.49. Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Erdemlilik Algısının Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Regresyon Analiz Değerleri.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.1. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişki 38



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

21. yüzyıl becerilerine ulaşabilmek için okul ortamlarında bireylerin sosyal, bilişsel, duyuşsal ve psikomotor yeterliliklerinin önceden belirlenen hedefler doğrultusunda geliştirilebilmesi ve desteklenebilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin iş birliği içerisinde çalışarak bireylere uygun koşullar oluşturması önemlidir.

İşbirlikli çalışmalara gereksinimin arttığı günümüzde kurumların önceden belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için bu hedeflere yönelik çalışmaları destekleyecek ve yönlendirecek okul yöneticilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Yönetim bilimleri alanında yapılan araştırmalarda, özellikle 1980’li yıllardan itibaren yönetim ile ilgili yeni yaklaşım ve kavramların alanyazında yer aldığı görülmektedir (Güçlü, 2016). Bir kurumun yönetiminde tüm mekânlarda ve tüm koşulda geçerli olacak en iyi yöntem bulunmadığı için okul yöneticilerinin de içinde buldukları grupların yaşantılarını değerlendirerek bu değerlendirmeler ışığında grubun gücünü kullanması beklenmektedir. Bu durum yöneticinin iyi bir lider olmasını gerektirir (Yılmaz, 2004).

Okul yönetimlerinde liderlik rolünü üstlenen yönetici özellikli liderlerin birçok farklı niteliği barındıran özelliklere sahip olması gerekmektedir. Liderlik konusu ile ilgili içinde bulunduğumuz dönemde ortaya çıkan yeni liderlik kavramları giderek daha da önemli hale gelmektedir (Beycioğlu, 2016; Şişman, 2012). Ancak liderlerden beklenen önemli özelliklerin başında örgütlerin amaçlarına ulaşmasında başrol üstlenmeleri gelmektedir. Hizmet içi mesleki gelişim programları aracılığıyla öğretmen ekibinin eğitimini desteklemek, onlara rehberlik etmek ve çalışmalarını kolaylaştırmak okul liderliğinin sorumluluğunda yer almaktadır (Nooruddin ve Bhamani, 2019). Bu kapsamda Polat ve Arabacı (2014), çalışmalarında ortaya koyduğu ve birçok farklı liderlik türü tanımlarında ortak olarak yer alan açıklık ifadesinin liderlerde var olması gereken önemli bir özellik olduğunu belirtmektedir.

Açık Liderlik şekline sahip olan lider yöneticiler, hâlihazırda kullanılan kişilerarası samimi iletişim bağının kurulması sürecinin “takip etmek, bölüşmek, anlam çıkarmak, yenilikler meydana getirmek, planlamak ve yürütmek, sonuçları kontrol etmek” şeklinde değiştiğinin farkında olan ve bu bilinçle beraber örgütleri fonksiyonel

yönetime odaklanmış kişiler olacaklardır. Açık Liderlik niteliklerine aday olan yöneticiler, lider yönetici konumunda olmak isteyen kişilere sunulması ve bu kavramın söz konusu alanda yayılma süresinin eğitimle ilişkilendirilmesi bileşeninden oluşmaktadır (Polat ve Arabacı, 2014).

Örgütlerde personeller ile yöneticiler arasındaki iletişim ya da iletişim aksaklığından kaynaklanan zorlukların saptanması ve örgütte mevcut olan/olması gereken payların hakkaniyet eşiğinde paylaşılması, Örgütsel Adalet konseptini karşılamaktadır (İşbaşı, 2001). Örgütte hissedilen adaletsiz uygulamaların sonucunda oluşan sıkıntılarında çözüme varması örgüt yönetiminin de sorumluluğu altındadır. Çalışanlar, örgütteki herkesin hak ettiğinin kendilerine ulaşmasını isterler. Ayrıca çalışanlar bu uygulama olursa, adil bir örgütte adil yöneticilerle çalıştıklarını algırlar. Örgütsel Adalet, çalışan bireylerin işyerlerinde şahıslarına uygulanan muamelelerde var olduğunu yansıtmalıdır (Greenberg, 1996).

Bu bölümde, araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Açık Lider, şahısları için çalışılanları ile iş gören kişilerin birey olarak görev periyodunda etkin olma kabiliyetine sahip olduğunu göstermelidir. Bu anlamda, açık Lider, örgüt üyelerinin kendilerini güven dolu hissetmesi vaziyetinin ve bu vaziyetin daima paylaşımlarla sürdürülebilirliğinin manasını ayırt ederek bir hesap verebilme ilkesi geliştirerek, tüm mevzularda ilgili ve gösterişsiz olma durumunu takdir edebildiği gibi zamanı geldiğinde hata ve aksilikleri affedebilmenin adaletini hissettiren bir lider yönetici biçimini almalıdır (Polat ve Arabacı, 2014).

Kontrol etme davranışı eğiliminin, davranışın ötesinde, öz benliğinin olması ve birtakım ideallere varmak için, personellerin yapmış olduğu görevlere, kendilerini adamalarıyla ilgili cesur olmaları zorunluluğu oluşturmaktadır. Açık Liderlik kavramına göre bu hususta ilerlemesi gereken bir süreçtir ve onlar bu ilerleyişi söz konusu mevcut olan/olması gereken şahıslarına özel, Açık Liderlik yetenekleriyle gerçekleştirirler (Polat ve Arabacı, 2014).

Alanyazın incelendiğinde, Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik bileşenlerinin okul yönetimlerinde düzeni sağlamak açısından çok önemli oldukları görülmektedir. Fakat gerek ülkemizde gerekse dünyada okul yöneticilerinin Açık

Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik konularının bir arada çalışıldığı araştırmalar nadir bulunmaktadır. Özellikle Türkiye’de bu konularda incelenen araştırmaların, özellikle doktora seviyesindeki araştırmaların, sayısı çok azdır. İşleneni ve işleneni insan olan eğitim örgütleri, toplumsal açık sistemler olduğundan geniş bir toplumsal katmanı etkilemekte ve etkilenmektedir. Bu sebeple, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme seviyesi toplumun büyük çoğunluğunu etkilemektedir.

Eğitimin hedeflerine varabilmesi için belli sisteme oturtulmuş etkili bir yönetim, bu okulu etkin bir biçimde yönetebilen bir lider ve bu liderlere eşlik eden mesleki bağlılığı uyumla eşlik eden öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel çıktıyı doğrudan ya da dolaylı anlamda etkileyen bu üç bileşen okul yöneticilerinin sistemi gerçekleştirmesinde ve eğitimde kalitenin oluşmasında ve devam etmesinde oldukça önemlidir. Alanyazın incelendiğinde; okul yöneticilerinde, Açık Liderlik bileşenin sağlanması için (Akyüz, 2002; Reiter Palmon ve Illies, 2004), Örgütsel Adalet (Yılmaz ve Taşdan, 2009; Çırak, 2013; Koç, Akçay ve Akyol, 2016), Örgütsel Erdemlilik (Cameron vd., 2004; Caza vd., 2004; Bright vd., 2006), bağlamındaki ilişkinin incelenmesi ve incelenen sürecin değerlendirilmesi gerekmektedir (Ugwu, 2012). Bileşenlerin alt boyutlarına baktığımızda, Açık Liderlik’in alt boyutları; gücün kabulü, merakı destekleme ve hesap verilebilirlik, sosyal ağları etkin kullanma iken Örgütsel Adalet’in alt boyutları; karar verme, planlama, örgütleme, koordinasyon, etiketleme, değerlendirmedir. Örgütsel Erdemlilik’in alt boyutları ise; dürüstlük ve bağışlayıcılık, güven ve nezaket, iyimserliktir. Bu değişkenlerin ve alt boyutlarının, okul yöneticilerinin seviyesini tespit etmek ve bu boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak okul yöneticilerini inceleme açısından bu problem çok önem taşımaktadır. Bu sebeple, araştırma üç değişkenin ve alt boyutlarının, eğitimin amaçlarının daha nitelikli, kolay ve süreklilik göstermesi bakımından problem durumunu ortaya koyması hem yurt içinde hem yurt dışında öncü çalışma niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir: İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde bulunan resmî okullarda görev yapan okul yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik algıları arasında bir ilişki ve bazı demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bazı demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik ölçeklerinin alt boyutlarında yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik algıları ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik algıları yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, branş, okul türü, yöneticilik pozisyonu ve yöneticilikte kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet algıları ne düzeydedir?
5. Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet algıları yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, branş, okul türü, yöneticilik pozisyonu ve yöneticilikte kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik'e ilişkin algıları yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, branş, okul türü, yöneticilik pozisyonu ve yöneticilikte kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik algıları arasında ilişki var mıdır?
8. Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik algıları, Açık Liderlik davranışını yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Açık Liderlik'in, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik kavramlarıyla birlikte konu edildiği araştırmalara literatürde rastlanmamıştır. Bu araştırma Beylikdüzü'nde görev yapan okul yöneticilerinin algılarını yansıtmakla beraber, farklı il ve ilçelerdeki okul yöneticilerine vizyon uygulama odaklı bakış açısı sunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın eğitim okul yöneticilerine olduğu kadar, eğitim yönetimi alanında araştırmalar yapan akademisyenlere de katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu sebeple

düşünülen bu çalışmada Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik'in Açık Liderlik ile ilişkisinin detaylı bir şekilde ele alınması; örgüt okul yöneticilerine, üst yöneticilere ve bundan sonra Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik ve Açık Liderlik konusunda çalışma yapacaklara fikir vermesi ve literatür oluşturması anlamında çok önemlidir.

Örgütsel Adalet, Örgütsel Erdemlilik ve Açık Liderlik konularında yapılan çalışmalar eğitim alanında az olmakla birlikte daha çok işletme alanındadır. Ayrıca Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik ve Açık Liderlik konularının bir arada ele alındığı çalışmalara literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik ile Açık Liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların yetersiz olması bir problem olarak görülmüş, çalışmaya başlarken bu alanda çalışan araştırmacılara kaynak teşkil etmek ve alandaki bu eksikliği gidermek amaçlanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerine uygulamaya odaklı veriye dayalı öneriler sunarken; ileride yapılacak araştırmalar için özgün bakış açıları sunacağına inanılmaktadır. Okul yöneticilerinde Açık Liderlik'in Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik bağlamındaki düzeyi araştırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca araştırmada demografik değişkenlerle olan ilişkisi ortaya çıkarılarak okul yöneticilerinin öz değerlendirme yapmalarına imkân sağlanacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile okul yöneticilerinin kendini tanımlarında ve liderlik tarzlarında etkili bir kaynak olabileceği düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın temel sayıltıları şunlardır:

- a. Okul yöneticilerinin ölçeklere samimi cevaplar verdiği varsayılmıştır.
- b. Örneklem evreni temsil edici niteliktedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- a. Araştırma 2018 – 2019 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü ilçesine bağlı, Resmî Okulöncesi, Resmî Anaokulu, Resmî Anasınıfı, Resmî İlkokul, Resmî Ortaokul, Resmî İmam Hatip Orta Okulu, Resmî Genel Ortaöğretim Okulu, Resmî Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulunda çalışan yöneticilerle sınırlıdır.
- b. Araştırma, nicel ve nitel araştırma yöntemleri ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Lider: Bir grup, organizasyon veya ülkeyi yöneten veya liderlik yapan kişi.

Liderlik: “Belirli grup veya örgütsel hedeflere ulaşma çabalarını organize etmek, yönlendirmek, koordine etmek ve motive etmek dâhil olmak üzere diğerlerine liderlik edilen süreçler.

Yönetici: Okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

Saygı: Karar vericilerin çalışanlara karşı takındığı kibar tutumlar.

Görgü: Karar vericilerin ön yargıdan uzak tavırlar sergilemesi.

Doğruluk: Karar vericilerin aldatıcı tutum ve davranışlardan kaçınması.

Gerekçeleştirme: Karar vericilerin örgütsel kararları çalışanlara eşit tavırlarla iletmesi.



İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Liderlik; örgütü amaçlarına ulaştırabilme sürecinde izleyicileri ve takipçileri etkileme ve onları harekete geçirme özelliği olarak ifade edilmektedir (Şişman, 2012; Robbins ve Judge, 2013).

Liderler örgütsel hedeflere ulaşmak için özellikle örgütün içindeki insanların taleplerini göz önünde bulundurmalı ve onlara etkili bir şekilde kılavuzluk yapmalıdır. Liderlerden beklenenler, zamana ve duruma göre değişir. Son yıllarda, liderlik ile ilgili yeni kavramlar ön plana çıkmaktadır (Şişman, 2012).

Açık Liderler; örgütte çalışan bireylerin, kendilerini güven ortamında hissetmesi ile duygu durumunu artırma ve sosyal platformlarda daha aktif olarak (Facebook, Instagram, bloglar vs.) destekçi, hesap verilebilirlik anlamda sorumluluğu alan, çalışanların farklı taleplerini dinleyen ve mütevazılığı cesaretlendirerek, ara sıra başarısızlığı affederek yönetici kimliğini daha verimli, güçlü ve gündeme vurgu yapabilir hale getirmelidir (Polat ve Arabacı, 2015).

Bu açıklamaya göre, Açık Liderlerin hem adalet hem de erdemlilik algılarının, Açık Liderlik becerisiyle ilişkisinin fazla olması gerekmektedir. Örgütsel Adalet algısında ise planlama, örgütlenme koordinasyon, karar verme, etkileşim, değerlendirme sürecindeki Örgütsel Erdemlilik bileşenleriyle Açık Liderlik tarzının etkinliğinin artması beklenmektedir.

2.2. Liderlik Özellikleri ve Türleri

Alanyazın incelendiğinde, liderlerin çok önemli olayları etkilediği ve bu bağlamda ön plana çıktıkları görülmektedir (Güçlü, 2016).

Lider, örgüt yapısında örgüt ve çalışan bireylerin birbirleriyle irtibatta olma durumunu ve aynı amaca beraber odaklanma durumudur. Bu durumda liderler; örgütlerdeki bağın hem uygulayıcısı hem de bazı görevlendirmeler de örgütte çalışanları yönlendiren birey rolündedir. Liderlerin, istenilen lider rolünü tam anlamıyla örgütteki yapı da yerine getirebilmesi için ya kalıtımsal ya da sonradan edinilen bir takım liderlik nitelikleri taşıyor olmaları beklenilmektedir (Polat ve Arabacı, 2015).

Temel liderlik kuramlarını, durumsallık kuramları, davranışsal kuramları ve özellik kuramları olarak ayırırız. Liderlik türleri ise; etik liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, teknolojik liderlik, eğitimsel liderlik, süper liderlik, öğrenen liderlik, transformasyonel liderlik, öğretimsel liderlik, karizmatik liderlik ve Açık Liderlik türündedir.

2.2.1. Açık Liderlik

Tarihi süreç içerisinde liderlikle ilgili birçok tanım ifade edilmiştir (Şişman, 2012; Güçlü, 2016). Liderler amaçlarına ulaşmak için insanların ihtiyaçlarına uygun ve değişime açık davranışlar göstermelidir (Şişman, 2012).

Açık Liderlik üslubunun özellikle de eğitim örgütlerindeki sosyal gruplar için meydana gelebilen karar verme aşamasında kültürel kurallara ve toplumsal koşullara özen gösterilmemesi riskine birçok açıdan yer vermeyeceği bilinebilir. Gerçekte Açık Liderlik üslubuna sahip olan lider yöneticiler, kişilerarası iletişim bağının sıcak tutulması sürecinde “takip etmek, bölüşmek, anlam çıkarmak, yenilikler meydana getirmek, planlamak ve yürütmek, sonuçları kontrol etmek” şeklinde değişiminin farkında olan ve bu bilinçle beraber örgütleri fonksiyonel yönetime odaklanmış liderler şeklini alacaklardır (Polat ve Arabacı, 2014).

Açık Liderlik yetisine aday olanların; lider yönetici olmayı talep edenlere verilmesi ve bu kavramın alanda yayılma zamanının eğitimle ilişkilendirilmesi gerekliliği doğmaktadır (Polat ve Arabacı, 2014). Günümüzde; eğitim okul yöneticilerinden lider özellikli yöneticilik davranışları göstermeleri beklenmektedir (Koçel, 2018).

Kontrol etme eğilimli davranışların ötesinde, özgüvenli olma ve belirli hedeflere varmak için, çalışanların görevlerine kendilerini vermeleri ile ilgili yüreklendirmeleri zorunluluğu oluşmaktadır. Açık liderlere göre, bu hususta özenle ilerlemesi gereken bir süreçtir ve onlar bu periyodu özellikle mevcut olan ya da mevcut olması gereken, kendilerine has, Açık Liderlik kabiliyetleriyle gerçekleştirirler (Polat ve Arabacı, 2014). Bu liderler, dönüşümcü liderlik kavramında belirtildiği üzere, örgüt içinde yer alan bireylere cesaret verirler ve bu bağlamda onları çok iyi motive ederler (Eren, 1993).

Açık bir lider öncelikle kendileri için, çalışılan personelin ve iş gören kişilerin birey olarak görev sürecini etkileme kabiliyetine sahip olduğunu bilmelidir. Bu nedenle açık lider, çalışanların kendilerini güvende hissetmesi ve bu hissiyatın sürekli paylaşımlarla pekiştirilerek devamlılığının anlamını idrak ederek bir hesap verilebilirlik prensibi geliştirmeli, bütün mevzularda ilgi ve mütevazı olma hususunu takdir ile beyan ederek söz konusu zamanı geldiğinde olumsuz durumları da affetmenin adaletini hissettiren bir lider yönetici şeklini almalıdır (Polat ve Arabacı, 2014).

2.2.1.1. Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım

Liderlik için çalışanların birlikte çalışmaya motive olabilme ve ortak bir hedefte birleşebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kırmaz, 2010). Eğitim örgütlerinde ise gelişim ve değişimin uygulanması anında, bütün okul paydaşlarının iş birliği ile koordine sağlanarak görevlerini yerine getirmeleri ve okul yöneticilerinin bu periyotta örgütteki tüm üyelerinin desteğini hem hissetmesi hem de hissettirmesi oldukça önemlidir.

Bu sebepten ötürü, eğitim örgütlerindeki okul yöneticilerinden bütün üyelerin görüş ve taleplerini önemsemeleri, var olan paylaşımcı ve adil bir liderlik biçimi yansıtmaları istenmektedir (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997; Brown ve Rutherford, 1998; Fullan, 2002; Harris, 2002; Hallinger, 2003).

Açık lider, kendisi için çalışılan kişilerin bütün sürece yön vermek ve etki niteliklerinin, performanslarının olduğunu idrak etmelidir. Bu güç, daha önceden saptanan amaçlara varma bakımından doğru bir şekilde bilgilendirilmez ya da görüşme sağlanmaz ise çok kısa sürede bu durumun olumsuz sonuçlar doğuracağı ortadadır.

Açık liderler, iletişim yollarını (Instagram, Twitter, vb.) güncel ve farklı teknik bilgiler sağlayarak paylaşma görevinin bedelini düşürmekte bu anlamda değişik iletişim sayesinde örgütte güven ortamına aşama kaydetmelidir (Polat ve Arabacı, 2014).

Açık liderliğin aslını yansıtan grup mesaisi bakış açısı, kapalı bulunmayan paylaşımı, demokratik olarak söz hakkı beyan edebilmeyi, beraberliği ve yardımlaşmayı görev edinmiş, imkanları değerlendirmek için olasılıklar dahilinde bulunan olumsuz hususları da paylaşımlarla ortadan kaldırmaya çalışan bir örgüt bilinci sağlayarak; eğitimcilerle Açık Liderlik için paylaşma durumunu kabul etmiş davranış biçimlerini arttırmayla beraber, yalnızca yöneticilerde var olan bir davranış biçimi kullanarak düşünülen liderliğin devamlı kullanılan liderlik biçimleri yerine, modern anlamda

yeniliğe açık, vizyonu olan açık liderliği yaygınlaştırmak hedeflenmelidir (Aslan ve Bakır, 2014).

2.2.1.2. Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik

Açık liderler, örgütteki iş görenlerin davranış biçimlerini ve bu davranış biçimlerinin ifade ettiği mühim anlamı merak etmeyi ve bu merakı desteklemek amacıyla paylaşımı bir sisteme oturturlar. Esasen örgütün hedefleri ve çalışanların hedefleri arasında bir denge oluşur. Örgütte meydana gelen ilgi mütevazılığı ortaya çıkarır ve bu anlamda başkalarından gelen haberlerin birçok vaziyetin varlığını hatta olursa yanlışların dahi rahatça kabul görmesini kişilere öğütler niteliktedir.

Berberliklerde talepleri ve bu talepler uygulanmazsa ortaya çıkacak olan hususların her yönüyle incelenmesi için hesap verebilirlik bir anlamda iki yönlüdür. Açık liderler, liderlik yaptıkları örgüte, yürütülen uygulama ve çalışmalarla ilgili her biçimde eleştiri yapma imkânı sağlarlar, yalnız örgüt üyeleri bu imkanı art niyetle kullanırlarsa, oluşabilecek neticelerden kendileri sorumludurlar (Polat ve Arabacı, 2014).

2.2.1.3. Sosyal Ağların Etkin Kullanımı

İletişim bağlantılarında teknik bilgilerin (Facebook, Twitter vs.) yaşamın her anında kazandırdığı etkiler olabildiğince değerlidir. Şu anda sosyal ağlar ile kurulan iletişim teknolojisinin yoğun kullanımı sebebiyle gerek örgütte gerekse diğer örgüt yapılarında kullanım açık ve tüm çalışanların her örgütün birbirleriyle rahatlıkla iletişime geçebilecekleri bir durum doğmuştur (Polat ve Arabacı, 2017).

2.2.2. Örgütsel Adalet

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin örgütte, iletişim olmamasından kaynaklanan zorlukların tespiti değer kazanmış ve örgütte mevcut olan ya da mevcut olması gereken imkanların adil şekilde paylaşılmasını Örgütsel Adalet kavramı cevaplamaktadır (İşbaşı, 2001). Örgütte hissedilen adaletsiz uygulamaların oluşturacağı sorunların çözümü de ayrıca örgüt yönetiminin görevidir. Çalışanlar, örgütteki her bireyin kazandıkları haklarının kendilerine verilmesini talep ederler ve yalnızca bu koşul gerçekleşirse, adil bir örgütte adil yöneticilerle çalıştıklarını hissederler (Greenberg, 1996). Örgütteki yöneticiler işgörenlerine karşı adil tutum ve davranış gösterdiklerinde, çalışanlar tarafından daha güvenilir olarak algılanmaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2016).

2.2.2.1. Karar Verme Sürecinde Adalet

Karar, örgütlerde iş vaziyetlerini farklılaştırmak, ihtimal olabilecek bir karışıklığı daha öncesinden öngörebilmek ve engel olmak, iş görenleri etkilemek için faydalanılan bir mekanizmadır. Karar, yönetimin en önemli püf noktası olduğu gibi diğer bileşenlerin de tabanıdır (Bursalıoğlu, 2008). En geniş açıdan karar, “*Bir veya birden fazla hedefe ulaşılabilmesinde var olan farklı seçeneklerden bilinçlice yapılan eleme işlemi*” şeklinde tanımlanmaktadır (Otlu ve Demir, 2005). Karar, karar düzeninin çevresinden, fonksiyonundan, geçmiş tecrübelerinden yola çıkılmasıyla beraber gerçekleştirilen zihinsel bir periyottur. Bir anlamda karar aslında, bir seçim yapmadır, bilinçli ve talep edilerek gerçekleştirilen bir fiilin sonuçlandırılmış hali ve amaca uygunluğu mühimdir (Oğuz, 2009).

Karar almak ise; “*Daha önceden sınırları çizilen ve başlangıcı belirlenen, farklı görev organizasyon ve planların art arda gerçekleştirildiği ve bitirilme sürecinde bir seçimin olması gerektiği periyot*” şeklinde açıklanmaktadır (Besler, 2009; Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Karar almak bir bakıma, saptanan bir durumsallığı kabul etmek ve diğer bireyler için de sorumluluk taşımak, anlaşmaya varmak, diğer bireylerden neticelere iştirak ve dayanak belirtmeleri beklenmektedir (Kıranlı ve İlğan, 2007). Karar alma aşamasının nitelikleri arasında; emek verilen, yetkinliği olan ve akıl melekesi uygun olan, vizyonu geniş bir plandır, karar alma “sorun çözme” aşamasıdır (Tokat ve Şerbetçi, 2001; Budak ve Budak, 2004).

Bir karar alınırken, değişik alternatifleri göz önünde bulundurmaya ve mantıklı olan kararı alma sistemleri ilerletmek amacıyla mevcut olan tüm öngörülerini teker teker incelenmelidir (Gambetti vd., 2008). Bu nedenden ötürü, karar alma aşamasında olabilecek adaletsizlik düşüncesi; olması gereken bütün hususları olumsuz karşılayacağı gibi, örgütün olumlu çalışma etkinliklerini ve gelecek hedeflerini riske atabilir (Chegini, 2009). Karar alma; karşılaşılan sorunlarla ve bilinmeyenlerle muharebe ederek ve onları tesirsiz hale getirerek neyin, hangi biçimde, ne zaman gerçekleştirilebileceğini muhakeme etmektedir. Bu bakımdan incelendiğinde, karar verme periyoduna katılım sağlama, süreç adaleti algısının şekle girmesinde ciddi bir öneme sahiptir.

Karar verme, yönetim aşamalarının hem en mühim görevi hem de yönetimi örgütte en stratejik derece haline getiren yönetsel bir periyoddur. Çalışanlara özenli ve

profesyonel açıdan yaklaşılması, bireylerin fikirlerini şeffafça bildirmelerini sağladığı gibi işyerinin etkili olması ve nitelik açısından da olumlu anlamda fayda sağlar. Örgütler geliştikçe ve daha karma bir yapı halini alınca, karar verme sistemi en merkezi pozisyonda kalır. Bu nedenle yöneticilerden, karara ilişkin seçenekleri en gerçekçi biçimde değerlendirip hem işyeri hem de çalışanlar için en elverişli seçimleri yapmaları istenir.

İşyerinde karar verme adı altında kullanılan bütün bu metotlar yalnızca yönetim kısmı tarafından tatbik edilebileceği gibi, örgütsel hedeflere varması adına örgüttekilerin de iştiraki ile uygulayabilir. Örgütsel Adalet'i, alt boyutları bakımından incelendiğinde, karar verme aşamasına katılım, süreç adaleti algılarının biçimlenmesinde ciddi bir öneme sahiptir. Karar verme aşamasında kullanılan belli başlı metotlar şu şekildedir: Philips 66 Tekniği, Beyin Fırtınası Yöntemi, Delphi Yöntemi Doğrusal Programlama Tekniği, Karar Ağacı Yöntemi, Politik Yöntem, Vroom-Jago Modeli Simülasyon Tekniği.

2.2.2.2. Planlama Sürecinde Adalet

Plan, en genel söylemiyle; bilinçli fark edilecek uygun ve davranış biçimi olarak ifade edilirken, planlama ise, amaçlar ve ideallerin gerçekleştirilmesi sürecindeki basamaklarda, bunlara varacak taşıyıcıların ve imkanların elenmesi ya da netleştirilmesi anlamında tanımlanmaktadır (Ertürk 2009; Coşkun, 2006; Güney, 2000).

Yöneticinin kapsadığı durum, bölüm ve örgütün niteliklerine göre karar aşamasındaki metotlardan en elverişli olanını saptayarak planlama periyoduna geçmelidir. Planlama, işyerindeki varılması planlanan amaçları erkenden saptama periyodudur (Genç, 2008). Bir işyerinin iş kapasitesi yükseldikçe, planlama düzeninde değeri daha çok hissedilmektedir. Örgüttekiler ve kurum belirledikleri iş hedeflerini gerçekleştirmeyi düşündükçe planlama ile ilgili istenen ihtiyaç artmaktadır.

Planlamanın en gözde özelliklerinden biri de örgütsel faaliyetler üzerinde görüş birliği ile geleceğini şekillendirir. Misal, örgütün geçmiş dönemlerde başarılı olmadığı hususların gözden geçirilmesiyle, bu hususların nedenlerinin araştırılması uygulanacak, yeni yol güzergâhını belirleyecek ve uygulanacak yeni plana yol gösterecek ayrıca başarı kazanma olasılığını yükseltecektir (Tutar, 2005).

Örgütsel Adalet'in planlamada ilk önce oluşmasının nedeni; adaletin çalışanların örgütteki farklı yaklaşım ve uygulamaları dönüştürmeye etki eden nitelikte olmasındandır (Colquitt vd., 2001). Planlama aşamasının taşıdığı ana özellikler şu biçimde özetlenebilir (Tokat ve Şerbetçi, 2001): Mevcut olan platform irdelenerek uygun hedeflerin belirlenmesi, öngörülerin şekillenmesi ve analiz edilmesi, beklenen amaçlara varış opsiyonlarının irdelenmesi, uygulama ve çözümlerin müzakere edilmesidir.

Planlama faaliyetleri, istenen mekanizma içinde gerçekleştirilmelidir.

İşyeri bakımından, bu denli ciddi bir rolü olan planlama aşamasının bütün örgüt çalışanlarının elde ettiklerini göz önünde bulundurularak ve adalet ilkesiyle yola çıkarak yönetilmesi, iş gören açısından örgüt adına ciddi kazanımları da beraberinde getirmesi beklenir.

2.2.2.3. Örgütlenme Sürecinde Adalet

Örgütlenme ise; istenen bir hedefi gerçekleştirmek üzere uygulanması gerekli iş ve etkinlikleri belirlemek ve uygulamaları aktifleştirebilecek insan kaynağını bulma ve eğiterek yönlendirme, son aşamada kişilerin görevlerinde sahiplenecekleri cihaz ve teknolojik materyallerin metotlarını seçmek anlamındadır. Bu bakımdan örgütlenme *“Beşerî ve maddi faktörlerin örgüt amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmek üzere düzenlenmesi”* şeklinde açıklanmaktadır (Daft, 1997).

Örgütlenme; görev konumlarının paylaşılması, örgüt alanlarındaki görevlerin gruplandırılması ve bölümlere kaynakların temin edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1997). Örgütlenme süreci, işyerindeki görevlerin teşhis edilerek kategorize edilmesi ve bu görevleri uygulayabilecek çalışanların işe girmesi ile beraber eğitilmesi, çaba ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi sırasında; yokluğunu algıladıkları mekân, materyal ve cihazların temini basamaklarından oluşmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2009).

İşyerlerindeki örgütlenme türleri, dikey, yatay ve dikey ve kurmay örgütlenme olarak üzere üçe ayrılır (Erdoğan, 2010);

Dikey Örgütlenme: Üst noktadan alt bölümlere doğru inen örgütlenmedir. Emir ver/yönet düzeni ile işler.

Yatay Örgütlenme: Örgütlemenin bu çeşidinde en önemli amaç görevin başarı ile sonuç almasıdır.

Dikey ve Kurmay Örgütlenme: Bu örgütlenme çeşidinde ise, işyerinde sonuca varma ve konsültasyon üniteleri bulunmaktadır.

Örgütlenme periyod olarak beş bileşenden oluşmaktadır (Arslan, 2015; Esen, 2010; Gürüz ve Gürel, 2006). Bunlar; planların ve amaçların değerlendirilmesi, planlanan görevlerin kategorizasyonu, görev verilecek çalışanın yeteneklerinin saptanması ve görevlerin tayin edilmesi, güç ve sorumluluğun algılanması, mekân, cihaz ve usullerin bulunmasıdır.

Örgütlemenin başarılı bir biçimde devam edebilmesi için uyulması gereken öğeler de şu şekilde sıralanmaktadır: Amaçta dayanışma, hesaplı olabilmek, talimat birliği, iş birliği ve anlaşma, faaliyetlerin detaylandırılması, güç kullanma, yönetme, güç ve sorumluluk eşitliği, içsel denk olma, örgütün değişebilirlik yapısı, sürekliliktir (Arslan, 2015; Esen, 2010; Gürüz ve Gürel, 2006).

2.2.2.4. Koordinasyon Sürecinde Adalet

Koordinasyon, koordineli şekilde çalışma düzenidir. Bir örgütün düzenli ve sürekli yapabilmesinde amaçlar, görevler ve örgütteki bireylerin birbirleriyle eşgüdümlü olması ve anlaşma ortamının sağlanabilmesidir (Genç, 2008). Koordinasyon ile ilgili bölümlerin belirli bir hedefi gerçekleştirmek için çalışmalarının uyumlaştırılmasıdır (Tutar, 2005). Koordinasyonun belli başlı bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öztürk, 2003): Etkilenme ilkesi, öncelik ilkesi, süreklilik ilkesi, diyalog ilkesi.

Koordinasyon farklı metotlar ile sağlanabilir. Koordinasyonu uygulama yolları altı grupta oluşur (Genç, 2008). Koordinasyon, bir örgütte aynı hizmeti almaya yönelik farklı birimlerin bir yandan gelişimi, diğer yandan faaliyetlerini, birbirini tamamlaması şeklinde düzenleme amacıyla alınması gerekli tüm tedbirlerdir (İlgar, 2005; Tengilimoğlu vd., 2009).

Koordinasyon, görevlerin daha verimli uygulanması için işlerin en faydalı olabileceği zamanda olması, en etkili biçimde ve en uygun tekniklerle donatılmasıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002). Koordinasyon basamaklarının yerine getirilmesinde okul yöneticilerinin göstermiş oldukları adil davranış biçimi göstermelerinin önemi büyüktür. Örgüttekilerin birbirleriyle eşgüdümlü olarak çalışmaları, örgütteki ödül,

ceza, görev dağılımı ile başarıların sağlanması hususunda oluşan eşit bağlamda daha başarılı bir biçimde uygulanmalıdır.

2.2.2.5. Etkileme Sürecinde Adalet

Etkileme; yönünü çevirme, planlarla örgüt mekanizmasını yapılandırmak, iş görev paylaşımlarını uygun bireylere verilerek, örgütün beklenen iş hedeflerine doğru bütün çalışanları etkin duruma gelmeleri için organize etmeleridir (Mucuk, 2006).

Etkileşim adaleti ise, işyerindeki çalışanların kendi içlerinde ve yönetici birimiyle olan ilişkilerine odaklanmakta, etkileşimle iletişimde algılanan adaleti konu olarak benimsemektedir. Ayrıca, etkileşim adaleti örgütsel tatbikatların insani niteliği üzerinde durmaktadır. Esas ilkeleri saygı, güven ve şeffaflık olan etkileşim adaleti, örgütsel faaliyetlerin yöneticiler açısından çalışanlara iletilmesi esnasında çalışanlarda meydana gelen adalet algısına değinilmekte ve okul yöneticilerinin bütün çalışanlara karşı kullandığı iletişim ve etkileşim üslubunda eşitliği ve adaleti sağlamalıdır (Charash ve Spector, 2001).

Etkileşim adaleti, örgütsel periyodların yerine getirilmesi sırasında çalışanların algıladıkları, okul yöneticilerinin tutum ve iletişim üslubundan alana ve örgütte yöneticilerle yaşamış oldukları etkileşimi diğer çalışanlarla karşılaştırma eğilimine devam eden adalet algısıdır. Bütün adalet boyutlarının muhatabı olan okul yöneticilerinin, etkileşim adaletin uygulanmasında yerine getirmeleri gereken dört ölçüt şu şekilde sıralanmaktadır: Saygı, dürüstlük, görgü, gerekçelendirme (Bies ve Moag, 1986).

Etkileşim adaleti, örgüt okul yöneticilerinin kararları örgütteki çalışanlara iletme biçimlerinin oluşturduğu adalet algısı ve personellerin kararlarının alımı sırasında hissettikleri bireylerarası davranış tarzıdır (Greenberg, 1996). Etkileme işlevi, karar alma, iletmek, faaliyete geçme ve emir verme olmak üzere dört basamaktan oluşmaktadır.

2.2.2.6. Değerlendirme sürecinde adalet

Değerlendirme; iş yüklerinin yapılması sırasında karşılaşılan sorunları ve amaçtan çıkmalarını engellemek, yenilemek için başvurulan metot olarak tanımlanmaktadır (Gürsel, 2003).

Değerlendirme sürecini şu şekilde sıralamak mümkündür: Neyin değerlendirileceğinin idrak edilmesi, iş gücü kriterlerin oluşması, karşılaştırmanın kullanılması, alınan kararların olması istenen maddelerle kıyaslanması, yeniden gözden geçirme ve revizyondur (Erdoğan, 2000).

2.2.3. Örgütsel Erdemlilik

Örgütsel Erdemlilik, “*Bir örgüt içinde erdemliliğin yaygınlaşmasını ve sürekliliğini sağlayan, bireysel ya da toplu gerçekleştirilen eylemler, kültürel özellikler ya da süreçler*” olarak açıklanmıştır (Cameron vd., 2004).

Çalışmalarda Örgütsel Erdemlilik’i tanımlamaya yardımcı olabileceği saptanan üç önemli tanımsal nitelik vardır. Neyin doğru olması gerekliliğini açıklayan “ahlâki iyilik”; kişisel gelişim, ahlâki karakter, insan gücü, öz-benlik kontrolü, direnç, anlamlı hedef ve üstün öğeleri temsil eden “insan etkisi” ve bireyin şahsına ilişkin fayda ve sosyal değer katmasını temsil eden “sosyal gelişim”dir (Cameron vd., 2004; Caza vd., 2004; Bright vd., 2006).

Örgütsel Erdemlilik, pozitif duygular, pozitif sosyal davranışlar ve sosyal sermaye davranışları ile ilişkisi sebebiyle güçlendirici güce sahiptir. Örgütsel Erdemlilik “*bir örgütte erdemliliğin dağılmasını ve devamlılığını sağlayan, kişisel ya da toplu uygulanan eylemler, kültürel nitelikler veya süreçler*” şeklinde açıklanmıştır (Cameron vd., 2004).

2.2.3.1. Dürüstlük ve Bağışlayıcılık

Dürüstlük kavramı, örgüttekilerin onurlu davranış göstermesini ve şeffaflığı ifade ederken; bağışlayıcılık bileşeni ise kusurların affedilmesi ve öğrenmek için bir vesile olarak değerlendirilmesi manası taşımaktadır (Rego vd., 2010).

2.2.3.2. Güven ve Nezaket

Güven bileşeni, iş yerine ve iş yeri çalışanlarına karşı hissedilen güven ve saygıyı ifade eder. İş yeri çalışanlarının kendilerini güvende içinde algılamalarıdır. Daha genel bir deyişle, yanlarında örgütün varlığını hissetmeleridir (Eisenberger, Fasolo ve Lamastro, 1990). Örgütsel anlama bakıldığında ise çalışanlar arasındaki güven, örgütün mevcut olması ve uzun süreli devamlılığı için hayati önem taşımaktadır (Schindler ve Thomas, 1993). Bu güvenle ilgili yapılan deneysel çalışmalar, Örgütsel Adalet’in çalışanların

okul yöneticilerine ve örgütün tamamına ilişkin hissettikleri güveni etkilediğini tespit etmektedir.

Aynı biçimde Colquitt ve arkadaşları (2001), Örgütsel Adalet'in tüm bileşenlerinin çalışanların hem okul yöneticilerine hem de örgütün bütününe karşı geliştirdikleri güven hissindeki önemini belirtmektedir. Niehoff (1993), örgütteki karar aşamasının nasıl olduğunu anlamamanın, çalışanı yalnızca karar alım aşamalarının objektifliğini anlamaya sürüklediğini, ayrıca karar verici durumda bulunan yöneticilere karşı da güven hissinin oluşturduğunu ifade etmektedir.

Örgüttekiler, örgütün değer unsurlarıyla kendi değer unsurlarını ortak noktada gördüklerinde öz benliklerini de güvende hissederler. İş yerlerinde çalışanlar arasında samimiyete ve saygıya dayalı bir iş platformu oluşabilmesi için ilk önce güven hissinin meydana gelmesi gerekmektedir, çünkü örgütsel güven, örgütler bakımından örgütsel bağlılık, işlevsellik, işe devamsızlık yapılmasının azalması gibi pozitif neticeler doğurmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003).

2.2.3.3. İyimserlik

İyimserlik bileşeni, iş yeri çalışanlarının zor durumda karşılaştıkları hallerde bile başarılı olabileceklerine dair görüşlerini ifade etmektedir.

İyimser kişiler karşılaşmış olduğu mevzularda ve bulunduğu ortamlarda daima olumlu neticeler elde edeceklerine inanırlar. Yöneticiler tarafından bakıldığında iyimserlik olumlu sonuçlanır. Bir anlamda yöneticiler örgütte iyimser bir üslupla ve inançla bulunursa olumlu ve daha başarılı iş görenle karşılaşması kaçınılmazdır. Günümüzde okul yöneticilerinin iyimserlik becerileri ile ilgili çok bilgi bulunmamaktadır. Var olan beceriler, davranış ve tutumları doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, iyimserlik özelliğine sahip olan yöneticiler örgütte istenilen amaçlara varacak bir iş yeri ortamı oluşturma durumunda başarılı olmaktadır.

İyimser yöneticiler çalışanlarına işlerin içeriklerini net ve tam biçimde iletebilmek için uygulanmasını sağlamak için hem kendilerine hem de çalışanlarına hedefler koymaktadırlar. Ayrıca iyimser yöneticiler kendileriyle ilgili olumlu inançlara sahip olmanın yanı sıra yönetici, örgüttekiler ile ilgili de pozitif düşünceler içerisindedirler (Kurz, 2006).

2.3. Yurt İçi/Yurt Dışında Konu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

2.3.1. Açık Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Latchem ve Hanna (2002)'ın yapmış olduğu “Açık ve Esnek Öğrenme için Liderlik” adlı çalışmada üniversitelerin daha geniş çapta eğitim almasına, şeffaf ve esnek öğrenmeye sahip olma bilgi teknolojisine özen gösteren bileşenlerden bahsedilmektedir. Tüm boyutlar, üniversitelerde eşit olma ve bireyin özgün olmasını vurgulamaktadır. Açık Liderlik, var olan üniversitelerin etkinliklerinin, kültürünü ve yürütümlerini değiştiren, yeni kurum ve öğrenim yöntemlerine sebep olan yaratıcı teknolojiler kapsamına sahiptir. Araştırmada bu hususlar tartışılmış olup ayrıca, liderliğin örgüt için mahiyetinden bahsedilmektedir.

Flanagan ve Jacobsen (2003)'in, “21.Yüzyıl Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği” adlı çalışmasını incelediğimizde, teknoloji entegre olması ile ilgili en son var olan meyil ve teknoloji liderliği bölümünde okuldaki okul yöneticilerinin kabul edebileceği yeni mesuliyetler üzerine bağlantılı bir yapı oluşturmayı hedefler. Bu araştırmada, dijital teknolojilerin eğitim kurumlarında ortaya çıkması, kurumdaki okul yöneticilerinin mesuliyetlerini ve rollerini önemli derecede etki ettiği saptanmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri sanayi çağından itibaren bilgi çağına mecburi geçiş için devletin okul kurumlarındaki sistemli farklılıklara yönelik arzları desteklemektedir. Bu açıdan çalışmada, öğretmenler gibi ve okul yöneticileri de zorunlu olarak değişim baskısını algıladığını ve sınıflardaki teknolojik yenilikleri sürdürebilme çabalarını uygulamayabilme yöntemlerini bulmak zorunda olduğu saptanmıştır. Bununla beraber çalışan personel ile ilgili sonuçlar arasında, okul yöneticileri hakkında teknoloji liderliği gibi dahil olan roller ve mesuliyetler hem kişisel hem de bölgenin okul liderliği söz konusu olduğunda kaynak taahhüdü zorunlu olmakta olduğu tespit edilmiştir. Okul alanlarında öğretmen ve okuldaki liderler için yönetim ve pratik alanındaki uygun olan, sürdürülebilir ve kalıcı ilerlemeleri sağlamakta olmaları gerektiği önerilmektedir.

Anderson ve Dexter (2005)'in çalışmasında analiz edilen genel soru, teknoloji liderliği niteliklerinin ne çeşit bir etki ettiğini, teknolojinin etkisi hakkında türlü programların başarılı olmasında ayrımların neler olduğunu incelenmiştir. Bu araştırma, ulusal anlamda eğitim boyutu ile teknoloji liderliği boyutunun kuramsal literatürü entegre etmiştir. Yöneticilere Teknoloji Standartları (NETS-A) ve sonraki aşamada sistematik

duruma getirilerek NETS-A bakımından teknoloji liderliği ele alınmıştır. Eğitim-öğretim, öğrenme yetisi ve teknolojiyi değerlendirmek için 800'den fazla okul kurumlarında anket uygulanmıştır. Liderlik boyutunun nitelikleri ve bunların teknoloji boyutları neticelerinin göstergeleri hakkındaki etkileri irdelenmiştir. Bulgulara, teknolojinin altyapı itibariyle mühim olmasından dolayı, teknoloji liderliğinin ehemmiyeti yansımıştır. Okul kurumlarında teknolojinin aktif kullanımı önerilmiştir.

Rhodes (2008)'in araştırmasını incelediğimizde “Çağdaş Örgütsel Değişim ve Belirsizlik: Belirsizliği Azaltıcı Bir Araç Olarak E-maili Kullanmak” adlı çalışmanın örgütteki personelin, kurumlarının modern değişim süreçleri esnasında belirsizliği azaltan bir vasıta olarak “e-mail” vb. elektronik iletişim uygulamalarını nasıl hissettiklerini araştırmanın amacı olarak saptamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, elektronik iletişim uygulamalarının, özellikle e-postaların, kurumların modern değişim aşamasında karşılaştıkları bilinmezlik seviyesini azaltan bir vasıta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Li (2010)'nin “Sosyal Teknoloji, Yönetme Tarzınızı Nasıl Değiştirir?” isimli eserinde, Açık Liderlik'i analiz etmekten daha fazla emek, istikrar gerektirdiğinden ve Açık Liderlik'in, farklı kesimlerden ve bölgelerden yol gösterici vaka çalışması yapılmış olup bu Açık Liderlik'i örgüt içine ve dışına konumlandırmanın yöntemleri amaçlanmıştır. Bu kitabın ana fikri, örgütlere ve örgüt liderlerine, sosyal teknolojiyi sahiplenmesi konusunda nasıl daha açık olabilecekleri belirtilmektedir. Ayrıca iş yönetiminde yapılması gerekenler önerilmektedir.

Bostancı (2010)'nın “Okul yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi” isimli tez çalışmasını incelediğimizde, okul yöneticilerinin gelişmekte olan teknolojiyi okulda verimli kullanabilmeleri için olması gereken teknolojik liderlik yeterliklerine yönelik bir inceleme yapmıştır. Bu araştırma sonuçları arasında okul yöneticilerinin teknolojik liderlik kapasitelerinin yeterli olmadığı boyutunu saptamak ve ilerleme kaydedecek önerilerde bulunmak hedeflenmiştir. Çalışmanın neticesinde, kurum okul yöneticilerinin mühim derecede teknolojik liderlik kapasitesine sahip oldukları tespit edilirken ayrıca kurumdaki okul yöneticilerinin çalışmanın “liderlik ve vizyon” alt boyutunda en düşük seviyedeki teknolojik liderlik kapasitesine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tınaztepe (2010)'nin, “Yaşanan Örgütsel Değişimden Kaynaklanan Belirsizlik Algısının, Çalışanın İşe İlişkin Duygusal İyiliği Üzerindeki Etkisi” isimli tez araştırmasını incelediğimizde ise; kurumda yaşanan örgütsel değişim olmasından oluşan belirsizlik algısının, örgüttekilerin işe ile ilgili duygusal anlamdaki iyiliğine yönelik muhtemel etkileri irdelenmiştir. Bu ilişki ayrıca belirsizliğe bir tepki olarak değişim isteğinin, belirsizlik hissi ve göreve ilişkin duygusal iyilik ile arasındaki ilişki üzerine bağımlı değişkenin etkisinin olması ya da olmaması durumunun incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçları arasında, belirsizlik algısının örgütteki çalışanların olumlu veya olumsuz anlamda, işe ile ilgili duygusal iyiliğini arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bu açıdan, değişim isteği fazla olan örgüttekilerin hissettikleri belirsizlik için olumlu hislerinde azalma olmadığı tespit edilirken; değişim isteği az olan örgütteki çalışanların, belirsizlik olduğunda olumlu hislerinin azaldığı saptanmıştır.

Özmen (2013) “Üniversitelerde Yenileşmeyi Sağlamada Sanal Uygulama Toplulukları Fırat Üniversitesi Örneği” isimli makalesinde literatür bilgisi ve Fırat Üniversitesindeki üst yönetim konumundaki akademisyenlerin görüşleri kapsamında, üniversitelerde sanal ortam topluluklarının oluşturulmasının önemini, bu alanlardaki engel durumlarını, ve sanal ortam topluluklarından verimli bir biçimde faydalanabilmek için, örgütteki okul yöneticilerinin liderlik rollerinin nelerin olması gerektiğini saptanmayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına yansıyanlar arasında, Fırat Üniversitesinde görev yapan üst yönetimdekilerin görüşleri kapsamında elde edilen bulgular, üniversite ortamında sanal ortam topluluklarının önem derecesinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Önem derecesinin yüksek olmasının sebepleri arasında, sanal ortam topluluklarının bilgiyi paylaşmayı ve üretmeyi gerçekleştirmesi, yenilenmeyi oluşturması ve hızlandırması, ilerleme kaydetmesi, motivasyon sağlaması gibi özellikleri çalışmada vurgulanmıştır. Diğer açıdan, sanal ortam topluluklarının oluşturulması ve bu topluluklar sayesinde yenilik akımının fazlalaştırılması yönünde belli engellerin de olduğu saptanmıştır. Bundan dolayı, bu engeller, güvenli olmayan platform, bilgi ile yetenek eksikliği, etkin liderlik eksikliği olarak ortaya konmuştur. Ayrıca, üniversitedeki üst düzey okul yöneticilerinin liderlik rolleri hakkında elde edilen bulgular, imkanların artırılması, cesaretlendirici tutum anlayışı ve faaliyetlerin uygulanması, bilgiden verimli anlamda faydalanmanın sağlanması, yeniliklerin takip edilmesi durumlarını vurgulamıştır.

Hayytov (2013)'un araştırmasını incelediğimizde ise, ilköğretim okulu okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlik algıları ile öğretmenlerin teknolojiye yönelik tutumlarını irdelemek amaçlanmıştır. Çalışmada örgütteki okul yöneticilerinin, teknoloji liderliği yeterlilik algıları ile öğretmenlerin teknolojiye yönelik tutumları arasındaki bağlam ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini temsil eden, 2012-2013 öğretim yılında, Ankara ili Yenimahalle ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında görev gören yöneticiler ile öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemini, 18 devlet okulu ile üç adet özel okul oluşturmuştur. Okul yöneticileri ile öğretmenlerden izin alınarak anket çalışması uygulanmıştır. Toplam 21 okulda anket uygulaması gerçekleştirilmiş olup 58 okul yöneticisinin ve 408 öğretmenle araştırma analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin teknolojiye dair tutumlarını belirlemek adına “İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerin Eğitim Teknolojilerine Yönelik Tutumları” ölçeği ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın neticelerine bakıldığında, okul yöneticilerinin önemli derecede teknoloji liderliği kabiliyetlerine sahip oldukları belirtilmektedir yalnız, öğretmenlerin teknolojiye yönelik olumlu ya da olumsuz tutumları bağlamında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Bakioğlu ve Demiral (2013), “Okul yöneticilerinin Belirsizlik Durumlarını Algılama ve Karar Verme Tarzları” isimli bir makale araştırması yapılmıştır. Bu makale araştırmasının hedefi; okul yöneticilerinin algılarına göre, okullarda yaşanan belirsizliklerin nedenlerini incelemek, okul yöneticilerinin belirli olmayan durumlarında karar aşamasında izledikleri yöntemleri, davranışları ve bu aşamada ne gibi boyutlardan etkilendiklerini irdelemektedir. Çalışmanın sonuçları arasında; okul yöneticilerinden alınan görüşlere göre belirsizlik nedenleri olarak planlama yanlışlığı, dengesizlik, eğitim mevzuatına ve üst seviye yöneticilere dayalı nedenler ön plana çıkmış olduğudur. Ayrıca belirli olmayan hususlarda, okul yöneticilerinin ilk önce çevrelerindeki şahıslara, sonra 82 müdür yardımcılara, diğer okulların idari kısmı ve olması gereken hususlar da öğretmenler ile başvurdukları veya karşılaştıkları duruma benzer misaller arama yoluna gittikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırma çerçevesinde elde edilen görüşmelerden alınan bilgilere bakarak belirli olmayan hususlar da netice verilen, öğretmenin ve ebeveynin de okul yöneticilerinin de etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Polat ve Arabacı (2014) tarafından yürütülen araştırmanın hedefi, eğitim sektöründe ve aşamasında sosyal veri kullanımını temel alan Açık Liderlik bileşenine netlik

getirmek ve açık liderliğin niteliklerini incelemektedir. Ayrıca sosyal ağların, hayatın her yönünde kolaylık sağladığını, sosyal uygulamaların teknoloji sayesinde kişilerin birbirine kolaylıkla ulaşabildikleri belirtmiştir.

Karakuş ve Yardım (2014)'ın “Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler” isimli makale çalışmasını incelediğimizde ise, hissedilen örgütsel değişimde iş doyumunu ve örgütten ayrılma maksadı üzerindeki etkisinde, belirsiz olan durumun aracı rolünü tespit etmeyi hedeflemiştir. Bu duruma göre, çalışma sonu elde edilen veriler, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik, işten ayrılma maksadı ve iş doyumunu üzerinde etkisinin var olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma maksadı üstündeki etkisinde belirli olmayan aracılık ettiği saptanmıştır. Bu veriler, işten ayrılma niyeti ve iş doyumları ilişkisinde, örgüttekilerin örgütsel değişim ile buna bağlı olarak belirsizlik algılarının önemli tespit etmiştir.

Polat ve Arabacı (2015) tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışma “Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik” isimli araştırmasıdır. Liderliğin tarihten günümüze devamlı konu olduğu, yalnız objektif bir açıklamanın hala yapılmadığı bir kavram olduğu belirtilmiştir. Liderliğin sürecin her anında aktüelliğini koruması bundan dolayı daima araştırma çevresinde tutulmuş ve çeşitli liderlik kuramlarının gelişmesine yardımcı olduğu belirtilmiştir.

Polat (2015)'ın “Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özelliklerinin ve Sosyal Ağları Benimseme Durumlarının Örgütsel Belirsizlik Üzerindeki Etkileri: Fırat Üniversitesi Örneği” isimli çalışmasında ise; üniversitede görev gören akademik ve idari personelin görüşleri elde edilerek okul yöneticilerinin, açık lider olma ve sosyal uygulamaları benimseme vaziyetlerinin örgütsel belirsizlik üzerindeki tesirini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde olup örnekleme 650 akademik ve idari personel katılmıştır. Çalışmanın verileri toplanması için üç adet ölçekten faydalanılmıştır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında, çalışmaya katılanların cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, görevleri, mesleki konumları, görev çeşitleri ve akademik unvanları ile çalışmanın bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütte Açık Liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik durumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Polat ve Arabacı (2016)'nın çalışmasındaki amacı "Açık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi" sosyal medya tabanlı bir liderlik çeşidi olan Açık Liderlik için kurumların Açık Liderlik derecelerini ölçerek geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış likert tipi bir ölçek geliştirmektir. Bu çerçevede, çalışmanın örnekleme 273 akademik ve idari personel katılmıştır. Ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde gerekli değerlendirmeler yapılmış olup üç alt boyut ile yirmi üç madde içeren bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda ise, Açık Liderlik Ölçeği'nin üç formatlı bir yapıya sahip olduğu ve liderlik araştırmalarında kullanılacak çeşitte geçerli ve güvenilir olan bir ölçüm aracı oluşturulmuştur.

Peshawaria (2017)'nin çalışmasında "Açık Kaynaklı Liderlik: Genel Olarak Daha Fazla İş Olmadığında Yönetimi Yeniden Geliştirmek" adlı çalışmasında performans yönetimi, liderlik, katılım ve inovasyon hususundaki geçmişten günümüze gelen bilgeliğe ulaşmış bir dünya yaklaşımı söz ediliyor. Liderliğin niteliklerinin yanı sıra, birçok örgüt çalışanın becerilerinin olduğunu açıklamaktadır. Bireylerin amaçlarını, kişilerin performansını değerlendirmeyi ve bir kısmının en azından işi neticelendirdiğini savunuyor. İnovasyonu, bölümdeki uzmanlaşmış şahıslara vermek yerine, örgüt genelinde tüm kişiler tarafından sağlanması gerektiğini önermektedir.

Caz (2018)'in gerçekleştirmiş olduğu "Açık Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisi ve İşgören Performansına Etkisi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları Üzerine Bir Uygulama" adlı araştırmanın amacı; akademisyenlerin Açık Liderlik tarzlarının, sinik davranışlarının ve iş performanslarının farklılaşp farklılaşmadığını araştırmak ve bu bileşenler arasındaki ilişkiyi saptamak ve akademisyenlerin Açık Liderlik ve Örgütsel Sinizm yaklaşımlarının iş performansını manidar olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın örnekleme, her coğrafi bölgeden toplamda on dört farklı üniversite kurumunda çalışan, 315 akademik personeldir. Araştırmanın bulgularını belirlemek için; "Örgütsel Sinizm Ölçeği", "Açık Liderlik Ölçeği" ile "İşgören Performansı Ölçeği" kullanılmış olup bulgular kısmında akademisyenlerin Açık Liderlik ile Örgütsel Sinizm'in puan ortalamasının orta seviyede, iş gören performansı istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına yansıyanlar arasında ise, Açık Liderlik'in boyutlarıyla Örgütsel Sinizm'in boyutları ilişkisinde negatif yönde manidar ilişki olduğu saptanırken, Açık Liderlik ile iş gören performansı ve Örgütsel Sinizm ile iş gören performansı arasında ise manidar ilişki tespit

edilmemiştir. Bu sonuçlara göre, akademisyenlerin Açık Liderlik'i ile Örgütsel Sinizm'in, iş gören performansını yordamadığı sonucuna varılmıştır.

Görgülü ve Küçükali (2018)'nin araştırmasını incelediğimizde ise; "Öğretmenlerin Teknolojik Liderlik Özyeterliklerinin İncelenmesi" isimli çalışmasının, öğretmenlerin teknolojik liderlik özyeterliklerinin ne seviyede olduğunun analiz edilmesi ve bu hususta öğretmenleri etkileyen parametrelerin ortaya konması hedeflenmiştir. Araştırmanın örnekleme ise, Konya'daki resmî temel eğitim ve ortaöğretim okullarında görevli 200 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına yansıyanlar arasında, öğretmenlerin teknolojik liderlik özyeterliklerinin yeterli seviyeye ulaşmış olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin teknolojik liderlik özyeterliklerinin bilişim teknolojileriyle hakkında hizmet içi eğitim alma durumlarına göre değiştiği saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin teknolojik liderlik özyeterliklerinin mesleki konum ve cinsiyet parametrelerine bağlı olarak manidar değişmediği belirtilmiştir.

2.3.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Çalışmalar

Şanlımeşhur (2015)'un çalışması, etkinliklerde algılanan Örgütsel Adalet ile çatışma ilişkisi analiz edilmiştir. Çalışma sonuçlarına yansıyanlar arasında, Örgütsel Adalet'in boyutu olan dağıtım adaletinin cinsiyet değişkenine göre manidar farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel Adalet ile örgütsel çatışma boyutları arasında negatif yönde bir ilişki belirlenirken, Örgütsel Adalet boyutlarının örgütsel çatışma ile olan ilişkisinde işlemsel ve etkileşim adaleti ile örgütsel çatışma arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, adalet alt boyutlarının, örgütsel çatışma üzerindeki etkisi irdelenmiş, fonksiyonel adaletin örgütsel çatışma üzerinde zayıf da olsa anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İşleyici (2015)'nin araştırmasının amacı ise, öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve örgütsel sessizlik seviyelerini saptayarak, iki değişken arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını saptamaktır. Çalışmanın örnekleme, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Zonguldak'ta bulunan okullarda görev gören 474 öğretmeni kapsamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına yansıyanlar arasında ise, öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında cinsiyet, yaş, kıdem, yöneticiyle çalışma süresi ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki olmadığı saptanırken, Örgütsel Adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının (duygu, sessizliğin kaynağı,

okul ortamı, yönetici ve izolasyon) arasında orta seviyede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İren (2015)'in yapmış olduğu araştırmanın amacı, İstanbul Tuzla'da görev yapan ilkokul öğretmenlerinin Örgütsel Adalet algıları ile mesleki motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu saptamaktır. Araştırmada öğretmenlerin, Örgütsel Adalet algısının ve mesleki motivasyon seviyelerinin; yaş, cinsiyet, mesleki hizmet süresi, öğrenim durumu, medeni durum, bölüm, çocuk olup olmama durumu, çocuk sayısı, mevcut kurumundaki hizmet süresi, sendika üyeliği olma durumu, en son mezun olunan okul değişkenlerine göre irdelenmiştir. Çalışmada 4 farklı sosyo-ekonomik seviyede değerlendirilmiş olup 330 öğretmen ile anket yapılmıştır. Bulgulara yansıyanlar arasında, Örgütsel Adalet ve motivasyon ölçeklerinin alt boyutlarında herhangi bir manidarlık yok iken; yalnızca etkileşimsel adaletin cinsiyet değişkenine göre erkekler lehine anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet algısı ve mesleki motivasyon düzeyi ilişkisi incelendiğinde bütün değişkenler arasında yüksek seviyede, pozitif ve manidar bir ilişki saptanmıştır.

Bıyıkbeyi (2015)'nin araştırması, çalışanların Örgütsel Adalet algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Çalışma, eğitim kurumları taban alınarak öğretmenlere uygulanmıştır. Çalışma çerçevesinde, Doğu Akdeniz Bölgesi'nde kamu ve özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında 380 öğretmene anket yapılmıştır. Bulgular arasında, Örgütsel Adalet algısı ile psikolojik sermaye kavramlarının birbiri üzerinde doğru orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu amaçla, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet hususunda daha duyarlı davranmalarını sağlamak için bu hususta, okul yöneticilerine yönelik ayrı bir eğitim programı düzenlenmesi yararlı olabileceği önerilmiştir.

Nergiz (2015)'in çalışmasının amacı, öğretmenlerde Örgütsel Adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın evreni 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesinde görev yapan, 210 öğretmen oluşturur. Bu çalışmada, Örgütsel Adalet'in örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ilişki bulunurken, işten ayrılma niyetinde ise anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kurum okul yöneticilerinin, öğretmenlerle olan iletişim ve faaliyetlerinde adil davranılması, ilkeleri tüm örgüttekilere eşit uygulanması gerektiği önerilmiştir.

Aydın (2015)'in araştırmasını incelediğimizde, devletin ilkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan “Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkiyi” irdelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklem grubunu Uşak ilindeki devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapan 356 öğretmenden oluşmaktadır. Bu çalışmanın neticeleri arasında, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin işe yabancılaşma algıları nadir seviyede iken Örgütsel Adalet algıları orta seviyede olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgularda, algılanan Örgütsel Adalet ile işe yabancılaşma arasında manidar bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Batman (2015)'in yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ile iş tatmin seviyeleri arasındaki ilişki seviyesinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Çalışmanın örneklemini, 2014 yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesinde devlete ait kurumlarda görev yapan, 191 okul öncesi öğretmenidir. Çalışma bulgularına göre, öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ve alt boyutlarında bulunan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve işlemsel adalet değişkenleri ile çalışanların iş doyumlarını ve alt boyutlarını oluşturan içsel ve dışsal doyum bağımlı değişkenleri arasında manidar ve pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdan yola çıkılarak, çalışan kişilerin buldukları örgütteki iş ve işlemlere ilişkin Örgütsel Adalet algılarının iş doyum seviyelerinin belirleyicisidir.

Kasapoğlu (2015),’nun çalışmasının amacı, ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin işe yabancılaşma seviyeleri ile Örgütsel Adalet algılarının farklı değişkenler bakımından incelenmesi ve Örgütsel Adalet algılarının, işe yabancılaşma seviyelerini yordayıp yordamadığının analiz edilmesidir. Çalışmanın örneklemini, 2013-2014 eğitim öğretim yılında, İstanbul ilindeki ilköğretim kurumlarında çalışan 403 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma neticelerine göre, öğretmenler işe yabancılaşmayı en yüksek bazen derecesinde, okula yabancılaşma boyutunda, en düşük derece ise hiçbir zaman derecesinde anlamsızlık boyutunda görülmektedir. Çalışmanın neticeleri arasında, öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının en fazla “yüksek” derece “etkileşimsel adalet” boyutunda olduğu, en az ise “orta” derecede “işlemsel adalet” boyutunda olduğu saptanmıştır. Ayrıca, işlemsel adalet algısının güçsüzlük şeklindeki işe yabancılaşmayı, etkileşimsel adalet algısının ise yalıtılmışlık şeklindeki işe yabancılaşmayı izah etmede mühim bir etkisinin olduğunu belirtmektedir.

Terkeş (2015)'in Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik arasındaki ilişkinin analiz edildiği çalışmasında; örneklem olarak İstanbul ili Kağıthane ilçesinde görev yapan 292

ortaokul öğretmeni seçilmiştir. Çalışma neticelerine bakıldığında, Örgütsel Adalet algısı ile tükenmişlik arasında manidar bir ilişki olduğu neticesine varılmıştır. Ayrıca, Örgütsel Adalet algısının yaş değişkeninde, öğretmenliğe esas öğrenim durumuna göre; tükenmişlik derecesinin ise, cinsiyet, meslekteki toplam hizmet süresi ve öğretmenliğe esas öğrenim durumuna göre değişiklik gösterdiği saptanmıştır.

Aktaş (2015)'ın kamuda hizmet veren kişilerin iş ortamındaki algı, tutum ve davranışlarını saptayan "adalet", "kültür" ve "bilgi" kavramlarının önemini belirten araştırmada; eğitim kurumlarında çalışan kişilerin, Örgütsel Adalet algılarının örgüt kültürü ve bilgi paylaşımındaki etkisi irdelenmiştir. Örgütsel Adalet; işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet alt boyutlarıyla, örgüt kültürü; aidiyet, örgütsel yapı, güç mesafesi, ilişkiler ve hikayeler boyutlarıyla, bilgi paylaşımı; bilgi-veri-enformasyon, bilgi çeşitleri, bilgi paylaşımını engel olan nedenler ve bilgi yönetimi boyutları ile analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Ordu ilindeki devlet kurumlarında çalışan “öğretmen, müdür, müdür yardımcısı, denetmen, memur ve diğer personeller”in, 225'i kadın 286'sı erkek toplam da 511 çalışan katılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına yansıyanlar arasında, Örgütsel Adalet, örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasında tam aracı değişkenin rolü olduğu saptanmıştır.

Yıldız (2015)'in araştırmasında ise, Konya ili Meram ilçesindeki özel anasınıfı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarını işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel boyutlarda irdelemektedir. Ayrıca öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına ve meslekteki hizmet süresi değişkenlerine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma grubu, 2015-2016 öğretim yılında Konya ili Meram ilçesinde görev gören 151'i erkek ve 179'u kadın toplamda 330 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın neticelerine göre, öğretmenlerin Örgütsel Adalet seviyelerinin hem alt boyutlarda hem de toplam puanında orta seviyede olduğu saptanmıştır. Yaş değişkeni ile öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ve toplam puanda anlamlı sonuç elde edilmezken, branş değişkenine göre, okul öncesi öğretmenlerinin Örgütsel Adalet algılarının başka branşlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Keskin (2016)'in araştırmasında, etik liderlik ve boyutlarının Örgütsel Adalet ve boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin var olup olmadığı incelenmektedir. Lojistik alanında faaliyette olan kurumsal bir örgütte, toplam 196 katılımcı ile anket çalışması uygulanmıştır. Çalışan bireylerin, Örgütsel Adalet algılarının farklı değişkenlere göre

çeşitlilik olup olmadığına ilişkin yapılan analizler neticesinde, cinsiyet, öğrenim seviyeleri, çalıştıkları branş açısından manidar bir farklılık olmadığı; fakat yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Etik liderlik alt boyutu olan iletişimsel etik ile Örgütsel Adalet'in alt boyutlarından işlemsel-prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin örgüttekilerin yaş değişkeni açısından farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Bu anlamda, görev yapanların etik liderlik algılarındaki manidar artış Örgütsel Adalet algısında da artışa sebep olacağı varsayılmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakarak, yöneticinin, karşılaştığı oldukları problemlere çözüm üretirken sistematik bir yaklaşımı seçmesi, karar alma durumlarında astlarını da dinlemesi ve ortak alınmış kararları verimli bir biçimde uygulaması, astlarıyla içten ve şeffaf iletişim kurabilmesi Örgütsel Adalet algısının etkileşimsel adalet boyutunun örgüt içerisindeki her aşamasında olumlu yönde etkili olacağı savunulmuştur.

Çavuş (2016)'un çalışmasının amacı, üniversitede çalışan öğretim elemanlarının Örgütsel Adalet algıları ile umutsuzluk seviyeleri arasındaki ilişkiyi irdelemek, Örgütsel Adalet algıları ile umutsuzluk seviyelerini farklı bileşenlere göre incelemektir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu çalışmanın evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında, Aydın ilinde Adnan Menderes Üniversitesinde çalışan öğretim elemanları temsil ederken, küme örnekleme metodunu ile seçilen 468 öğretim elemanından oluşmaktadır. Çalışmanın bulgularında, öğretim elemanlarının Örgütsel Adalet algıları ile umutsuzluk seviyeleri orta seviyede olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının Örgütsel Adalet algıları, unvan, öğrenim durumu, kıdem ve idari görev değişkenlerine göre manidar bir fark saptanırken, yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre manidar bir farklılık tespit edilmemiştir. Öğretim elemanlarının Örgütsel Adalet algılarıyla umutsuzluk seviyeleri ilişkisinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, umutsuzluk ölçeğinin bileşenlerinin sadece yordayıcısının ise Örgütsel Adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet boyutu tespit edilmiştir.

Köksal (2016)'ın "Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü" isimli doktora çalışmasında; Ankara'daki üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde çalışan 406 akademik personelden anket yöntemiyle alınmış bilgiler analiz edilmiştir. Araştırma neticesinde, örgüt kültürü ve akademisyenlerin etik ilkeler algısının, Örgütsel Adalet'in yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Ayrıca, etik ilkeler algısının, örgüt kültürü ve Örgütsel Adalet algısı arasındaki ilişki de kısmen aracılık etkisi olduğu belirtilmiştir.

Erkal il (2016)'in araştırmasında okul öncesi ğretmenlerinin öz yeterlik inançları, rgtsel Adalet ve destek algıları, öğrenilmiş güçlülük ve tükenmişliklerinin irdelenmesi hedeflenmiştir. Tarama modelinin kullanıldığı çalışmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-ğretim yılında, Burdur merkez ve merkeze bağlı ilçelerde çalışan 174 okul öncesi öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışma evrenindeki, okul öncesi ğretmenlerinin tamamına erişilmiş olup çalışmanın neticesinde okul öncesi ğretmenlerinin ölçek toplam puanlarında mesleki tecrübe, okul türü, ğrenci mevcudu ve ğrenci sosyo-ekonomik seviyesine göre anlamlı fark bulunmuştur. Tükenmişlik seviyesine göre öğretmenlerin zyeterlik inancı ile öğrenilmiş güçlülük arasındaki ilişkinin manidar şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

Güner (2016)'in çalışmasının örneklemini; Ankara'nın üç büyük merkez ilçesinde çalışan 205 öğretmenden oluşmuştur. Öğretmenlerin rgtsel Adalet algıları, duygusal tükenmişlikleri ve bu durumun işten ayrılma amaçlarını nasıl etki ettiği, duygusal tükenmişliğin bu hususta aracı rolü incelenmiştir. Uygulanan saha araştırması neticesinde, adalet algısı derecelerinden işlemsel ve bireylerarası adalet algılarının duygusal tükenmeyi anlamlı bir derecede etkilediği saptanmıştır. İşten ayrılma niyetinin bireylerarası adalet ile olumsuz yönde iken, duygusal tükenmişlikle olumlu yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca uygulanan analizde duygusal tükenmişliğin aracılığı ile işten ayrılma niyeti üzerine rgtsel Adalet algısı derecelerinden sadece bireylerarası adaletin anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Batur (2015)'un çalışmasının amaı, Batman ili resmî ilköğretim kurumlarındaki görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile rgtsel Adalet algıları arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Bu amaç ile betimsel-ilişkisel tarama modeli kullanılmış olup 2013-2014 eğitim-ğretim yılında, Batman ili merkezindeki resmî okullarda çalışan 232 öğretmenin görüşü alınmıştır. Batman ilinde görev yapan öğretmenlerin etik liderlik ve rgtsel Adalet algılarının yüksek derecede olduğu saptanmıştır. Ayrıca, etik liderlik alt boyutları ile rgtsel Adalet algılarının alt boyutları irdelendiğinde anlamlı ve yüksek derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet ve etik liderlik algılarıyla öğretmenlerin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir ilişki saptanmış olup ayrıca, rgtsel Adalet leği'nin adil etkileşim alt boyutu örgütte çalışılan sreden etkilendiğine varılmıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin çalıştıkları kademe çeşidinin, etik liderlik algılarını manidar derecede etkilediğine ulaşılmıştır.

Turan (2015)'in çalışmasında, okul öncesi okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okul öncesi eğitimdeki öğretmenlerin, Örgütsel Adalet algısı ile ilişkisini Adıyaman ili çerçevesinde değerlendirmek amacıyla incelenmiştir. Bu araştırma için Adıyaman'da toplanıp uygulanan 300 anket ile okul öncesi eğitim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerde buna bağlı Örgütsel Adalet'in algılanması irdelenmiştir. Çalışmanın sonucuna yansıyan ise, okul öncesi kurum okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin Örgütsel Adalet algısında bariz bir etkisi olduğuna ulaşılmıştır.

Uçar (2016)'ın yapmış olduğu araştırmanın amacı ise, Örgütsel Adalet'in Örgütsel Bağlılık ile ilişkisinin varlığını incelemektir. Araştırmada Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık boyutlarının sosyo-demografik niteliklerine göre; Örgütsel Adalet boyutlarında ise, öğrenim durumu, medeni durumu, unvana ve çalışma süresine göre çeşitlilik olduğu belirtilmiştir. İstatiksel sonuçlara baktığımızda ise etkileşim adaleti, prosedür adaleti, dağıtım adaleti, duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilerken; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin devam bağlılığını anlamlı fakat negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kızılkaya (2016)'nın araştırma amacı ise, ilkokul öğretmenlerinin Örgütsel Adalet algılarına etki eden bileşenleri saptamaktır. Çalışmanın evrenini, 2014-2015 akademik yılının bahar döneminde İstanbul ili devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışma için ölçek verileri, 16 ilkokulda görev yapan öğretmenlerden elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına yansıyanlar arasında, öğretmenlerin, okul müdürlerini yüksek seviyede adil bulduklarına ulaşılmış olup etkileşim adaleti algısının dağıtım adaleti algısına nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar, öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarını etki eden esas faktörün aynı müdürle çalışma süresi olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet algısı çerçevesinde önemli bir rolü oynadığına varılmıştır.

Özgen (2016)'in araştırmasında ise, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Burdur ili Bucak ilçesinde devlet kurumuna bağlı 78 okulda görev gören, 967 öğretmenin Örgütsel Adalet algıları ve sinizm tutumlarının ilişkisinde kişi örgüt uyumunun önemini anlamak adına anket uygulanmıştır. Çalışmada öğretmenlerin; Örgütsel Adalet algısı ile sinizm arasında negatif ama anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kişi-örgüt uyumunun da ise sinizm üzerinde anlamlı ama negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Fakat örgüttekilerin, algıladıkları Örgütsel Adalet seviyesiyle sinizm ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünde olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca sinizm ve boyutlarının cinsiyete, medeni duruma, kurum ve iş pozisyonuna göre; çalışanların sinizm algılarının örgüte göre anlamlı farklılaştığı ve örgüttekilerin özel sektör çalışanlarına nazaran sinizm ortalamalarının daha yüksek olduğuna varılmıştır.

Özdemir (2017)'in çalışmasının örnekleme, İzmir ili Selçuk ilçesindeki okullarda görev yapan ayrıca basit tesadüfi metot ile saptanan 264 öğretmenden oluşmuştur. İlk ve orta seviyedeki okullarda görevli yönetici ve öğretmenlere anket uygulanmıştır. Çalışmanın neticesinde, lider desteği ve Örgütsel Adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığıyla, örgüttekilerin iş gücünü pozitif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır.

Kahraman (2017)'nin çalışma örneklemini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılı İstanbul iline bağlı kurumlarda görev yapan toplamda 200 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yoluyla seçilen katılımcılarda, okul yöneticileri ile yöneticilik tecrübesi olan öğretmenlerin, Örgütsel Adalet algılarıyla motivasyon seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Araştırmanın sonucunda ise katılımcıların bir bölümünde bir takım demografik değişkenlere ait alt boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmez iken, bir bölümünde anlamlı farklılık saptanmıştır. Okul yöneticileri ile onların yardımcılarının, Örgütsel Adalet'in alt boyutundan almış olduğu puanlar arasında anlamlı farklılık bulunamazken; yöneticilik tecrübesine sahip öğretmenlerin Örgütsel Adalet'in alt boyutlarında puanlarının okul yöneticisi ve yardımcılarında anlamlı seviyede daha düşük olduğu saptanmıştır. Katılımcıların görev durumlarına göre, yöneticilik tecrübesine sahip öğretmenlerin motivasyonun içsel benlik alt ölçeğine ait puanlarının, okul yöneticisi yardımcılara göre anlamlı seviyede yüksek olduğu ayrıca katılımcıların diğer alt ölçeklerden almış oldukları puanlar bakımından ise anlamlı farklılığın olmadığı saptanmıştır.

Mavibaş (2017)'in araştırmasını incelediğimizde, çalışma spor bilimleri fakültelerinde çalışan akademik personelin, Örgütsel Adalet algılarını ve Örgütsel Sinizm tutumlarını demografik değişkenlere göre irdelemek amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini, 275 erkek ve 65 kadın katılımcıyla toplam 340 akademik personeldir. Araştırmanın neticesine yansıyanlar arasında ise, katılımcıların Örgütsel Adalet puan ortalamaları ile Örgütsel Sinizm puan ortalamalarının orta seviyede olduğu saptanmıştır. Ayrıca, katılımcıların Örgütsel Adalet algılarıyla Örgütsel Sinizm tutumları arasındaki ilişkide negatif yönlü, güçlü seviyede anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çinkılıç (2017)'in araştırmasında, akademik personellerin Örgütsel Adalet algı düzeylerinin işkoliklik ve sosyal aylaklık seviyeleri üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Kafkas Üniversitesine bağlı bütün fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan 65 kadın ve 156 erkek toplamda 221 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada personellerin örgüt içerisinde adaletin olduğunu hissetmelerinin sosyal aylaklık yapma varsayımlarını azaltacağı ve de işkoliklik derecelerini yükselteceği bulgularına ulaşılmıştır. Yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, hizmet süresi ve unvan değişkenleri bakımından katılımcıların örgütlerine ilişkin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı durumlarında değişim olmadığı saptanmıştır. Bu saptanan durumun, akademisyenlerin örgütlerine ilişkin adalet algılarını etki edecek bileşenlerin ve şartların benzemesi, örgüt içerisindeki uygulamalarda bütün akademisyenlere eşit şekilde yaklaşılmasının sebep olduğu öngörülmektedir.

Halbaw (2018)'in araştırmasının amacı, öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Çalışmanın örneklemini, 2016-2017 yılında Erbil ilinde görev yapan 257 öğretmenin katılımı ile yapılmıştır. Araştırma, ilişkisel modelleme yöntemi ile ortaya konulmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik seviyeleri arasında düşük anlamlı ama negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Yoldaş (2018)'in okul yöneticilerinin etik liderlik tutumlarının öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarında etkilerinin değerlendirilmesi, ayrıca demografik bileşenlerinin etik liderlik ve Örgütsel Adalet algısı üstündeki etkilerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, 2016-2017 eğitim ve öğretim döneminde İstanbul ili Sarıyer ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 269 öğretmen katılım sağlamıştır. Çalışmaya katılım sağlayan öğretmenlerin, Örgütsel Adalet algılarının cinsiyet faktörüne göre manidar farklılık gösterirken, kadın öğretmenler ile karşılaştırıldığı zaman erkek öğretmenlerin, Örgütsel Adalet algılarının daha yüksek seviyede bulunduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının, öğrenim seviyesi, mesleki kıdem seviyesi, medeni durum, yaş ve mevcut okulda görev yapma süresi değişkenlerine göre analiz edildiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Ayrıca, bulgular arasında öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının yükselmesinde yönetici etik liderlik tutumlarının mühim bir yere sahip olduğuna varılmıştır.

Mammadova (2018)'nin araştırmasında çalışanların Örgütsel Adalet algıları ve motivasyon dereceleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmanın örneklemini, Ankara'daki eğitim kurumunda görev gören 200 çalışan ile yapılmıştır. Araştırmanın analizleri arasında, örgütteki Örgütsel Adalet algıları ile motivasyon algılarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kaba (2018), ülkemiz geneline yayılmış özel bir eğitim kurumunda görev gören 576 akademik ve idari personel ile araştırma yapmıştır. Model olarak ilişkisel modeli tercih eden araştırmacının çalışma bulguları arasında, kurumdaki nepotizm ve Örgütsel Adalet algısı ile çalışanların kişisel performansları arasında ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitin, nepotizm ve kişisel performans ile negatif yönlü olduğu bulunurken, Örgütsel Adalet ve kişisel performans arasında pozitif yönlü olduğu saptanmıştır.

Çekiç (2018)'in çalışmasında ise, öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen veriler ile Örgütsel Adalet, örgüt iklimi ve bunlar arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik betimsel yöntemli araştırmadır. Çalışmanın örneklemini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılı Edirne merkez ilköğretim devlet kurumlarında görev yapan 230 kadın ve 120 erkek toplamda 350 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada işlemsel adalet seviyesi yükseldikçe, emredici müdür davranış biçimi, sınırlandırıcı müdür davranışı, samimi öğretmen tutumu, destekleyici müdür tutumu, umursamaz öğretmen tutumu ve örgüt iklimi seviyesinin de arttığı tespit edilmiştir. Çalışmada etkileşimsel adalet seviyesi arttıkça, emredici müdür tutumu, sınırlayıcı müdür tutumu samimi öğretmen tutumu destekleyici müdür tutumu, umursamaz öğretmen tutumu ve örgüt iklimi seviyesinin de arttığı saptanmıştır.

Demirbilek (2018)'in çalışmasının amacı, öğretmenlerin empatik eğilim seviyelerine göre okul müdürlerinin kayırmacı tutumlarının, öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ile müdüre güvenme etkisini saptamaktır. Yöntem olarak keşfedici karma kullanılmış olup araştırma desenlerinden olgu bilim deseni ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca nicel olarak öğretmenlerin empatik eğilim seviyelerine göre okul müdürlerinin kayırmacı tutumlarının öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ile müdüre güvene etkisine ilişkin algı seviyesinin netleşmesinde betimsel metot kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini nitel boyutta, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında, Bingöl ilinde ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan, 16 okul müdürü ve 68 öğretmen toplamda 84 kişi nitel boyutu oluşturmaktadır. Çalışmanın diğer nicel boyutundaki örneklemini 756 öğretmen

oluşturmaktadır. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının, okul kademesi değişkeni bakımından ilkökul lehine manidar bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Örgütsel Adalet'e ilişkin öğretmenlerin algılarında, cinsiyet bakımından erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılık saptanmıştır. Örgütsel Adalet'e ilişkin öğretmenlerin algılarında, kıdem değişkeni bakımından ise, anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilirken, Örgütsel Adalet'e ilişkin öğretmenlerin algılarında, empatik eğilim seviyeleri bakımından yüksek seviyeye sahip bulunanların lehine manidar bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

2.3.3. Örgütsel Erdemlilik ile İlgili Çalışmalar

Cameron ve arkadaşları (2004)'nın Örgütsel Erdemlilik ile performans arasındaki ilişkiyi analiz ettiği araştırmada, performans ile Örgütsel Erdemlilik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ve birbirlerini olumlu yönde beslediği saptanmıştır. Erdemlilik ile performans arasındaki ilişkileri 18 adet kurumda deneysel olarak analiz edildiğinde, erdemli olma ile örgütsel performansın hem algılanan hem de nesnel ölçütleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptandı. Çalışmalar, sağlık hizmetlerinin de bulunduğu on altı çeşit endüstri kolundan toplam da on sekiz örgütte 804 gönüllü çalışan üzerinde uygulanan araştırmalar neticesinde örgütsel erdemliliğin örgütsel performans ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu raporlamışlardır. Bulgulara yansıyanlar arasında, örgütlerde erdemliliğin oynadığı iki temel fonksiyon tanımlanmaktadır. Kendini güçlendirici pozitif durumlar oluşturan bir güçlendirici fonksiyon ve kurumları küçültme gibi durumlardan kurtaran ve korumaya alan bir sünger görevi olduğu tespit edilmiştir.

Cameron ve arkadaşları (2004)'nin yapmış olduğu diğer araştırmada ise amaç, örgütsel erdemliliği ölçme aracı geliştirmedir. Bu çalışmada, örgütsel erdemliliğin beş bileşeni olduğu belirtilmiştir. Bunlar; güven, merhamet, şeffaflık, iyimserlik ve bağışlayıcılık bileşenleridir. Güven bileşeni örgüte ve örgütteki şahıslara karşı duyulan güven ve saygıyı; merhamet bileşeni örgüttekilerin birbirleri ile ilgili olması ve merhamet göstermesini; şeffaflık bileşeni örgüttekilerin haysiyetli tutum göstermesini ve doğruluğu; iyimserlik bileşeni, örgütteki çalışanların sorunlarla karşılaştıkları esnarlarda bile başarılı olacaklarına yönelik düşüncelerini; bağışlayıcılık bileşeni ise yanlışlıkların affedilmesi ve öğrenmek için bir imkan olarak incelenmesi anlamı taşımakta olduğu belirtilmektedir.

Burke ve arkadaşları (2009)'nın çalışması, erdemliliğin psikoloji ve pozitif örgütsel bilim alanındaki araştırmaları yeniden ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Çalışmalara göre, erdemler önce kişiye, insanlığa ve topluma yararlıdır ve ihmal edilmeleri gizil olarak önemli neticelere sebep olmaktadır. Bu problemlerin, kişilerin kendi eylemlerini daha kapasiteli sosyal ve dış bağlamdan hariç tutarak, insanlığın gelişim sürecini anlamamıza fayda sağlayan niteliklerini açıklamamızı ve farklı sorunlara erdem tabanlı çözümler üretmeyi zorlaştırmıştır. Çalışmalar bu sebeple, erdem adı altında, minnet, iyimserlik ve olağan dışı tutumları ve bunların hemşireler üstündeki, bazı örgütsel neticelerin etkisini içeren bir araştırmadır. Çalışmanın sonucunda daha yüksek erdem düzeyine sahip hemşirelerin iş tatminlerinin ve işe bağlılığının arttığını, daha yüksek seviyede psikolojik iyilik durumuna sahip olduklarını, hasta güvenliği, hasta bakımı ile personel güvenliği gibi hastane işlevleri ve performans algılarının yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir.

Rego ve arkadaşları (2010)'nın Örgütsel Erdemlilik algıları ve mutluluk bakımından örgütsel vatandaşlık tutumlarının irdelendiği çalışmada, Portekiz'de on dört tane çeşitli örgütlerde çalışan toplam 216 gönüllü birey ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarında, Örgütsel Erdemlilik ve örgütsel vatandaşlık tutumu arasındaki ilişkinin durumu ve bu durumdaki duygusal iyi oluşun elçilik rolünü incelemişlerdir. Bu çalışmada, affetme iyimserlik, merhamet algıları kurumlarda analiz edilmiş olup bu sonuçlara göre Örgütsel Erdemlilik algısının, duygusal iyi oluş durumu ile örgütsel vatandaşlık tutumlarına işlevi olduğunu, fakat aracı olmanın etkisi iyimserlik adına, görgülü iken ölçeğin toplam puanına bakıldığında kibar, mesuliyet ve sivil erdem alt boyutlarında bir aracılık etkisi ile ilişik olmadığı tespit edilmiştir.

Searle ve Barbuto (2011)'nin, "Hizmetkâr Liderlik, Umut ve Örgütsel Erdemlilik: Pozitif Bir Çerçeve Mikro ve Makro Tutumları Keşfetme ve Performans etkisi" isimli araştırmasında, hizmetkâr liderliğini olumlu psikoloji sahasıyla kaynaştırmak için bir kapsam önerilmektedir. Bu referans ile hizmetkâr liderlikte kişiler, gruplar veya ekipler ve etkinliklerde hem mikro hem de makro-pozitif tutumlarını basitleştirildiği savunulmaktadır. Umut ve Örgütsel Erdemlilik, optimize edilebilecek mikro ve makro-pozitif tutumlar, hizmetkâr liderler aracılığıyla örnek olarak kullanılır. Bu araştırmada kapsamı ve bünyeyi açıklar ve test edilebilir önermeler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma uygulamaları için imkânlar oluşturulması gerektiği raporlanmıştır. Bu araştırmanın neticelerine göre, pozitif mikro tutumlar ve pozitif

liderlik makro tutumlarda hizmetkârı tamamlayan kavramsal bir çerçeve tavsiye edilmektedir. Bu çerçeve, hizmetkâr liderliğin kolay ilerlemesini sağlarken, umut bir misal olarak kullanılmıştır. Ayrıca, bu çerçeve sayesinde Örgütsel Erdemlilik ile hizmetkâr liderlik nitelikleri ve performansı arasındaki ilişkide umut eden bir rol olduğu belirtilmiştir.

Ugwu (2012)'nin araştırmasına göre, bankadaki çalışan personellerin Örgütsel Erdemlilik ve iyimserlikleri ele alınmıştır. Araştırmada bu algıların ölçüt olup olmadığını irdelemek için, kesitsel anket tasarım modeli kullanılmıştır. Örgütsel Erdemlilik ve iyimserliğin ölçülmesi için, örneklem olarak bankadaki iş performansı tercih edilmiştir. Nijerya'da Enugu eyaletinin Nsukka kasabasında Nijeryalı işçiler ile bir çalışma gerçekleştirildi. 127 erkek ve 95 kadından oluşan toplam da 222 personelin katılımıyla, 12 ticari bankadan rastgele örnekleme yöntemi sayesinde seçilmiştir. Örgütsel Erdemlilik, iyimserlik ve iş ilişkisi incelendiğinde, örgüttekilerin acil durumdaki denetmenleri, astlarının düzeyine ilişkin ayrıca bir rapor hazırlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, örgütün erdemleri hakkında pozitif algılar olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüttekiler, örgütsel üyeler arasında erdemli tutumları algıladığında, örgütsel vatandaşlık gibi değerli olumlu tutumlar ve daha iyi performansın olduğu neticeler alındığı saptanmıştır. Erdemliliğin, örgüttekiler arasındaki bireylerarası ilişkileri güçlendirdiği tespit edilmiştir. Örgütsel Erdemlilik ile iyimserlik algısının ikisinde de anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilirken, uygulama yapanların örgütsel algılamaları gerektiği önerilmektedir.

Bacaksız (2016)'ın, "Örgütsel Erdemliliğin Hemşirelerin Örgütle Özdeşleşme Seviyelerine ve Performanslarına Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü" isimli araştırmasının amacı, Örgütsel Erdemlilik'in, çalışanların performanslarına ve örgütsel özdeşleşme seviyelerine etkisi ile algılanan örgütsel desteğin, bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Bu çalışmanın bilgileri, 2015 yılında İstanbul'daki bir devlet üniversitesi hastanesinde görev yapan, 336 hemşireden elde edilmiş olup katılımcı bilgi formu, Örgütsel Erdemlilik, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı ölçekleri ile veriler toplanmıştır. Bulgulara edinilen bilgilere göre, algılanan örgütsel desteğin aracılık etmesi ile örgütsel erdemliliğin çalışan performansı ile ilişkisi incelendiğinde manidar olmadığına ulaşılrken, örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinin olumsuz yönde ilerlediği tespit edilmiştir. Araştırmanın neticelerine bakıldığında, algılanan örgütsel destek, örgütsel erdemliliğin çalışan

performansı ve örgütsel özdeşleşme seviyesine etkisinde bütün aracılık rolü üstlendiği saptanırken örgüttekilerin kuruma yönelik davranışlarını ve performanslarını pozitif yönde etkilemek isteyen örgütlerin, örgütsel erdemli uygulamaları genişletmenin yanında, örgüttekilerin algılarını da etkilemeleri, çalışanların örgütlerinden destek aldıklarını algılamaları gerektiği sonucunu elde etmişlerdir.

Akbolat ve arkadaşları (2017)'nin “Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü” başlıklı araştırmanın amacı, örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ayrıca bu etkinin otantik liderlik aracı payının değerlendirilmesidir. Çalışmanın evrenini, Sakarya ilindeki iki devlet hastane kurumunda görev gören 3728 bireyden oluşmaktadır. Metot olarak ise, basit rastgele yöntemiyle tercih edilen 460 sağlık çalışanı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örgütsel Erdemlilik ölçeği, otantik liderlik ölçeği ve personel güçlendirme ölçeğiyle veriler elde edilmiştir. Araştırmadaki bulgularda, katılımcıların Örgütsel Erdemlilik ve otantik liderlik algıları orta seviyede olmasına karşılık; personel güçlendirme algıları oldukça yüksek derecededir. Örgütsel Erdemlilik, otantik liderlik ve personel güçlendirme ilişkisinde pozitif ve orta dereceli ilişki saptanırken, Örgütsel Erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üstünde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel erdemliliğin, personel güçlendirme üstüne etkisinde otantik liderliğin aracı rolü olduğu görülmüştür. Erdemli bir örgüt ve otantik liderler personellerini güçlendirdiği neticesine ulaşılırken, güçlenmiş çalışanlarda örgütsel başarının başlangıcı olabileceği öngörülmüştür

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Yöntem

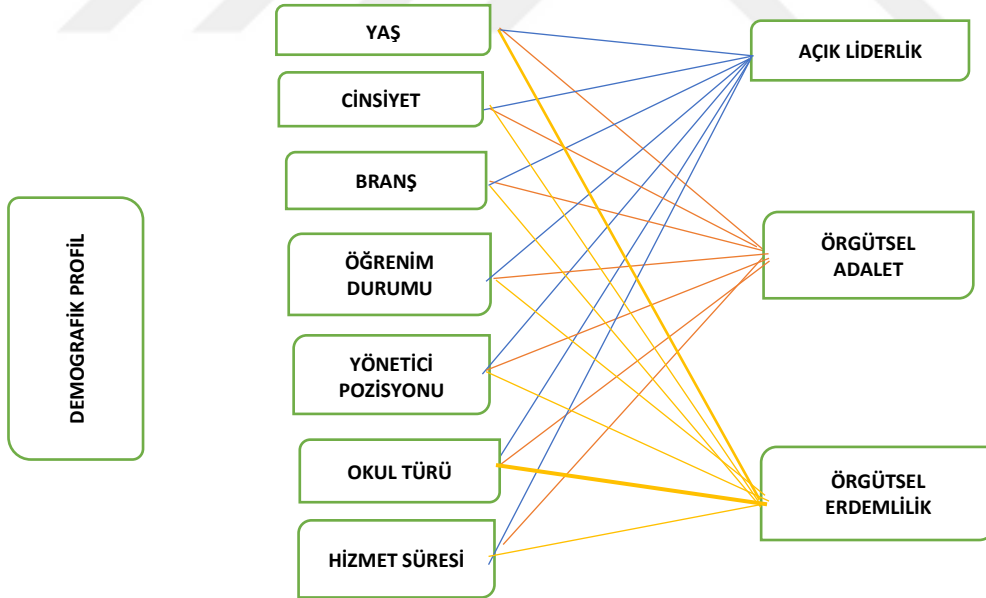
Bu bölümde araştırma modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araçları, verilerin toplaması ve analizini kapsayan açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinde Açık Liderlik ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdem arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, karşılaştırmalı türden ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımı da vardır. Buna ilişki tarama yaklaşımı denir (Karasar, 2016).

Araştırmanın bağımlı değişkenini okul yöneticilerinde Açık Liderlik ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik alt boyutları; bağımsız değişkenlerini ise okul yöneticilerine ait demografik değişkenler oluşturmaktadır.

Şekil 3.1. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişki



Tarama modelli araştırmalar, belirli bir grubun belli başlı özelliklerini betimlemeyi amaçlayan çalışmalardır. İlişkisel tarama modeli için iki veya daha fazla değişken arasındaki beraber değişim varlığını ya da seviyesini belirlemeyi hedefleyen model olarak belirtilmektedir. İlişkisel tarama modeli sayesinde, değişkenlerin beraber değişim gösterip göstermediği ve değişim varsa bu değişimin nasıl olduğu

çalışmalarda tespit edilmeye çalışılır. İlişkisel tarama modeli karşılaştırma türünde olduğu için en az iki değişkenin olması gerekir. Ayrıca bağımsız değişkenler gruplandırılarak, diğer bağımlı değişkenlerle aralarında değişim söz konusu olup olmadığı incelenir (Karasar, 2016).

3.1.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2018-2019 eğitim öğretim yılında MEB'e bağlı, İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde bulunan, resmî okul öncesi, resmî anaokulu, resmî anasınıfı, resmî ilkokul, resmî ortaokul, resmî imam hatip ortaokulu, resmî genel ortaöğretim okulu ve resmî mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında görev yapan 232 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır.

Beylikdüzü ilçesinde, resmî okul öncesi 4, resmî anaokulu 4, resmî anasınıfı 27, resmî ilkokul 18, resmî ortaokul 15, resmî imam hatip ortaokulu 3, resmî genel ortaöğretim okulu 7, resmî mesleki ve teknik ortaöğretim okulu 8 adet olup toplamda 86 resmî okul bulunmaktadır. Bu okullarda görev yapan 86 müdür ve 146 müdür yardımcısı toplamda 232 kişi evreni oluşturmaktadır (beylikduzu.meb.gov.tr).

Evrenin Beylikdüzü ilçesi olarak seçilmesinin sebebi, araştırmacının burada görev yapıyor olmasıdır. Evrende görev yapan tüm okul yöneticilerinin sayısının, çalışmanın evrenine genellenebilmesi için yeterli olması ve bölgede tüm evrene ulaşımın kolaylığı sebebiyle; doyma (Tam sayım örneklem seçimi) tekniği kullanılmıştır. Doyma Tekniği, evrendeki her birimin örnekleme katıldığı örneklem seçim tekniğidir. Doyma Tekniği, küçük ve coğrafi olarak belirli bir alanda yoğunlaşan evrenler için daha kullanışlıdır (Lin, 1976). Araştırma kapsamında 191 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcıların okul sayıları dağılımları Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Beylikdüzü İlçesi Resmî Okul Sayıları

Fen Lisesi 1	Sosyal Bilimler Lisesi 1	Anadolu Lisesi 3
Meslek Lisesi 5	İmam Hatip Lisesi 2	İlkokul 18
Ortaokul 14	İmam Hatip Ortaokulu 3	Anaokulu 4

Kaynak: (beylikduzu.meb.gov.tr)

Araştırma kapsamında 191 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre dağılımları **Tablo 3.2'**de verilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	43	22.5
Erkek	148	77.5
Yaş		
25-30	15	7.9
31-35	25	13.1
36-40	52	27.2
41-45	49	25.7
46 ve üstü	50	26.2
Branş		
Okul öncesi	5	2.6
Sınıf öğretmeni	58	30.4
Branş	128	67
Öğrenim Durumu		
Lisans	120	62.8
Yüksek Lisans	69	36.1
Doktora	2	1
Yöneticilik Pozisyonu		
Müdür Yardımcısı	127	66.5
Müdür Baş Yardımcısı	4	2.1
Müdür	60	31.4
Çalışılan Okul Türü		
Anaokulu	7	3.7
İlkokul	60	31.4
Ortaokul	58	30.4
Lise	66	34.6
Yöneticilik Hizmet Süresi		
0-5	83	43.5
6-10	35	18.3
11-15	27	14.1
16-20	16	8.4
21 ve üstü	30	15.7

Tablo 3.2 incelendiğinde, grubun büyük çoğunluğunu erkek (n = 148, %77.5) okul yöneticilerinin oluşturduğu, kadın yönetici sayısının 43 (%22.5) olduğu görülmektedir. Yaşa göre okul yöneticilerinin en çok (n = 52, %27.2) 36-40 yaş aralığında, daha sonra (n = 50, %26.2) 46 ve üstünde ve (n = 49, %25.7) 41-45 yaş aralığındadır. En az (n = 15, %7.9) 25-30 ve daha sonra (n = 25, %13.1) 31-35 yaş aralığında yönetici yer almaktadır. Branşa göre en çok (n = 128, %67) branş öğretmeni,

daha sonra (n = 58, %30.4) sınıf öğretmeni ve en az (n = 5, %2.6) okul öncesi öğretmeni yer almaktadır. Öğrenim durumuna göre en çok (n = 120, %62.8) lisans, daha sonra (n = 69, %36.1) yüksek lisans ve en az (n = 2, %1) doktora mezunu yönetici bulunmaktadır. Yöneticilik pozisyonuna göre en çok (n = 127, %66.5) müdür yardımcısı, daha sonra (n = 60, %31.4) müdür ve en az (n = 4, %2.1) müdür başyardımcısı yer almaktadır. Çalışılan okul türüne göre en çok (n = 66, %34.6) lise, daha sonra (n = 60, %31.4) ilkokul, en az (n = 7, %3.7) anaokulu ve daha sonra (n = 58, %30.4) ortaokul yer almaktadır. Yöneticilik hizmet süresine göre en çok (n = 83, %43.5) 0-5, daha sonra (n = 35, %6-10) ve (n = 30, %15.7) 21 yıl ve üstü, en az (n = 16, %8.4) 16-20 ve (n = 27, %14.1) 11-15 yıl tecrübeli yöneticiler bulunmaktadır.

3.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan verileri toplamak için okul yöneticilerine ait bazı demografik bilgileri belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Ayrıca farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen “Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ)”, “Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği”, “Örgütsel Erdemlilik Ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama araçları aşağıda tanıtılmıştır.

3.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Okul yöneticilerinde Açık Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Erdemlilik bağlamında okul yöneticilerini etkilediği düşünülen bazı değişkenlere ait verilerin elde edilmesi amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” hazırlanıp uygulanmıştır. Bu formda, okul yöneticilerinin yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, branşı, çalıştıkları okul türü, yöneticilik pozisyonu ve yöneticilikteki kıdemiyle ilgili sorular bulunmaktadır.

3.1.3.2. Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ)

Tablo 3.3. Alt Boyutları, İç Tutarlılık Katsayısı ve Maddeleri

Alt Boyutlar	Cronbach α	Ölçek Maddeleri	Soru Sayısı
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım(GKSP)	.91	1-2-3-4-5-6-7-8-9	9
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik(MDHV)	.90	10-11-12-13-14-15-16-17-18	9
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı(SAEK)	.87	19-20-21-22-23	5

Polat ve Arabacı (2013) tarafından geliştirilen Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ) 23 maddeden oluşmakta ve iç tutarlılık katsayısı (cronbach's alfa) tüm ölçek için .95'tir.

Ölçek 5’li likert formatında derecelendirilmiştir. (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Çoğu Zaman,5=Her Zaman)

3.1.3.3. Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği

Tablo 3.4. Alt Boyutları, İç Tutarlılık Katsayısı ve Maddeleri

Alt Boyutlar	Cronbach α	Ölçek Maddeleri	Soru Sayısı
Karar Verme Sürecinde Adalet	.90	1,2,3,4,5,6	6
Planlama Sürecinde Adalet	.95	7,8,9,10,11,12	6
Örgütlenme Sürecinde Adalet	.95	13,14,15,16,17,18	6
Koordinasyon Sürecinde Adalet	.92	19,20,21,22,23	5
Etkileme Sürecinde Adalet	.92	24,25,26,27,28	5
Değerlendirme Sürecinde Adalet	.96	29,30,31,32,33,34,35,36,37	9

Akyol ve Akçay (2013) tarafından geliştirilen “Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği (ALÖ)” 37 maddeden oluşmakta ve iç tutarlılık katsayısı (cronbach’s alfa) tüm ölçek için .98’dir. Ölçekte 5’li likert formatında hazırlanmıştır. Ölçekteki maddeler “Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Derecede Katılıyorum”, “Oldukça Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

3.1.3.4. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği

Tablo 3.5. Alt Boyutları, İç Tutarlılık Katsayısı ve Maddeleri

Alt Boyutlar	Cronbach α	Ölçek Maddeleri	Soru Sayısı
Dürüstlük ve Bağışlayıcılık	.927	11,12,14,13,8,9,10,6,15	9
Güven ve Nezaket	.869	5,7,4	3
İyimsizlik	.819	2,1	2

Erkmen ve Esen (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Erdemlilik Ölçeği (ALÖ)” 15 maddeden oluşmakta ve iç tutarlılık katsayısı (cronbach’s alfa) tüm ölçek için .94’dür. 6’lı likert tipi ölçekte ifadeler; “Hiç Katılmıyorum” (1)’ dan, “Tamamen Katılıyorum” (6)’a kadar değişen şekildedir. İfadelerin olumluluğu sebebiyle ters kodlama gerektirmemektedir.

3.1.4. Verilerin Toplanması ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında uygulanacak ölçekleri Türkçeye uyarlayan ve geliştiren araştırmacılarla iletişime geçilerek araştırmada ölçeklerin kullanım izni alınmıştır. Anketlerin uygulanabilirliğine dair İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Resmî ağ adreslerinden 2018-

2019 yılları arasında MEB'e bağlı, İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde bulunan, Resmî Okul Öncesi, Resmî Anaokulu, Resmî Anasınıfı, Resmî İlkokul, Resmî Ortaokul, Resmî İmam Hatip Orta Okulu, Resmî Genel Ortaöğretim Okulu, Resmî Mesleki ve Teknik Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler (müdür ve müdür yardımcıları) sayılarının genel dağılımını gösteren istatistiksel verilere ulaşılmıştır (beylikduzu.meb.gov.tr).

Evrenin temsil ediliyor olmasının sağlanması için; anket formları araştırmacı tarafından MEB'e bağlı, İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde bulunan, Resmî Okul Öncesi, Resmî Anaokulu, Resmî Anasınıfı, Resmî İlkokul, Resmî Ortaokul, Resmî İmam Hatip Orta Okulu, Resmî Genel Ortaöğretim Okulu, Resmî Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu okullarında görev yapan tüm yöneticilere (müdür ve müdür yardımcıları) teslim edilerek ortalama bir hafta sonra yine bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.1.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla hangi istatistiksel tekniklerin yapılacağına karar vermek amacıyla öncelikle kayıp değerler ve uç değerler incelenmiştir. Veri setinde kayıp değer olmadığı görülmüştür. Daha sonra uç değer incelemesi yapılmıştır. Bunun için ölçeklere ve alt boyutlarına ait puanlar Z standart puanına çevrilmiş ve -3 ile +3 aralığı dışında kalan değerler veri setinden çıkarılmıştır. 232 kişilik evrenden uç değerler temizlendikten sonra 191 kişiye ait veri ile analizlere devam edilmiştir.

Uç değerler tespit edilip veri setinden çıkarıldıktan sonra normallik testi yapılmıştır. Verilerin normalliğini test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, histogram grafikleri ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Normallik testi sonucu **Tablo 3.6'** da verilmiştir.

Tablo 3.6. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçek boyut	n	\bar{X}	S	Media n	Minimum	Maksimum	Kolmogorov-Smirnov	P	Çarpıklık
ALÖ	191	101.96	9.404	103	70	115	.083	.003	-.615
GK	191	41.30	3.386	42	29	45	.148	.000	-1.061
MD	191	40.492	4.209	42	26	45	.163	.000	-.890
SA	191	20.168	5.084	21	5	25	.183	.000	-1.262
ÖAÖ	191	171.901	15.924	178	108	185	.205	.000	-1.581
KV	191	28.052	2.55	29	16	30	.222	.000	-1.843
P	191	27.655	2.775	29	17	30	.204	.000	-1.454
Ö	191	27.984	2.762	29	16	30	.256	.000	-1.503
K	191	23.335	2.507	25	13	25	.302	.000	-1.732
E	191	23.063	2.576	24	15	25	.271	.000	-1.274
D	191	4.812	4.224	44	27	45	.232	.000	-1.365
ÖEÖ	191	76.545	10.783	79	39	90	.108	.000	-.928

ALÖ: Açık Liderlik Ölçeği, GK: Gücün Kabulü, MD: Merakı Destekleme, SA: Sosyal Ağlar, ÖAÖ: Örgütsel Adalet Ölçeği, KV: Karar Verme, P: Planlama, Ö: Örgütlenme, K: Koordinasyon, E: Etkileme, D: Değerlendirme, ÖEÖ: Örgütsel Erdemlilik Ölçeği

Tablo 3.6 incelendiğinde, Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre hiçbir test ve alt boyut normal dağılım göstermemektedir ($p > .05$). Ancak sadece Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre karar verilmemektedir. Çarpıklık değerleri (-1.96 ile +1.96 aralığında) ve histogram grafikleri incelendiğinde diğer puan dağılımlarının da normal dağılımdan önemli bir sapma göstermedikleri görülmektedir. Bu durumda tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının normal dağılım sergilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamında ölçeklerden ya da alt boyutlardan elde edilen ortalama puanların yorumlanması amacıyla elde edilen toplam puan madde sayısına bölünmüş ortalama puan elde edilmiştir. Daha sonra (Son kategori – İlk kategori) /Aralık Sayısı formülüne göre adım aralığı Açık Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği'nde 0.80, Örgütsel Erdemlilik ölçeğinde 0.83 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuç Tablo 3.7 ve Tablo 3.8'de verilen adım aralıklarına göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.7. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik ve Örgütsel Adalet Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına Katılma Durumları ile İlgili Ölçütler

Aralıklar	Karar (ALÖ)	Karar (ÖAÖ)
1.00-1.80	Hiçbir zaman	Hiç katılmıyor
1.81-2.60	Nadiren	Katılmıyor
2.61-3.40	Ara sıra	Orta derecede katılıyor
3.41-4.20	Çoğu zaman	Katılıyor
4.21-5.00	Her zaman	Tamamen katılıyor

Tablo 3.7 incelendiğinde, katılımcıların ortalama puanlarının madde sayısına bölümü 1.00-1.80 aralığında ise hiç katılmadıkları, 4.21 ve üzerinde ise tamamen katıldıkları görülmektedir.

Tablo 3.8. Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeğine Katılma Durumları ile İlgili Ölçütler

Aralıklar	Karar
1.00-1.82	Hiç katılmıyor
1.83-2.66	Çok az katılıyor
2.67-3.50	Biraz katılıyor
3.51-4.34	Oldukça katılıyor
4.35-5.18	Çok katılıyor
5.19-	Tamamen katılıyor

Tablo 3.8 incelendiğinde, katılımcıların ortalama puanlarının madde sayısına bölümü 1.00-1.82 aralığında ise hiç katılmadıkları, 5.19 ve üzerinde ise tamamen katıldıkları görülmektedir.

Araştırma kapsamında verileri analiz etmede ortalama, standart sapma, minimum, maksimum değerleri betimsel olarak verilmiştir. Fark hipotezlerini test etmede ilişkisiz örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır. Veriler normal dağılmadığında ya da kategorilerde çok az sayıda kişi yer aldığına ise parametrik testler yerine Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri yapılmıştır. İlişkiyi incelemek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde anlamlılık düzeyi %95 ($p < 0.05$) temel alınmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler, “SPSS 22.0” programı kullanılarak çözümlenmiştir. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik öz yeterlilik algıları ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdem arasındaki ilişkiyi okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine göre (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, yöneticilik pozisyonu, yöneticilikte kıdemi) inceleyen bu araştırma ilişki tarama modelindedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde tarama modeli ilkeleri doğrultusunda araştırma sürecinde elde edilen nicel verilere ilişkin bulgular araştırma problemleri çerçevesinde yorumlanmıştır.

4.1. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Ölçeklerinin Alt Boyutlarında Yer Alan Maddelere Ait Ortalama ve Sıra Değerlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Ölçekleri'nin alt boyutlarında yer alan maddelere ilişkin ortalama, standart sapma ve sıra değerleri aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 4.1. Açık Liderlik Ölçeği "Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşımı" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
1.Kurumda kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli) fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır	191	4,78	,428	1
2.Çalıştığım kurumda yeniliklere açık ortamlar desteklenir.	191	4,75	,478	3
3.Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda hizmet alanlarla (öğrenci, veli, vs) görüşleri olumsuz olsa bile konuşulur.	191	4,71	,477	4
4.Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda kurum çalışanlarının görüşleri olumsuz olsa bile onlarla konuşulur.	191	4,70	,515	5
5.Kurumda kurum çalışanlarının fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.	191	4,76	,450	2
6.Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) kurum hizmetlerine dair fikirlerini/önerilerini paylaşabildikleri kurumsal sosyal platformlar desteklenir.	191	4,39	,709	7
7.Kurumda stratejik kazanımlara açık platformlar (web site, blog, vs) oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılır.	191	3,94	,990	8
8.Çalıştığım kurumda çalışanlar sorumlu davrandıkları sürece, kurum içi ve dışında sosyal ağ teknolojilerini kullanmakta özgürdüler.	191	4,50	,753	6
9.Çalıştığım kurumda kurumdan hizmet alanlardan (öğrenci, veli, vs) gelen görüşlere/önerilere önem verilir.	191	4,75	,467	3
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşımı	191	4,59	0,59	

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği'nin "Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşımı" alt boyutunda en yüksek "Kurumda kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli) fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır" (\bar{X} =4,78) ifadesine, ikinci sırada "Kurumda kurum çalışanlarının fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır" (\bar{X} =4,76) ifadesine, üçüncü sırada "Çalıştığım kurumda yeniliklere açık ortamlar desteklenir" (\bar{X} =4,75) ve "Çalıştığım kurumda kurumdan hizmet alanlardan (öğrenci, veli, vs)

gelen görüşlere/önerilere önem verilir" ($\bar{X} = 4,75$) ifadesine dördüncü sırada "Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda hizmet alanlarla (öğrenci, veli, vs) görüşleri olumsuz olsa bile konuşulur" ($\bar{X} = 4,71$) ifadesine, beşinci sırada "Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda kurum çalışanlarının görüşleri olumsuz olsa bile onlarla konuşulur" ($\bar{X} = 4,70$) ifadesine, altıncı sırada "Çalıştığım kurumda çalışanlar sorumlu davrandıkları sürece, kurum içi ve dışında sosyal ağ teknolojilerini kullanmakta özgürdürler" ($\bar{X} = 4,50$) ifadesine, yedinci sırada ise "Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) kurum hizmetlerine dair fikirlerini/önerilerini paylaşabildikleri kurumsal sosyal platformlar desteklenir" ($\bar{X} = 4,39$) ifadesine ve en düşük olarak da "Kurumda stratejik kazanımlara açık platformlar (web site, blog, vs) oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılır" ($\bar{X} = 3,94$) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.2. Açık Liderlik Ölçeği "Merakı Destekleme ve Hesap Verilebilirlik" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
10.Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgilerini birbirleri ile paylaşımları konusunda teşvik edilir.	191	4,64	,562	2
11.Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar aktif şekilde desteklenir.	191	4,63	,554	3
12.Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini rahat hissederler.	191	4,65	,558	1
13.Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar olumlu şekilde desteklenir.	191	4,64	,533	2
14.Çalıştığım kurumda yönetsel kararların nasıl alındığının kurum çalışanlarına açıklanması için yeterli zaman ayrılır.	191	4,50	,597	6
15.Çalıştığım kurumda çalışanlar liderlik becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilir.	191	4,55	,577	5
16.Çalıştığım kurumda okul yöneticilerinin herkesin önünde kendilerinden kaynaklanan olası hatalarını kabul ettikleri olur.	191	4,29	,759	7
17. Kurumdaki çalışmaların başarısızlığı durumunda tüm çalışanlar bu başarısızlıktan "Ne öğrendim/öğrendik" sorusunu kendilerine sorarlar.	191	3,99	,827	8
18. Çalıştığım kurumda herkese ait farklı görüşler dikkatle dinlenir.	191	4,59	,617	4
Merakı Destekleme ve Hesap Verilebilirlik	191	4,50	0,62	

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği'nin "Merakı Destekleme ve Hesap Verilebilirlik" alt boyutunda en yüksek "Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini rahat hissederler" ($\bar{X} = 4,65$) ifadesine, ikinci sırada "Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar olumlu şekilde desteklenir" ($\bar{X} = 4,64$) ve "Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgilerini birbirleri ile paylaşımları konusunda teşvik edilir" ($\bar{X} = 4,64$) ifadesine, üçüncü sırada "Çalıştığım kurumda

potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar aktif şekilde desteklenir" (\bar{X} =4,63) ifadesine, dördüncü sırada *"Çalıştığım kurumda herkese ait farklı görüşler dikkatle dinlenir."* (\bar{X} =4,59) ifadesine, beşinci sırada *"Çalıştığım kurumda çalışanlar liderlik becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilir"* (\bar{X} =4,55) ifadesine, altıncı sırada *"Çalıştığım kurumda yönetsel kararların nasıl alındığının kurum çalışanlarına açıklanması için yeterli zaman ayrılır"* (\bar{X} =4,50) ifadesine, yedinci sırada ise *"Çalıştığım kurumda okul yöneticilerinin herkesin önünde kendilerinden kaynaklanan olası hatalarını kabul ettikleri olur"* (\bar{X} =4,29) ifadesine ve en düşük olarak da *"Kurumdaki çalışmaların başarısızlığı durumunda tüm çalışanlar bu başarısızlıktan "Ne öğrendim/öğrendik" sorusunu kendilerine sorarlar"* (\bar{X} =3,99) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.3. Açık Liderlik Ölçeği "Sosyal Ağların Etkin Kullanımı" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
19. Çalıştığım kurumda herhangi bir konuda duyurular Twitter, Facebook, vb sosyal ağ teknolojileri kullanılarak yapılır.	191	4,07	1,044	2
20. Kurum içi bilgi güncellemelerinden haberdar olabilmek için Twitter, Facebook, vb sosyal ağlar kullanılır.	191	3,96	1,169	4
21. Çalıştığım kurumda kurum içi iletişim için gerektiğinde yöneticiler tarafından Twitter, Facebook, vb sosyal ağlar kullanılır.	191	4,06	1,155	3
22. Çalıştığım kurumda kurum içerisinde Twitter, Facebook, vb sosyal teknolojilerin kullanımı teşvik edilir.	191	3,87	1,185	5
23. Kurumda iletişimi kolaylaştırması için sosyal ağlar kullanılır	191	4,20	1,006	1
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	191	4,03	1,11	

Tablo 4.3'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği'nin "Sosyal Ağların Etkin Kullanımı" alt boyutunda en yüksek *"Kurumda iletişimi kolaylaştırması için sosyal ağlar kullanılır"* (\bar{X} =4,20) ifadesine, ikinci sırada *"Çalıştığım kurumda herhangi bir konuda duyurular Twitter, Facebook, vb sosyal ağ teknolojileri kullanılarak yapılır"* (\bar{X} =4,07) ifadesine, üçüncü sırada *"Çalıştığım kurumda kurum içi iletişim için gerektiğinde yöneticiler tarafından Twitter, Facebook, vb sosyal ağlar kullanılır"* (\bar{X} =4,06) ifadesine, dördüncü sırada *"Kurum içi bilgi güncellemelerinden haberdar olabilmek için Twitter, Facebook, vb sosyal ağlar kullanılır."* (\bar{X} =3,96) ifadesine ve en düşük olarak da *"Çalıştığım kurumda kurum içerisinde Twitter, Facebook, vb sosyal teknolojilerin kullanımı teşvik edilir"* (\bar{X} =3,87) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği "Karar Verme Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
1. Çalışanların görev dağılımına ilişkin verdiği kararlarda adil bir tutum sergiler.	191	4,63	,554	4
2. Çalışanların ders programının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır.	191	4,79	,448	1
3. Okul ile ilgili karar alma sürecinde karardan etkilenebilecek tüm çalışanların ihtiyaç ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adil kriterler oluşturur.	191	4,62	,557	5
4. Aldığı kararların nedenlerini çalışanlara açık bir şekilde ifade eder.	191	4,62	,619	5
5. Çalışanların kazanımlarına ilişkin kararları, sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır.	191	4,73	,522	2
6. Çalışanları ilgilendiren kararları alırken, kendilerinin fikir ve taleplerini dikkate alır.	191	4,66	,547	3
Karar Verme Sürecinde Adalet	191	4,68	0,54	

Tablo 4.4'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Karar Verme Sürecinde Adalet" alt boyutunda en yüksek "*Çalışanların ders programının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır*" (\bar{X} =4,79) ifadesine, ikinci sırada "*Çalışanların kazanımlarına ilişkin kararları, sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır*" (\bar{X} =4,73) ifadesine, üçüncü sırada "*Çalışanları ilgilendiren kararları alırken, kendilerinin fikir ve taleplerini dikkate alır*" (\bar{X} =4,66) ifadesine, dördüncü sırada "*Çalışanların görev dağılımına ilişkin verdiği kararlarda adil bir tutum sergiler*" (\bar{X} =4,63) ifadesine ve en düşük olarak da "*Okul ile ilgili karar alma sürecinde karardan etkilenebilecek tüm çalışanların ihtiyaç ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adil kriterler oluşturur*" (\bar{X} =4,62) ve "*Aldığı kararların nedenlerini çalışanlara açık bir şekilde ifade eder*" (\bar{X} =4,62) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Ölçeği "Planlama Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
7. Okul ile ilgili uygulamaya sokacağı planları, tüm çalışanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir.	191	4,71	,511	1
8. Okul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken, çalışanlardan gelen önerileri adil olarak değerlendirir.	191	4,67	,534	2
9. Gerçekleştirilecek olan planların çalışanlarca sorgulanmasına müsaade eder.	191	4,52	,648	6
10. Çalışanların sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir.	191	4,63	,592	3

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
11. Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan tüm faaliyetlerin planlanması sürecinde, tüm çalışanların bilgi deneyim ve fikirlerinden faydalanır.	191	4,55	,604	5
12. Örgütsel Planlamalara ilişkin bilgileri, tüm çalışanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir.	191	4,58	,600	4
Planlama Sürecinde Adalet	191	4,61	0,58	

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Planlama Sürecinde Adalet" alt boyutunda en yüksek "Okul ile ilgili uygulamaya sokacağı planları, tüm çalışanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir" ($\bar{X}=4,71$) ifadesine, ikinci sırada "Okul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken, çalışanlardan gelen önerileri adil olarak değerlendirir" ($\bar{X}=4,67$) ifadesine, üçüncü sırada "Çalışanların sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir" ($\bar{X}=4,63$) ifadesine, dördüncü sırada "Örgütsel Planlamalara ilişkin bilgileri, tüm çalışanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir" ($\bar{X}=4,58$) ifadesine, beşinci sırada "Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan tüm faaliyetlerin planlanması sürecinde, tüm çalışanların bilgi deneyim ve fikirlerinden faydalanır" ($\bar{X}=4,55$) ve en düşük olarak da "Gerçekleştirilecek olan planların çalışanlarca sorgulanmasına müsaade eder" ($\bar{X}=4,52$) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Ölçeği "Örgütlenme Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
13. Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır.	191	4,69	,539	2
14. Örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına görev tanımlarını adil bir tutumla belirler.	191	4,69	,509	2
15. Çalışanlara verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir.	191	4,71	,549	1
16. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına çalışanlarca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir.	191	4,64	,599	3
17. Örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan çalışanların görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür.	191	4,64	,572	3
18. Tüm çalışanlara, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır.	191	4,62	,566	4
Örgütlenme Sürecinde Adalet	191	4,67	0,56	

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Örgütlenme Sürecinde Adalet" alt boyutunda en yüksek "Çalışanlara verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir" ($\bar{X}=4,71$) ifadesine, ikinci sırada "Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır" ($\bar{X}=4,69$) ve "Örgütsel faaliyetlerin

gerçekleşmesi adına görev tanımlarını adil bir tutumla belirler" (\bar{X} =4,69) ifadelerine, üçüncü sırada "Örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına çalışanlarca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir" (\bar{X} =4,64) ve "Örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan çalışanların görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür" (\bar{X} =4,64) ifadelerine ve en düşük olarak da "Tüm çalışanlara, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır" (\bar{X} =4,62) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.7. Örgütsel Adalet Ölçeği "Koordinasyon Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
19. Gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren çalışanlara eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür.	191	4,61	,655	5
20. Koordinasyon ilkelerini, çalışanlarla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir.	191	4,65	,621	4
21. Çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında iş birliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir.	191	4,68	,598	3
22. Çalışanların kazanımına ilişkin kararları alınan sürecinde, aralarındaki iş birliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir.	191	4,69	,519	2
23. Çalışanların birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder.	191	4,71	,509	1
Koordinasyon Sürecinde Adalet	191	4,67	0,58	

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Koordinasyon Sürecinde Adalet" alt boyutunda en yüksek "Çalışanların birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder" (\bar{X} =4,71) ifadesine, ikinci sırada "Çalışanların kazanımına ilişkin kararları alınan sürecinde, aralarındaki iş birliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir" (\bar{X} =4,69) ifadesine, üçüncü sırada "Çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında iş birliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir" (\bar{X} =4,68) ifadesine, dördüncü sırada "Koordinasyon ilkelerini, çalışanlarla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir" (\bar{X} =4,65) ve en düşük olarak da "Gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren çalışanlara eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür" (\bar{X} =4,61) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Ölçeği "Etkileme Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
24.Çalışanları kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür.	191	4,66	,566	1
25.Çalışanların kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır.	191	4,62	,603	2
26.Çalışanlarla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur.	191	4,61	,578	3
27.Çalışanların kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, çalışanlarca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir.	191	4,60	,589	4
28.Çalışanlarla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır.	191	4,58	,600	5
Etkileme Sürecinde Adalet	191	4,61	0,59	

Tablo 4.8'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Etiketleme Sürecinde Adalet" alt boyutunda en yüksek "*Çalışanları kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür*" (\bar{X} =4,66) ifadesine, ikinci sırada "*Çalışanların kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır*" (\bar{X} =4,62) ifadesine, üçüncü sırada "*Çalışanlarla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur*" (\bar{X} =4,61) ifadesine, dördüncü sırada "*Çalışanların kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, çalışanlarca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir*" (\bar{X} =4,60) ve en düşük olarak da "*Çalışanlarla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır*" (\bar{X} =4,61) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.9. Örgütsel Adalet Ölçeği "Değerlendirme Sürecinde Adalet" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
29.Belirli görevler yüklediği çalışanları, adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar.	191	4,60	,570	6
30.Çalışanların gerçekleştirdikleri görevlerin, değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler.	191	4,70	,513	1
31.Çalışanların kazanımlarına ilişkin kazanımların değerlendirilmesini, tüm çalışanlarla eşit şekilde paylaşır.	191	4,62	,557	5
32.Çalışanlara tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirmesini, adil standartlar ile gerçekleştirir.	191	4,64	,533	4
33.Çalışanlara sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur.	191	4,62	,576	5
34.Çalışanların görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yöntemiyle değerlendirir.	191	4,64	,570	4
35.Çalışanların performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir.	191	4,65	,569	3

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
36.Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde, tüm çalışanlara aynı mesafede durur.	191	4,65	,603	3
37.Çalışanların performans değerlendirmesine ilişkin fikirlerini, tarafsız bir şekilde dikkate alır.	191	4,68	,596	2
Değerlendirme Sürecinde Adalet	191	4,64	0,57	

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği'nin "Değerlendirme Sürecinde Adalet" alt boyutunda en yüksek "*Çalışanların gerçekleştirdikleri görevlerin, değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler*" ($\bar{X} = 4,70$) ifadesine, ikinci sırada "*Çalışanların performans değerlendirmesine ilişkin fikirlerini, tarafsız bir şekilde dikkate alır*" ($\bar{X} = 4,68$) ifadesine, üçüncü sırada "*Çalışanların performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir*" ($\bar{X} = 4,65$) ve "*Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde, tüm çalışanlara aynı mesafede durur*" ($\bar{X} = 4,55$) ifadesine, dördüncü sırada "*Çalışanlara tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirmesini, adil standartlar ile gerçekleştirir*" ($\bar{X} = 4,64$) ve "*Çalışanların görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yöntemiyle değerlendirir*" ($\bar{X} = 4,64$) ifadesine, beşinci sırada "*Çalışanların kazanımlarına ilişkin kazanımların değerlendirilmesini, tüm çalışanlarla eşit şekilde paylaşır*" ($\bar{X} = 4,62$) ve "*Çalışanlara sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur*" ($\bar{X} = 4,62$) ifadesine ve en düşük olarak da "*Belirli görevler yüklediği çalışanları, adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar*" ($\bar{X} = 4,60$) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.10. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği "Dürüstlük ve Bağışlayıcılık" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
6.Çalışanlar bu kurumda gösterilen liderlik davranışına saygı duyarlar.	191	5,09	,988	7
8.Bu kurum çalışanların isteklerine ve haklarına saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.	191	5,42	,756	1
9.Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikayeler anlatılır.	191	4,93	1,143	8
10.Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir.	191	5,26	,897	5
11.Bu kurum itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.	191	5,34	,836	3
12.Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindedir.	191	5,32	,826	4
13.Bu kurumda hatalardan ders alınır, hatalar kısa sürede telafi edilir.	191	5,20	,903	6
14.Bu kurum bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.	191	5,41	,834	2

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
15.Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir.	191	4,80	1,232	9
Dürüstlük ve Bağışlayıcılık	191	5,20	0,94	

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'nin "Dürüstlük ve Bağışlayıcılık" alt boyutunda en yüksek "Bu kurum çalışanların isteklerine ve haklarına saygı gösteren bir kurum olarak tanınır" (\bar{X} =5,42) ifadesine, ikinci sırada "Bu kurum bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur" (\bar{X} =5,41) ifadesine, üçüncü sırada "Bu kurum itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır" (\bar{X} =5,34) ifadesine, dördüncü sırada "Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindedir" (\bar{X} =5,32) ifadesine, beşinci sırada "Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hâkimdir" (\bar{X} =5,26) ifadesine, altıncı sırada "Bu kurumda hatalardan ders alınır, hatalar kısa sürede telafi edilir" (\bar{X} =5,20) ifadesine, yedinci sırada ise "Çalışanlar bu kurumda gösterilen liderlik davranışına saygı duyarlar" (\bar{X} =5,09) ifadesine, sekizinci sırada "Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikâyeler anlatılır" (\bar{X} =4,93) ve en düşük olarak da "Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir" (\bar{X} =4,80) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.11. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği "Güven ve Nezaket" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
4.Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlara güvenirlir.	191	4,86	1,067	3
5.Bu kurumda çalışanlar, nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler.	191	5,20	,915	2
7.Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.	191	5,28	,867	1
Güven ve Nezaket	191	5,11	0,95	

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'nin "Güven ve Nezaket" alt boyutunda en yüksek "Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur" (\bar{X} =5,28) ifadesine, ikinci sırada "Bu kurumda çalışanlar, nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler" (\bar{X} =5,20) ifadesine ve en düşük olarak da "Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlara güvenirlir" (\bar{X} =4,86) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.12. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği "İyimserlik" Alt Boyutunun Madde Ortalamaları ve Sıra Numaraları

Madde	n	\bar{X}	SS	Sıra Numarası
1.Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşsa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdiler.	191	4,86	,998	1
2.Bu kurumda çalışanlar iyi olmanın yanında, iyi işler yapmaya kendilerini adanmışlardır.	191	4,75	1,030	2
İyimserlik	191	4,81	1,01	

Tablo 4.12'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'nin "İyimserlik" alt boyutunda en yüksek "Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşsa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdiler" (\bar{X} =4,86) ifadesine ve en düşük olarak da " Bu kurumda çalışanlar iyi olmanın yanında, iyi işler yapmaya kendilerini adanmışlardır" (\bar{X} =4,75) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

4.2. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeğine İlişkin Algılarına Ait Bulgular

Araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla Açık Liderlik Ölçeği'ne ve alt boyutlarına ait toplam puanlar alınmış, betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) hesaplanmıştır. Analiz sonucu Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.13. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri

	Açık Liderlik	Gücün Kabulü	Merakı Destekleme	Sosyal Ağlar
N	191	191	191	191
\bar{X}	101.96	41.30	40.49	20.17
k (madde sayısı)	23	9	9	5
S	9.40	3.39	4.21	5.08
Minimum	70	29	26	5
Maksimum	115	45	45	25
\bar{X} / k	4.43	4.59	4.50	4.03

Tablo 4.13 incelendiğinde ve elde edilen değerler Tablo 3'teki değerlerle karşılaştırıldığında, okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği'ne her zaman katıldıkları (/ k = 4.43) görülmektedir. Yöneticiler ölçeğin alt boyutları olan gücün kabulü (/ k = 4.59) ve merakı destekleme (/ k = 4.50) boyutlarına her zaman katılmakta, sosyal ağlar boyutuna ise (/ k = 4.03) çoğu zaman katılmaktadırlar.

4.3. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Algılarının Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Farklılık Durumuna İlişkin Bulgular

Ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamalarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla verilerin yaş düzeylerinde normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda verileri analiz etmede tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yapılmasına karar verilmiştir. Analiz sonucu betimsel istatistikler Tablo 4.2’de, ANOVA sonucu Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.14. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri

Yaş	n		ALÖ	GK	MD	SA
25-30	15	\bar{X}	102.73	41.33	40.27	21.13
		S	11.49	5	4.45	4.34
31-35	25	\bar{X}	99.84	41.32	39.32	19.20
		S	10.16	2.59	4.99	5.16
36-40	52	\bar{X}	101.75	41.06	40.46	20.23
		S	9.04	3.45	4.31	4.51
41-45	49	\bar{X}	101.69	41.57	40.88	19.24
		S	9.21	3.06	3.51	6.28
46 ve üstü	50	\bar{X}	103.26	41.26	40.80	21.20
		S	9.07	3.51	4.30	4.39

ALÖ: Açık Liderlik Ölçeği, GK: Gücün Kabulü, MD: Merakı Destekleme, SA: Sosyal Ağlar

Tablo 4.14 incelendiğinde, Açık Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamalarının 103.26 ile 99.84 arasında, gücün kabulü boyutunun ortalamalarının 41.57 ile 41.06 arasında, merakı destekleme boyutunun ortalamalarının 40.88 ile 39.32 arasında ve sosyal ağlar alt boyutunun ortalamalarının 21.20 ile 19.20 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 4.15. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
ALÖ	Gruplar Arası	211.593	4	52.898	.593	.668	-
	Gruplar İçi	16592.071	186				
	Toplam	16803.665	190				
GK	Gruplar Arası	6.769	4	1.692	.145	.965	-
	Gruplar İçi	2171.220	186	11.673			
	Toplam	2177.990	190				
MD	Gruplar Arası	47.177	4	11.794	.661	.620	-
	Gruplar İçi	3318.562	186	17.842			
	Toplam	3365.738	190				
SA	Gruplar Arası	132.613	4	33.153	1.291	.275	-
	Gruplar İçi	4778.025	186	25.688			
	Toplam	4910.639	190				

Yapılan analiz sonucuna göre okul yöneticilerinin Açık Liderlik [$F_{(4-186)} = .59, p > .05$], gücün kabulü [$F_{(4-186)} = .15, p > .05$], merakı destekleme [$F_{(4-186)} = .62, p > .05$] ve sosyal ağlar [$F_{(4-186)} = .28, p > .05$] puan ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle okul yöneticilerinin yaşları Açık Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamalarını etkilememektedir.

Araştırma kapsamında ALÖ ve alt boyutlarının cinsiyete göre normallik testi yapılmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov testi ile birlikte çarpıklık değerleri ve histogram grafikleri incelenmiştir. Hem kadın hem de erkek okul yöneticilerinin puanlarının normal dağılım sergilediği görülmüştür. Cinsiyete göre farklılığı incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo **Tablo 4.16**'da verilmiştir.

Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin ALÖ ve Alt Boyut Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
ALÖ	Kadın	43	101.02	9.42	189	-.74	.460
	Erkek	148	102.23	9.41			
GK	Kadın	43	40.56	4.26	189	-1.37	.176
	Erkek	148	41.51	3.07			
MD	Kadın	43	40.42	4.22	189	-.13	.897
	Erkek	148	40.51	4.22			
SA	Kadın	43	20.05	4.99	189	-.18	.860
	Erkek	148	20.20	5.13			

Tablo 4.16 incelendiğinde, okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçek ($t_{(189)} = -.74, p > .05$), gücün kabulü ($t_{(189)} = -1.37, p > .05$), merakı destekleme ($t_{(189)} = -.13, p > .05$) ve sosyal ağlar ($t_{(189)} = -.18, p > .05$) boyutlarında puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin Açık Liderlik ve alt boyutları konularında etkisinin olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında öncelikle doktora mezunu sadece iki kişi bulunduğu için yüksek lisans ve doktora kategorisi birleştirilmiştir. Yeni kategoriler lisans ve yüksek lisans/doktora şeklinde incelenmiştir. Daha sonra ALÖ ve alt boyutlarının öğrenim durumuna göre normallik testi analizleri yapılmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov testleri ile birlikte çarpıklık değerleri ve histogram grafikleri incelenmiştir. Hem lisans hem de yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin puanlarının normal dağılım

sergilediği görülmüştür. Öğrenim durumuna göre farklılığı incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.17’te verilmiştir.

Tablo 4.17. Okul yöneticilerinin ALÖ ve Alt Boyut Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
ALÖ	Lisans	120	101.66	9.60	189	-.57	.568
	YL/Doktora	71	102.46	9.10			
GK	Lisans	120	41.23	3.48	189	-.40	.693
	YL/ Doktora	71	41.42	3.25			
MD	Lisans	120	40.28	4.44	189	-.93	.355
	YL/ Doktora	71	40.86	3.80			
SA	Lisans	120	20.16	5.02	189	-.03	.974
	YL/ Doktora	71	20.18	5.22			

Tablo 4.17 incelendiğinde, okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçek ($t_{(189)} = -.57, p > .05$), gücün kabulü ($t_{(189)} = -.40, p > .05$), merakı destekleme ($t_{(189)} = -.93, p > .05$) ve sosyal ağlar ($t_{(189)} = -.03, p > .05$) boyutlarında puan ortalamalarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin öğrenim düzeylerinin Açık Liderlik ve alt boyutları konularında etkisinin olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında branşa göre okul yöneticilerinin görüşlerindeki farklılığı incelemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir. Okul öncesi branşında 5 kişi olduğu için parametrik bir test yapmak yerine non-parametrik bir test tercih edilmiştir. Yapılan analiz sonucu Tablo 4.18’da verilmiştir.

Tablo 4.18. ALÖ ve Alt Boyutlarının Branşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Ölçek/boyut	Branş	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
ALÖ	Okul öncesi	5	53.60	2	3.74	.155	-
	Sınıf	58	102.21				
	Branş	128	94.84				
GK	Okul öncesi	5	81.50	2	.99	.610	-
	Sınıf	58	91.66				
	Branş	128	8.54				
MD	Okul öncesi	5	62.10	2	2.57	.277	-
	Sınıf	58	101.59				
	Branş	128	94.79				
SA	Okul öncesi	5	58	2	3.84	.147	-
	Sınıf	58	103.91				
	Branş	128	93.90				

Tablo 4.18 incelendiğinde okul yöneticilerinin Açık Liderlik ($\chi^2 = 3.74, p > .05$), gücün kabulü ($\chi^2 = .99, p > .05$), merakı destekleme ($\chi^2 = 2.57, p > .05$) ve sosyal

ağlar ($\chi^2 = 3.84$, $p > .05$) ile ilgili görüşleri branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre farklı branşlarda olan yöneticiler Açık Liderlik ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların branşları Açık Liderlik düzeylerini etkilememektedir.

Araştırma kapsamında okul türüne göre okul yöneticilerinin görüşlerindeki farklılığı incelemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir. Anaokulunda görev yapan 7 kişi olduğu için parametrik bir test yapmak yerine non-parametrik bir test tercih edilmiştir. Yapılan analiz sonucu Tablo 4.19'de verilmiştir.

Tablo 4.19. ALÖ ve Alt Boyutlarının Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Ölçek/boyut	Okul Türü	N	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
ALÖ	Anaokulu	7	66.86	3	5.93	.115	-
	İlkokul	60	101.85				
	Ortaokul	58	104.36				
	Lise	66	86.42				
GK	Anaokulu	7	76.43	3	5.58	.134	-
	İlkokul	60	91.63				
	Ortaokul	58	109.56				
	Lise	66	90.13				
MD	Anaokulu	7	61.14	3	4.79	.188	-
	İlkokul	60	103.93				
	Ortaokul	58	98.11				
	Lise	66	90.63				
SA	Anaokulu	7	76.64	3	3.99	.263	-
	İlkokul	60	102.28				
	Ortaokul	58	101.72				
	Lise	66	87.31				

Tablo 4.19 incelendiğinde katılımcıların Açık Liderlik ($\chi^2 = 5.93$, $p > .05$), gücün kabulü ($\chi^2 = 5.58$, $p > .05$), merakı destekleme ($\chi^2 = 4.79$, $p > .05$) ve sosyal ağlar ($\chi^2 = 3.99$, $p > .05$) ile ilgili görüşleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre farklı okullarda çalışan yöneticiler Açık Liderlik ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların okul türleri Açık Liderlik düzeylerini etkilememektedir.

Öncelikle müdür başyardımcısı olan sadece 4 kişi bulunduğu için bu kategori müdür yardımcısı kategorisi ile birleştirilmiştir. Yeni kategoriler müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak gerçekleşmiştir. Daha sonra ALÖ ve alt boyutlarının yöneticilik pozisyonuna göre normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla ilişkisiz örneklem t testi yapılmasına karar verilmiştir. Analiz sonucu Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Okul yöneticilerinin ALÖ ve Alt Boyut Puan Ortalamalarının Yöneticilik Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
ALÖ	Md. Yrd.	131	101.26	9.94	189	-1.52	.130
	Müdür	60	103.48	7.99			
GK	Md. Yrd.	131	41.09	3.64	189	-1.39	.166
	Müdür	60	41.75	2.72			
MD	Md. Yrd.	131	40.12	4.54	189	-2.04	.043
	Müdür	60	41.30	3.25			
SA	Md. Yrd.	131	20.05	5.27	189	-.49	.626
	Müdür	60	20.43	4.68			

Tablo 4.20 incelendiğinde, okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçek ($t(189) = -1.52, p > .05$), gücün kabulü ($t(189) = -1.39, p > .05$) ve sosyal ağlar ($t(189) = -.49, p > .05$) boyutlarında puan ortalamaları yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermemekte; merakı destekleme boyutu ise yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($t(189) = -2.04, p < .05$). Müdürlerin merakı destekleme ortalama puanları (= 41.30) müdür yardımcılarının ortalama puanlarından (= 40.12) daha yüksektir.

Ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamalarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla verilerin yaş düzeylerinde normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda verileri analiz etmede tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yapılmasına karar verilmiştir. Analiz sonucu betimsel istatistikler Tablo 4.9’da, ANOVA sonucu Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.21 Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yöneticilikte Kıdeme Göre Betimsel İstatistikleri

Kıdem	n		ALÖ	GK	MD	SA
0-5	83	\bar{X}	101.94	41.31	40.39	20.24
		S	10.26	3.71	4.70	5.14
6-10	35	\bar{X}	100.17	41.11	40.37	18.69
		S	8.50	2.95	3.52	5.79
11-15	27	\bar{X}	100.63	40.67	39.30	20.67
		S	8.96	3.42	4.03	4.21
16-20	16	\bar{X}	102.50	41	41.63	19.88
		S	8.08	3.23	2.58	5.61
21 ve üstü	30	\bar{X}	105	42.20	41.40	21.40
		S	8.72	2.96	4.26	4.30

Tablo 4.21 incelendiğinde, Açık Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamalarının 105 ile 100.17 arasında, gücün kabulü boyutunun ortalamalarının 42.20 ile 40.67 arasında, merakı destekleme boyutunun ortalamalarının 41.40 ile 39.30 arasında ve sosyal ağlar alt boyutunun ortalamalarının 21.40 ile 18.69 arasında değiştiği görülmektedir. Sadece ortalamalar incelenerek ortalamaların yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ifade edilemez. ANOVA sonuçlarını incelemek gerekmektedir.

Tablo 4.22. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
ALÖ	Gruplar Arası	441.70	4	110.43	1.26	.289	-
	Gruplar İçi	16361.97	186	87.97			
	Toplam	16803.67	190				
GK	Gruplar Arası	37.79	4	9.45	.82	.513	-
	Gruplar İçi	2140.20	186	11.51			
	Toplam	2177.99	190				
MD	Gruplar Arası	85.33	4	21.33	1.21	.308	-
	Gruplar İçi	3280.41	186	17.64			
	Toplam	3365.74	190				
SA	Gruplar Arası	130.97	4	32.74	1.27	.282	-
	Gruplar İçi	4779.67	186	25.70			
	Toplam	4910.64	190				

Yapılan analiz sonucuna göre okul yöneticilerinin Açık Liderlik [$F(4-186) = 1.26, p > .05$], gücün kabulü [$F(4-186) = .82, p > .05$], merakı destekleme [$F(4-186) = 1.21, p > .05$] ve sosyal ağlar [$F(4-186) = 1.27, p > .05$] puan ortalamaları yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle okul yöneticilerinin kıdemlerinin çok ya da az olması Açık Liderlik Ölçeği ve alt boyutları puan ortalamalarını etkilememektedir.

4.4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algularına İlişkin Bulgular

Araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla Örgütsel Adalet Ölçeği'ne ve alt boyutlarına ait toplam puanlar alınmış, betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) hesaplanmıştır. Analiz sonucu **Tablo 4.23** 'de verilmiştir.

Tablo 4.23. Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri

	ÖAÖ	KV	P	Ö	K	E	D
N	191	191	191	191	191	191	191
\bar{X}	171.90	28.05	27.65	27.98	23.34	23.06	41.81
k (madde sayısı)	37	6	6	6	5	5	9
S	15.92	2.55	2.78	2.76	2.51	2.58	4.22
Minimum	108	16	17	16	13	15	27
Maksimum	185	30	30	30	25	25	45
\bar{X} / k	4.65	4.68	4.61	4.66	4.67	4.61	4.65

ÖAÖ: Örgütsel Adalet Ölçeği, KV: Karar Verme, P: Planlama, Ö: Örgütlenme, K: Koordinasyon, E: Etkileme, D: Değerlendirme

Tablo 4.23 incelendiğinde ve elde edilen değerler Tablo 3'teki değerlerle karşılaştırıldığında, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği'nin geneline tamamen katıldıkları ($\bar{X} / k = 4.65$) görülmektedir. Yöneticiler ölçeğin alt boyutları olan karar verme ($\bar{X} / k = 68$), planlama ($\bar{X} / k = 4.61$), örgütlenme ($\bar{X} / k = 4.66$), koordinasyon ($\bar{X} / k = 4.67$), etkileme ($\bar{X} / k = 4.61$) ve değerlendirme ($\bar{X} / k = 4.65$) boyutlarına da tamamen katılmaktadırlar.

4.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Farklılık Durumuna İlişkin Bulgular

Ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamalarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla verilerin yaş düzeylerinde normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. P, E yaşa göre normal dağılım gösterirken; ÖAÖ, KV, Ö, K yaşa göre normal dağılım göstermemektedir. Bu durumda verileri analiz etmede P ve E için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA); ÖAÖ, KV, Ö ve K için ise Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir. ANOVA testi için analiz sonucu betimsel istatistikler Tablo 4.12'de, ANOVA sonucu Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.24. P ve E Alt Boyutlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri

Yaş	n		P	E
25-30	15	\bar{X}	27.60	23.40
		S	2.87	2.20
31-35	25	\bar{X}	28	23.48
		S	2.22	2.18
36-40	52	\bar{X}	27.38	22.73
		S	2.69	2.63
41-45	49	\bar{X}	27.67	23.20
		S	3.13	2.53
46 ve üstü	50	\bar{X}	27.76	22.96
		S	2.80	2.88

Tablo 4.24 incelendiğinde, Örgütsel Adalet Ölçeği planlama boyutu puan ortalamalarının 28 ile 27.38 arasında, etkileme boyutunun ortalamalarının 23.48 ile 22.73 arasında değiştiği görülmektedir. Sadece ortalamalar incelenerek ortalamaların yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ifade edilemez. ANOVA sonuçlarını incelemek gerekmektedir.

Tablo 4.25. Okul yöneticilerinin P ve E Alt Boyut Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
P	Gruplar Arası	7.39	4	1.85	.24	.918	-
	Gruplar İçi	1455.80	186	7.83			
	Toplam	1463.19	190				
E	Gruplar Arası	13.30	4	3.32	.50	.739	-
	Gruplar İçi	1247.95	186	6.71			
	Toplam	1261.25	190				

Yapılan analiz sonucuna göre okul yöneticilerinin planlama [$F_{(4-186)} = .24, p > .05$] ve etkileme [$F_{(4-186)} = .50, p > .05$] puan ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle genç ve yaşlı yöneticiler planlama ve etkileme konularında benzer düşünmektedirler. ÖAÖ, KV, Ö ve K için yaşa göre Kruskal Wallis H testi sonuçları **Tablo 4.26'** da verilmiştir.

Tablo 4.26. ÖAÖ Ölçeği ve KV, Ö ve K Alt Boyutlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Ölçek/boyut	Yaş	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
ÖAÖ	25-30	15	89.60	4	.93	.920	
	31-35	25	97.92				
	36-40	52	91.44				
	41-45	49	97.47				
	46 ve üstü	50	100.26				
KV	25-30	15	98.37	4	1.37	.850	
	31-35	25	90.36				
	36-40	52	91.13				
	41-45	49	97.58				
	46 ve üstü	50	101.63				
Ö	25-30	15	95.10	4	.91	.924	
	31-35	25	100.80				
	36-40	52	99.87				
	41-45	49	93.98				
	46 ve üstü	50	91.83				
K	25-30	15	98.20	4	.81	.937	
	31-35	25	98.12				
	36-40	52	91.07				
	41-45	49	95.97				
	46 ve üstü	50	99.44				

Tablo 4.26 incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Adalet ($\chi^2 = .93$, $p > .05$), karar verme ($\chi^2 = 1.37$, $p > .05$), örgütlenme ($\chi^2 = .91$, $p > .05$) ve koordinasyon ($\chi^2 = 0.81$, $p > .05$) ile ilgili görüşleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre farklı yaş grubunda olan yöneticiler Örgütsel Adalet ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların yaşları Örgütsel Adalet düzeylerini etkilememektedir.

Araştırma kapsamında ÖAÖ ve alt boyutlarının cinsiyete göre normallik testi yapılmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov testi ile birlikte çarpıklık değerleri ve histogram grafikleri incelenmiştir. ÖAÖ, P, Ö, E ve D normal dağılım göstermektedir. KV ve Ö normal dağılım göstermemektedir. ÖAÖ, P, Ö, E ve D'nin cinsiyete göre farklılığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. KV ve Ö için ise cinsiyete göre Mann Whitney U testi yapılmıştır. T testi sonucu Tablo 4.15'de, U testi sonucu ise Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.27. Okul yöneticilerinin ÖAÖ ve P, Ö, E ve D Alt Boyut Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
ÖAÖ	Kadın	43	168.16	17.13	189	-1.76	.080
	Erkek	148	172.99	15.45			
P	Kadın	43	27.09	3.01	189	-1.51	.132
	Erkek	148	27.82	2.69			
Ö	Kadın	43	27.19	2.91	189	-2.17	.031
	Erkek	148	28.22	2.68			
E	Kadın	43	22.74	2.76	189	-.92	.358
	Erkek	148	23.16	2.52			
D	Kadın	43	41.02	4.97	189	-1.23	.223
	Erkek	148	42.04	3.97			

Tablo 4.27 incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçek ($t_{(189)} = -1.76$, $p > .05$), planlama ($t_{(189)} = -1.51$, $p > .05$), etkileme ($t_{(189)} = -.92$, $p > .05$) ve değerlendirme ($t_{(189)} = -1.23$, $p > .05$) boyutlarında puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği; örgütlenme ($t_{(189)} = -2.17$, $p < .05$) boyutunda ise anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Örgütlenme boyutu için erkeklerin puan ortalamaları ($\bar{X} = 28.22$), kadınların ortalamasından ($\bar{X} = 27.19$) daha yüksektir.

Tablo 4.28. Okul yöneticilerinin KV ve Ö Alt Boyutlarına Ait Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
KV	Kadın	43	84.71	3642.50	2696.50	.112
	Erkek	148	99.28	14693.50		
Ö	Kadın	43	80.19	3448	2502	.023
	Erkek	148	100.59	14888		

Tablo 4.28 incelendiğinde, katılımcıların karar verme ($U = 2696.50$, $p > .05$) boyutunun cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği, örgütlenme ($U = 2502$, $p < .05$) boyutunun ise cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Örgütlenme boyutunda erkeklerin sıra ortalamaları (100.59), kadınların sıra ortalamalarından (80.19) daha yüksektir.

ÖAÖ ve alt boyutlarının öğrenim durumuna göre normallik testi yapılmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov testleri ile birlikte çarpıklık değerleri ve histogram

grafikleri incelenmiştir. P, E ve D normal dağılım göstermektedir. ÖAÖ, KV, Ö, K normal dağılım göstermemektedir. P, E ve D alt boyutları için öğrenim durumuna göre farklılığı incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. ÖAÖ, KV, Ö ve K için ise Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonucu t-testi için Tablo 4.17’de, U testi için Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.29. Okul yöneticilerinin P, E ve D Alt Boyut Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
P	Lisans	120	27.68	2.67	189	.13	.895
	YL/Doktora	71	27.62	2.96			
E	Lisans	120	22.93	2.66	189	-.96	.338
	YL/Doktora	71	23.30	2.43			
D	Lisans	120	41.51	4.35	189	-1.29	.198
	YL/Doktora	71	42.32	3.98			

Tablo 4.29 incelendiğinde, okul yöneticilerinin planlama ($t(189) = .13, p > .05$), etkileme ($t(189) = -.96, p > .05$) ve değerlendirme ($t(189) = -1.29, p > .05$) boyutlarında puan ortalamalarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 4.30. Okul yöneticilerinin ÖAÖ’ye ve KV, Ö ve K Alt Boyutlarına Ait Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
ÖAÖ	Lisans	120	93.57	11228.50	3968.50	.426
	YL/Doktora	71	100.11	7107.50		
KV	Lisans	120	94.33	11319	4059	.569
	YL/Doktora	71	98.83	7017		
Ö	Lisans	120	93.48	11217	3957	.382
	YL/Doktora	71	100.27	7119		
K	Lisans	120	95.82	11498	4238	.948
	YL/Doktora	71	96.31	6838		

Tablo 4.30 incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet ($U = 3968.50, p > .05$), karar verme ($U = 4059, p > .05$), örgütlenme ($U = 3957, p > .05$) ve koordinasyon ($U = 4238, p > .05$) boyutlarına ait düzeylerinin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırma kapsamında branşa göre okul yöneticilerinin görüşlerindeki farklılığı incelemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir. Okul öncesi branşında 5 kişi olduğu için parametrik bir test yapmak yerine non-parametrik bir test tercih edilmiştir. Yapılan analiz sonucu Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.31. ÖAÖ ve Alt Boyutlarının Branşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Ölçek/boyut	Branş	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
ÖAÖ	Okul öncesi	5	48.20	2	4.99	.082	-
	Sınıf	58	103.53				
	Branş	128	94.45				
KV	Okul öncesi	5	44.90	2	6.20	.045	1-2, 1-3
	Sınıf	58	104.18				
	Branş	128	94.29				
P	Okul öncesi	5	44.30	2	5.17	.075	-
	Sınıf	58	101.22				
	Branş	128	95.66				
Ö	Okul öncesi	5	57.50	2	4.20	.122	-
	Sınıf	58	103.66				
	Branş	128	94.03				
K	Okul öncesi	5	45.40	2	6.17	.046	1-2, 1-3
	Sınıf	58	102.72				
	Branş	128	94.93				
E	Okul öncesi	5	50	2	5.32	.070	
	Sınıf	58	103.52				
	Branş	128	94.39				
D	Okul öncesi	5	64.40	2	3.70	.158	
	Sınıf	58	104.66				
	Branş	128	93.31				

Tablo 4.31 incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Adalet ($\chi^2 = 4.99, p > .05$), planlama ($\chi^2 = 5.17, p > .05$), örgütlenme ($\chi^2 = 4.20, p > .05$), etkileme ($\chi^2 = 5.32, p > .05$) ve değerlendirme ($\chi^2 = 3.70, p > .05$) ile ilgili görüşleri branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin karar verme ($\chi^2 = 6.20, p < .05$) ve koordinasyon ($\chi^2 = 6.17, p < .05$) boyutlarına ilişkin görüşleri ise branşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Analiz sonucuna göre karar verme ve koordinasyon alt boyutları için okul öncesi ve sınıf ile okul öncesi ve branş mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Her iki alt boyut için sınıf ve branş sıra ortalamaları, okul öncesi mezunlarının sıra ortalamalarından daha yüksektir.

Araştırma kapsamında okul türüne göre okul yöneticilerinin görüşlerindeki farklılığı incelemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir. Anaokulunda görev yapan 7 kişi olduğu için parametrik bir test yapmak yerine non-parametrik bir test tercih edilmiştir. Yapılan analiz sonucu Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.32. ÖAÖ ve Alt Boyutlarının Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Ölçek/boyut	Okul Türü	n	Sıra Ort.	Sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
ÖAÖ	Anaokulu	7	82.14	3	7.12	.068	-
	İlkokul	60	103.57				
	Ortaokul	58	105.09				
	Lise	66	82.61				
KV	Anaokulu	7	58.50	3	8.51	.037	1-2
	İlkokul	60	103.40				1-3
	Ortaokul	58	104.29				
	Lise	66	85.96				
P	Anaokulu	7	87	3	8.23	.042	2-4
	İlkokul	60	102.68				3-4
	Ortaokul	58	106.71				
	Lise	66	81.48				
Ö	Anaokulu	7	78.79	3	12.42	.006	2-4
	İlkokul	60	104.02				3-4
	Ortaokul	58	108.67				
	Lise	66	79.40				
K	Anaokulu	7	88.71	3	6.23	.101	-
	İlkokul	60	103.14				
	Ortaokul	58	103.07				
	Lise	66	84.07				
E	Anaokulu	7	93.14	3	5.28	.152	-
	İlkokul	60	102.89				
	Ortaokul	58	102.38				
	Lise	66	84.43				
D	Anaokulu	7	106.50	3	6.82	.078	-
	İlkokul	60	105.58				
	Ortaokul	58	100				
	Lise	66	82.66				

Tablo 4.32 incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Adalet ($\chi^2 = 7.12, p > .05$), koordinasyon ($\chi^2 = 6.23, p > .05$), etkileme ($\chi^2 = 5.28, p > .05$) ve değerlendirme ($\chi^2 = 6.82, p > .05$) ile ilgili görüşleri okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Karar verme ($\chi^2 = 8.51, p < .05$), planlama ($\chi^2 = 8.23, p < .05$) ve örgütlenme ($\chi^2 = 12.42, p > .05$) boyutları ile ilgili görüşleri okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Karar verme için anaokulunda görev yapanların sıra ortalamaları ilkokul ve ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarından daha düşüktür. Planlama ve örgütlenme boyutları için lisede çalışan okul yöneticilerinin sıra ortalamaları ilkokul ve ortaokulda çalışan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarından daha düşüktür.

ÖAÖ ve alt boyutlarının yöneticilik pozisyonuna göre normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla ilişkisiz örneklem t testi yapılmasına karar verilmiştir. Analiz sonucu Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.33. Okul yöneticilerinin ÖAÖ ve Alt Boyut Puan Ortalamalarının Yöneticilik Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
ÖAÖ	Md. Yrd.	131	170.11	17.60	189	-2.78	.006
	Müdür	60	175.82	10.55			
KV	Md. Yrd.	131	27.75	2.80	189	-2.91	.004
	Müdür	60	28.72	1.75			
P	Md. Yrd.	131	27.47	2.99	189	-1.55	.123
	Müdür	60	28.07	2.22			
Ö	Md. Yrd.	131	27.76	2.99	189	-1.87	.064
	Müdür	60	28.47	2.10			
K	Md. Yrd.	131	23.11	2.75	189	-2.18	.031
	Müdür	60	28.83	1.79			
E	Md. Yrd.	131	22.82	2.82	189	-2.20	.029
	Müdür	60	23.58	1.87			
D	Md. Yrd.	131	41.20	4.71	189	-3.77	.000
	Müdür	60	43.15	2.43			

Tablo 4.33 incelendiğinde de, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçek ($t_{(189)} = -2.78$, $p < .05$), karar verme ($t_{(189)} = -2.91$, $p < .05$), koordinasyon ($t_{(189)} = -2.18$, $p < .05$), etkileme ($t_{(189)} = -2.20$, $p < .05$) ve değerlendirme ($t_{(189)} = -3.77$, $p < .05$) boyutlarında puan ortalamalarının yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. ÖAÖ için müdürlerin puan ortalamaları ($\bar{X} = 175.82$) müdür yardımcılardan ($\bar{X} = 170.11$) daha yüksektir. Karar verme için müdürlerin puan ortalaması ($\bar{X} = 28.72$) müdür yardımcılarının puan ortalamasından ($\bar{X} = 27.75$) daha yüksektir. Koordinasyon için müdürlerin puan ortalaması ($\bar{X} = 28.83$) müdür yardımcılarının puan ortalamasından ($\bar{X} = 23.58$) daha yüksektir. Değerlendirme için müdürlerin puan ortalaması ($\bar{X} = 43.15$) müdür yardımcılarının puan ortalamasından ($\bar{X} = 41.20$) daha yüksektir.

Ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamalarının kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla verilerin kıdem düzeylerinde normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. ÖAÖ, P, Ö ve E normal dağılım göstermektedir. KV, K ve D normal dağılım göstermemektedir. Bu durumda verileri analiz etmede ÖAÖ, P, Ö ve E için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yapılmasına karar verilmiştir. KV, K ve D için ise Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir.

ANOVA için analiz sonucu betimsel istatistikler Tablo 4.22’de, ANOVA sonucu Tablo 4.23’de verilmiştir. Kruskal Wallis H testi için ise Tablo 4.24’te verilmiştir.

Tablo 4.34. ÖAÖ, P, Ö ve E Alt Boyutlarının Yöneticilikte Kıdeme Göre Betimsel İstatistikleri

Kıdem	n		ÖAÖ	P	Ö	E
0-5	83	\bar{X}	171.78	27.78	28.04	23.18
		S	15.80	2.64	2.78	2.37
6-10	35	\bar{X}	169.51	27.11	27.51	22.80
		S	18.75	3.28	3.32	3.05
11-15	27	\bar{X}	169.70	27.33	27.56	22.37
		S	13.46	2.54	2.50	2.51
16-20	16	\bar{X}	179.56	28.75	29.25	24.19
		S	7.38	1.69	1.13	1.28
21 ve üstü	30	\bar{X}	172.90	27.63	28.10	23.07
		S	17.55	3.12	2.76	2.98

Tablo 4.34 incelendiğinde, Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puan ortalamalarının 179.56 ile 169.51 arasında, planlama boyutunun ortalamalarının 28.75 ile 27.11 arasında, örgütlenme boyutunun ortalamalarının 29.25 ile 27.515 arasında ve etkileme alt boyutunun ortalamalarının 24.19 ile 22.37 arasında değiştiği görülmektedir. Sadece ortalamalar incelenerek ortalamaların yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ifade edilemez. ANOVA sonuçlarını incelemek gerekmektedir.

Tablo 4.35. Okul yöneticilerinin ÖAÖ ve P, Ö ve E Alt Boyut Ortalama Puanlarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
ÖAÖ	Gruplar Arası	1300	4	325	1.29	.276	-
	Gruplar İçi	46879.11	186	252.04			
	Toplam	48179.11	190				
P	Gruplar Arası	33.59	4	8.40	1.09	.362	-
	Gruplar İçi	1429.61	186	7.69			
	Toplam	1463.19	190				
Ö	Gruplar Arası	38.95	4	9.74	1.29	.278	-
	Gruplar İçi	1410	186	7.58			
	Toplam	1448.95	190				
E	Gruplar Arası	36.76	4	9.19	1.40	.237	-
	Gruplar İçi	1224.49	186	6.58			
	Toplam	1261.25	190				

Yapılan analiz sonucuna göre okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet [$F_{(4-186)} = 1.29, p > .05$], planlama [$F_{(4-186)} = 1.09, p > .05$], örgütlenme [$F_{(4-186)} = 1.29, p > .05$] ve etkileme [$F_{(4-186)} = 1.40, p > .05$] puan ortalamaları yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.36. KV, K ve D Alt Boyutlarının Yöneticilikteki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Ölçek/boyut	Branş	N	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
KV	0-5	83	94.82	4	2.94	.569	-
	6-10	35	91.71				
	11-15	27	90.28				
	16-20	16	115.88				
	21 +	30	98.82				
K	0-5	83	93.87	4	5.82	.213	-
	6-10	35	88.63				
	11-15	27	88.52				
	16-20	16	119.09				
	21 +	30	104.90				
D	0-5	83	95.54	4	6.19	.185	-
	6-10	35	87.04				
	11-15	27	85.22				
	16-20	16	119.59				
	21 +	30	104.85				

Tablo 4.36 incelendiğinde okul yöneticilerinin karar verme ($\chi^2 = 2.94$, $p > .05$), koordinasyon ($\chi^2 = 5.82$, $p > .05$) ve değerlendirme ($\chi^2 = 3.70$, $p > .05$) ile ilgili görüşleri kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.6. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Erdemliliğe İlişkin Algıları Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Farklılık Durumuna İlişkin Bulgular

Ölçek ortalamalarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla verilerin yaş düzeylerinde normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Ölçek puanlarının yaşa göre normal dağılım sağladığı görülmüştür. Bu durumda verileri analiz etmede tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yapılmasına karar verilmiştir. ANOVA testi için analiz sonucu betimsel istatistikler Tablo 4.25’de, ANOVA sonucu Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.37. ÖEÖ Puanlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri

Yaş	n		ÖEÖ
25-30	15	\bar{X}	77.13
		S	11.64
31-35	25	\bar{X}	74.88
		S	12.18
36-40	52	\bar{X}	75.56
		S	11.16
41-45	49	\bar{X}	76.96
		S	9.73
46 ve üstü	50	\bar{X}	77.82
		S	10.62

Tablo 4.37 incelendiğinde, Örgütsel Erdemlilik Ölçeği toplam puan ortalamalarının 77.82 ile 74.85 arasında değiştiği görülmektedir. Sadece ortalamalar incelenerek ortalamaların yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ifade edilemez. ANOVA sonuçlarını incelemek gerekmektedir.

Tablo 4.38. Okul yöneticilerinin ÖEÖ Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	214.87	4	53.72	.46	.767	-
Gruplar İçi	21876.50	186	117.62			
Toplam	22091.37	190				

Yapılan analiz sonucuna göre okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamaları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F(4-186) = .46, p > .05$]. Bu bulgu yaşın okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik'i etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında ÖEÖ puanlarının cinsiyete göre normallik testi yapılmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov testi ile birlikte çarpıklık değerleri ve histogram grafikleri incelenmiştir. Puanların normal dağılım sergilediği bulunmuştur. ÖEÖ puanlarının cinsiyete göre farklılığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analiz sonucu **Tablo 4.39'** da verilmiştir.

Tablo 4.39. Okul yöneticilerinin ÖEÖ Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
Kadın	43	73.42	11.75	189	-2.18	.030
Erkek	148	77.45	10.35			

Tablo 4.39 incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($t(189) = -2.18, p < .05$). Erkek okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik puan ortalamaları ($\bar{X} = 77.45$) kadın okul yöneticilerinin puan ortalamalarından ($\bar{X} = 73.42$) daha yüksektir.

ÖAÖ ve alt boyutlarının öğrenim durumuna göre normallik testi yapılmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov testleri ile çarpıklık değerleri ve histogram grafikleri incelenmiştir. Ölçek puanları normal dağılım göstermektedir. Öğrenim durumuna göre

farklılığı incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analiz sonucu **Tablo 4.40**'ta verilmiştir.

Tablo 4.40. Okul yöneticilerinin ÖEÖ Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
Lisans	120	76.25	11.21	189	-.49	.625
Yüksek Lisans/Doktora	71	77.04	10.07			

Tablo 4.40 incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($t_{(189)} = -.49, p > .05$). Bu bulgu öğrenim durumunun okul yöneticilerinin örgütsel erdemliliğini etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında branşa göre okul yöneticilerinin görüşlerindeki farklılığı incelemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir. Okul öncesi branşında 5 kişi olduğu için parametrik bir test yapmak yerine non-parametrik bir test tercih edilmiştir. Yapılan analiz sonucu **Tablo 4.41**'de verilmiştir.

Tablo 4.41. ÖEÖ'nün Branşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Branş	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Okul Öncesi	5	92.30	2	1.97	.374	-
Sınıf	58	104.48				
Branş	128	92.30				

Tablo 4.41 incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($\chi^2 = 1.97, p > .05$). Bu bulgu okul yöneticilerinin branşlarının Örgütsel Erdemlilik düzeyini etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında okul türüne göre okul yöneticilerinin görüşlerindeki farklılığı incelemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir. Anaokulunda görev yapan 7 kişi olduğu için parametrik bir test yapmak yerine non-parametrik bir test tercih edilmiştir. Yapılan analiz sonucu **Tablo 4.42**'de verilmiştir.

Tablo 4.42. ÖEÖ'nün Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Okul Türü	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Anaokulu	7	75.14	3	7.43	.059	-
İlkokul	60	107.38				
Ortaokul	58	101.02				
Lise	66	83.45				

Tablo 4.42 incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin okul türüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($\chi^2 = 7.43$, $p > .05$). Bu bulgu okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türlerinin Örgütsel Erdemlilik düzeylerini etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir.

ÖEÖ puanlarının yöneticilik pozisyonuna göre normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla ilişkisiz örneklem t testi yapılmasına karar verilmiştir. Analiz sonucu **Tablo 4.43**'de verilmiştir.

Tablo 4.43. Okul yöneticilerinin ÖEÖ Puan Ortalamalarının Yöneticilik Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması

Grup	n	\bar{X}	S	Sd	T	P
Md. Yrd.	131	75.52	11.44	189	-2.15	.033
Müdür	60	78.78	8.86			

Tablo 4.43 incelendiğinde, okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamalarının yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($t_{(189)} = -2.15$, $p < .05$). Müdürlerin Örgütsel Erdemlilik puan ortalamaları ($\bar{X} = 78.78$), müdür yardımcılarının puan ortalamalarından ($\bar{X} = 75.52$) daha yüksektir.

Ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamalarının kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla verilerin kıdem düzeylerinde normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu durumda verileri analiz etmede Kruskal Wallis H testi yapılmasına karar verilmiştir. Analiz sonucu **Tablo 4.44**'te verilmiştir.

Tablo 4.44. ÖEÖ'nün Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Kıdem	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
0-5	83	92.10	4	14.72	.005	0-5 ile 21+
6-10	35	97.01				6-10 ile 21+
11-15	27	71.39				11-15 ile 21+
16-20	16	99.25				
21 ve üstü	30	126.03				

Tablo 4.44 incelendiğinde okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($\chi^2 = 14.72, p < .05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre 21 yıl ve üzeri kıdemi olanların Örgütsel Erdemlilik düzeyleri; 0-5, 6-10 ve 11-15 yıl kıdemi olanlardan daha yüksektir.

4.7. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algıları Arasındaki İlişki Durumuna Ait Bulgular

Öncelikle normallik testi yapılmış ve ölçeklerin ve alt boyutların normal dağılım sergilediği görülmüştür. Bu durumda araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucu Tablo 4.33'te verilmiştir.

Tablo 4.45. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları ve Örgütsel Erdemlilik Arasındaki İlişki (n = 191)

	AL Ö	GK	MD	SA	ÖAÖ	KV	P	Ö	K	E	D	ÖEÖ
ALÖ		.78* *	.77**	.69**	.69**	.60*	.66**	.64**	.58**	.64**	.64**	.53**
GK			.67**	.22**	.67**	.54**	.65**	.66**	.55**	.62**	.64**	.55**
MD				.16*	.74**	.66**	.71**	.69**	.64**	.72**	.68**	.58**
SA					.21**	.21**	.21**	.17*	.17*	.17*	.20*	.14
ÖAÖ						.88**	.94**	.92**	.89**	.93**	.93**	.67**
KV							.85**	.77**	.74**	.74**	.74**	.59**
P								.83**	.79**	.84**	.83**	.64**
Ö									.82**	.83**	.81**	.60**
K										.78**	.77**	.57**
E											.88**	.58**
D												.62**
ÖEÖ												

*: .05 düzeyinde anlamlı **: .01 düzeyinde anlamlı

ALÖ: Açık Liderlik Ölçeği, GK: Gücün Kabulü, MD: Merakı Destekleme, SA: Sosyal Ağlar, ÖAÖ: Örgütsel Adalet Ölçeği, KV: Karar Verme, P: Planlama, Ö: Örgütlenme, K: Koordinasyon, E: Etkileme, D: Değerlendirme, ÖEÖ: Örgütsel Erdem Ölçeği

Tablo 4.45'e göre okul yöneticilerinin ALÖ ile üç alt boyutu arasında pozitif anlamlı korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$). GK ve MD boyutları ile yüksek düzeyde, SA boyutu ile ise orta düzeyde korelasyon göstermektedir. ALÖ; ÖAÖ ve alt boyutları arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). ALÖ ile ÖEÖ pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$).

GK; SA ile pozitif, düşük düzeyde, anlamlı korelasyon göstermektedir ($p < .05$). Diğer tüm ölçeklerle ve ölçeklerin boyutları ile pozitif, anlamlı, orta büyüklükte korelasyon göstermektedir ($p < .05$).

MD; SA ile pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). MD; KV, Ö, K, D, ÖEÖ ile pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). MD; ÖAÖ, P ve E ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$).

SA, ÖEÖ ile anlamlı korelasyon göstermemektedir ($p > .05$). SA; ÖAÖ, KV, P, Ö, K, E ve D ile pozitif, anlamlı, düşük düzeyde korelasyon göstermektedir.

ÖAÖ, kendi boyutlarının tamamı ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). ÖAÖ ile ÖEÖ arasında ise pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$).

KV; P, Ö, K, E, D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). KV ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$).

P; Ö, K, E ve D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). P ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$).

Ö; K, E ve D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). Ö ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$).

K; E ve D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). K ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$).

E, D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). E, ÖEÖ ile pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$).

D ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$).

4.8. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algılarının, Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu problemine cevap bulabilmek için katılımcıların Örgütsel Adalet algısı puanları ile Örgütsel Erdemlilik algısı puanlarının Açık Liderlik davranışını yordama gücüne bakılmıştır. Bu amaçla çoklu regresyon analizi yapılmış ve çoklu regresyon

analizinden önce değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonlar **Tablo 4.46**'da, VIF ve tolerans değerleri **Tablo 4.47**'de, varyans analizi sonuçları **Tablo 4.48**' de, regresyon analizi sonuçları ise **Tablo 4.49**' da verilmiştir.

Tablo 4.46. Örgütsel Adalet algısı, Örgütsel Erdemlilik algısı ve Açık Liderlik davranışı arasındaki korelasyonlar

Değişkenler	ALÖ	ÖAÖ	ÖEÖ
ALÖ	1,000		
ÖAÖ	,686	1,000	
ÖEÖ	,528	,656	1,000

(ALÖ: Açık liderlik davranışı, ÖAÖ: Örgütsel Adalet, ÖEÖ: Örgütsel Erdemlilik)

Tablo 4.46 incelendiğinde Açık Liderlik davranışı ile Örgütsel Adalet arasında yüksek düzey ilişki ($r = .686$, $p < .001$); Açık Liderlik davranışı ve Örgütsel Erdemlilik arasında orta düzey ilişki bulunmuştur ($r = .528$, $p < .001$). Ayrıca Örgütsel Erdemlilik ve Örgütsel Adalet arasında yüksek düzey ilişki bulunmuştur ($r = .656$, $p < .001$). Regresyon analizi öncesinde değişkenlerin korelasyon değerleri incelenmiş ve elde edilen değerlerde çoklu bağlantı olmadığı ve korelasyon değerinin 0,80'den küçük olduğu görülmüştür (Büyüköztürk, 2012). Ayrıca değişkenler arası çoklu bağlantı problemi olup olmadığını belirlemek için VIF ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 4.47. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Erdemlilik Algısının Açık Liderlik Davranışını Yordanmasına İlişkin Çoklu Bağlantı Kontrolü

Değişkenler	VİF Değeri	Tolerans Değeri
ÖAÖ	1,756	,570
ÖEÖ	1,756	,570

Tablo 4.47 incelendiğinde VIF değerleri 10'dan düşük ve tolerans değerlerinin ,20 den yüksek olduğu bulunmuştur. Hesaplanan korelasyon değerlerine göre çoklu bağlantı olmadığı görülmüştür (Büyüköztürk, 2012).

Tablo 4.48. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Erdemlilik Algısının Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Varyans Analiz Değerleri

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Regresyon	8089,516	2	4044,758	87,262	,000
Artık	8714,149	188	46,352		
Toplam	16803,665	190			

Yordayıcı: Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik algısı, Bağımlı değişken: Açık liderlik davranışı

Tablo 4.49. Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Erdemlilik Algısının Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Regresyon Analiz Değerleri

R	R2	Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	β	t	p
		Katsayılar	ş Katsayılar			
		B	Std. hata			
Sabit		32,293	5,355		6,031	,000
,694	,481	,352	,041	,596	8,560	,000
ÖEÖ		,120	,061	,138	1,979	,049

Yordayıcı: Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik algısı, Bağımlı değişken: Açık Liderlik davranışı

Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik algısı değişkenlerine göre Açık Liderlik davranışının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları **Tablo 4.49'** da görülmektedir. Buna göre Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik algısı değişkenlerine ilişkin regresyon katsayıları anlamlıdır. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik algıları beta (β) değerleri incelendiğinde, Örgütsel Adaletin Açık Liderlik davranışını önemli ölçüde yordayıcı etkisi olduğu ($\beta=,596$ $p<,001$); Örgütsel Erdemlilik'in de yine yordama etkisi olduğu fakat Örgütsel Adalet'e göre az düzeyde yordadığı ($\beta =,138$, $p<,001$) görülmektedir.

Çoklu Regresyon Analizinin sonuçlarına göre Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik algısı, Açık Liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olarak bulunmuştur ($R= .694$, $R^2= .481$, $p< .001$). Sonuçlara göre Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik algısı Açık Liderlik davranışına ilişkin varyansın yaklaşık % 48'ini açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Açık Liderlik davranışının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Denklem 4.1. Açık Liderlik Davranışı

$$\text{AÇIK LİDERLİK DAVRANIŞI} = 32,293 + 0,352\text{ÖAÖ} + 0,120\text{ÖEÖ}$$

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları, tartışma ve önerileri kapsayan açıklamalara yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

5.1.1. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Ölçeklerinin Alt Boyutlarında Yer Alan Maddelere Ait Ortalama ve Sıra Değerleri Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Açık Liderlik ölçeğinde alt boyutların ortalamalarına göre birinci sırada “Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşımı” alt boyutu, ikinci sırada “Merakı Destekleme ve Hesap Verilebilirlik” alt boyutu ve üçüncü sırada ise “Sosyal Ağların Etkin Kullanımı” alt boyutu şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

Açık Liderlik Ölçeği, Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşımı alt boyutuna göre okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde “Kurumda kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli) fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır” ifadesine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. İkinci sırada okul yöneticilerinin “Kurumda kurum çalışanlarının fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.” ifadesine katıldıkları ortaya çıkmıştır. Üçüncü sırada ise “Çalıştığım kurumda yeniliklere açık ortamlar desteklenir.” ve “Çalıştığım kurumda kurumdan hizmet alanlardan (öğrenci, veli, vs) gelen görüşlere/önerilere önem verilir.” ifadelerine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri Açık Liderlik Ölçeği, Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşımı alt boyutunda bulunan ifadelerden “Çalıştığım kurumda çalışanlar sorumlu davrandıkları sürece, kurum içi ve dışında sosyal ağ teknolojilerini kullanmakta özgürdürler.”, “Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) kurum hizmetlerine dair fikirlerini/önerilerini paylaşabildikleri kurumsal sosyal platformlar desteklenir.”, “Kurumda stratejik kazanımlara açık platformlar (web site, blog, vs) oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılır.” ifadelerine ise en düşük düzeyde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri Açık Liderlik Ölçeği "Merakı Destekleme ve Hesap Verilebilirlik" boyutunda en yüksek katılımı “Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini rahat hissederler.” ifadesine göstermişlerdir. Bu ifadeyi

“Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar olumlu şekilde desteklenir.” ve “Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgilerini birbirleri ile paylaşımları konusunda teşvik edilir.” ifadeleri takip etmektedir. “Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar aktif şekilde desteklenir.” ifadesine ise bu ifadelerden daha düşük seviyede katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin en az seviyede katıldıkları ifadeler ise “Çalıştığım kurumda yönetsel kararların nasıl alındığının kurum çalışanlarına açıklanması için yeterli zaman ayrılır.”, “Çalıştığım kurumda okul yöneticilerinin herkesin önünde kendilerinden kaynaklanan olası hatalarını kabul ettikleri olur.” Ve “Kurumdaki çalışmaların başarısızlığı durumunda tüm çalışanlar bu başarısızlıktan “Ne öğrendim/öğrendik” sorusunu kendilerine sorarlar.” İfadeleri olarak ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler Açık Liderlik Ölçeği "Sosyal Ağların Etkin Kullanımı" alt boyutunda ise “Kurumda iletişimi kolaylaştırması için sosyal ağlar kullanılır” ifadesine en yüksek seviyede katılmaktadırlar. “Çalıştığım kurumda herhangi bir konuda duyurular Twitter, Facebook, vb. sosyal ağ teknolojileri kullanılarak yapılır.” ve “Çalıştığım kurumda kurum içi iletişim için gerektiğinde yöneticiler tarafından Twitter, Facebook, vb. sosyal ağlar kullanılır.” İfadelerine ise bu ifadenin ardından yüksek düzeyde katılmaktadırlar. “Kurum içi bilgi güncellemelerinden haberdar olabilmek için Twitter, Facebook, vb. sosyal ağlar kullanılır.” İfadesine ise daha düşük düzeyde katılım gösterdikleri sonucuna ulaşılmış iken “Çalıştığım kurumda kurum içerisinde Twitter, Facebook, vb. sosyal teknolojilerin kullanımı teşvik edilir.” ifadesine ise en düşük düzeyde katılmakta oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri, Örgütsel Adalet Ölçeği'nin alt boyutlarına tamamen katılmaktadırlar. Örgütsel Adalet Ölçeği'nde en yüksek ortalama “Karar Verme Sürecinde Adalet” alt boyutuna, ikinci en yüksek ortalama “Örgütlenme Sürecinde Adalet” ve “Koordinasyon Sürecinde Adalet” boyutlarına aittir. Üçüncülüğü “Değerlendirme Sürecinde Adalet” olurken, en düşük ortalamalar ise “Planlama Sürecinde Adalet” ve “Etkileme Sürecinde Adalet” olarak sıralanmıştır.

“Çalışanların ders programının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır.” ve “Çalışanların kazanımlarına ilişkin kararları, sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır.” maddeleri “Karar Verme Sürecinde Adalet” alt boyutunda en yüksek ortalamalara sahip maddelerdir.

Yöneticiler kendilerinin ders programının dağıtımında ve kurum yasal haklarını göz önünde bulundurarak adil bir şekilde davrandıklarını düşünmektedirler.

“Planlama Sürecinde Adalet” alt boyunda; en yüksek düzeyde “Okul ile ilgili uygulamaya sokacağı planları, tüm çalışanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir”, “Okul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken, çalışanlardan gelen önerileri adil olarak değerlendirir.” ve “Çalışanların sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir.” şeklinde cevap vermişlerdir. Ancak birbirlerine yakın olmakla birlikte düşük ortalamalara ise “Örgütsel Planlamalara ilişkin bilgileri, tüm çalışanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir.”, “Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan tüm faaliyetlerin planlanması sürecinde, tüm çalışanların bilgi deneyim ve fikirlerinden faydalanır.” ve “Gerçekleştirilecek olan planların çalışanlarca sorgulanmasına müsaade eder.” maddeleri sahiptir.

“Örgütlenme Sürecinde Adalet” alt boyutunda “Çalışanlara verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir.”, “Örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına görev tanımlarını adil bir tutumla belirler.” ve “Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır.” maddeleri en yüksek ortalamalara sahiptir. “Örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına çalışanlarca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir.”, “Örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan çalışanların görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür.” ve “Tüm çalışanlara, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır.” maddeleri daha düşük ortalamalara sahiptirler.

“Koordinasyon Sürecinde Adalet” alt boyutunda “Çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında iş birliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir.”, “Çalışanların kazanımına ilişkin kararları alınan sürecinde, aralarındaki iş birliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir.” ve “Çalışanların birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder.” maddeleri yüksek ortalamalara sahipken, “Gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren çalışanlara eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür.” ve “Koordinasyon ilkelerini, çalışanlarla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir.” maddeleri nispeten düşük ortalamaya sahiptir.

“Etkileme Sürecinde Adalet” alt boyutunda “Çalışanları kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür.”, “Çalışanların kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır.”, “Çalışanlarla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur.”, “Çalışanların kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, çalışanlarca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir.” ve “Çalışanlarla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır.” maddeleri birbirlerine yakın değerler almışlardır.

“Değerlendirme Sürecinde Adalet” alt boyutunda ise “Çalışanların gerçekleştirdikleri görevlerin, değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler.”, “Çalışanların performans değerlendirmesine ilişkin fikirlerini, tarafsız bir şekilde dikkate alır.”, “Çalışanların performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir.”, “Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde, tüm çalışanlara aynı mesafede durur.”, “Çalışanların görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yöntemiyle değerlendirir.” Maddeleri ortalamalarına göre ilk sıralarda yer almışlardır. “Çalışanlara tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirmesini, adil standartlar ile gerçekleştirir.”, “Çalışanların kazanımlarına ilişkin kazanımların değerlendirilmesini, tüm çalışanlarla eşit şekilde paylaşır.”, “Çalışanlara sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur.” ve “Belirli görevler yüklediği çalışanları, adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar.” Maddelerinin ortalamaları nispeten daha düşüktür.

“Dürüstlük ve Bağışlayıcılık” alt boyutunda ise “Bu kurum çalışanların isteklerine ve haklarına saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.”, “Bu kurum bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.”, “Bu kurum itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.”, “Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindedir.” ve “Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir.” maddeleri yüksek, “Bu kurumda hatalardan ders alınır, hatalar kısa sürede telafi edilir.”, “Çalışanlar bu kurumda gösterilen liderlik davranışına saygı duyarlar.”, “Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikayeler anlatılır.” ve “Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir.” maddeleri düşük ortalamalara sahiptirler.

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği alt boyutlarının ortalamalarına göre okul yöneticileri “Dürüstlük ve Bağışlayıcılık” alt boyutuna tamamen katılmaktadırlar. Hem “Güven ve Nezaket” hem de “İyimserlik” alt boyutuna ise “çok katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'nin “Dürüstlük ve Bağışlayıcılık” alt boyutunda en yüksek düzeyde “Bu kurum çalışanların isteklerine ve haklarına saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.”, “Bu kurum bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.”, “Bu kurum itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.”, “Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindedir.” ve “Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir.” şeklinde algılanırken; en düşük düzeyde ise “Bu kurumda hatalardan ders alınır, hatalar kısa sürede telafi edilir.”, “Çalışanlar bu kurumda gösterilen liderlik davranışına saygı duyarlar.”, “Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikayeler anlatılır.” ve “Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir.” algılanmaktadır.

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'nin “Güven ve Nezaket” alt boyutunda en yüksek düzeyde “Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.” şeklinde algılanırken; ikinci sırada “Bu kurumda çalışanlar, nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler.” şeklinde algılanmaktadır ancak üçüncü sırada ise “Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlara güvenirlere.” algısına ulaşılmıştır.

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'nin “İyimserlik” alt boyutunda birinci sırada “Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşırsa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdirler.” şeklinde sonuca ulaşılırken; ikinci sırada ise “Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlara güvenirlere.” şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

5.1.2. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeğine İlişkin Algılarına Yönelik Sonuçlar

Okul yöneticilerinin Açık Liderlik'e ilişkin “Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım”, “Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik”, “Sosyal Ağların Etkin Kullanımı” alt boyutlarında ne düzeyde olduğunu belirlemek için gerçekleştirilen analizlerin sonucunda, okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği'nin geneline tamamen katıldıkları görülmektedir. Okul yöneticileri ölçeğin alt boyutları olan gücün kabulü

ve merakı destekleme boyutlarına tamamen katılmakta, sosyal ağlar boyutuna ise katılmamaktadırlar.

Açık Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamalarının arasında, gücün kabulü boyutunun ortalamalarının arasında, merakı destekleme boyutunun ortalamalarının arasında ve sosyal ağlar alt boyutunun ortalamalarının arasında değiştiği görülmektedir.

5.1.3. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeğine Yönelik Algıları Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Anlamli Farklılık Durumuna İlişkin Sonuçlar

Yapılan analiz sonucuna göre okul yöneticilerinin Açık Liderlik, gücün kabulü, merakı destekleme ve sosyal ağlar puan ortalamaları yaşa göre anlamli farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle okul yöneticilerinin yaşları Açık Liderlik Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamalarını etkilememektedir.

Okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği gücün kabulü, merakı destekleme ve sosyal ağlar boyutlarında puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamli farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin Açık Liderlik ve alt boyutları konularında etkisinin olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin Açık Liderlik, gücün kabulü, merakı destekleme ve sosyal ağlar ile ilgili görüşleri branşlarına göre anlamli farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre farklı branşlarda olan yöneticiler Açık Liderlik ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların branşları Açık Liderlik düzeylerini etkilememektedir.

Katılımcıların Açık Liderlik gücün kabulü merakı destekleme ve sosyal ağlar ile ilgili görüşleri okul türüne göre anlamli farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre farklı okullarda çalışan yöneticiler Açık Liderlik ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların okul türleri Açık Liderlik düzeylerini etkilememektedir.

Okul yöneticilerinin Açık Liderlik Ölçeği ile gücün kabulü ve sosyal ağlar boyutlarında puan ortalamaları yöneticilik pozisyonuna göre anlamli farklılık göstermemekte; merakı destekleme boyutu ise yöneticilik pozisyonuna göre anlamli farklılık göstermektedir. Müdürlerin merakı destekleme ortalama puanları, müdür yardımcılarının ortalama puanlarından daha yüksektir.

Açık Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamalarının arasında, gücün kabulü boyutunun ortalamalarının arasında, merakı destekleme boyutunun ortalamalarının arasında ve sosyal ağlar alt boyutunun ortalamalarının arasında değiştiği görülmektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre okul yöneticilerinin Açık Liderlik, gücün kabulü, merakı destekleme ve sosyal ağlar puan ortalamaları yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle okul yöneticilerinin kıdemlerinin çok ya da az olması Açık Liderlik Ölçeği ve alt boyutları puan ortalamalarını etkilememektedir.

5.1.4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet'e İlişkin Algılarına Yönelik Sonuçlar

Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeği'nin geneline tamamen katıldıkları görülmektedir. Yöneticiler ölçeğin alt boyutları olan karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme boyutlarına da tamamen katılmaktadırlar.

Örgütsel Adalet Ölçeği planlama boyutu puan ortalamalarının arasında, etkileme boyutunun ortalamalarının arasında değiştiği görülmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin planlama ve etkileme puan ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle genç ya da yaşlı yöneticiler planlama ve etkileme konularında benzer düşünmektedirler.

5.1.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet'e İlişkin Görüşleri Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Durumuna İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların Örgütsel Adalet karar verme, örgütlenme ve koordinasyon ile ilgili görüşleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre farklı yaş grubunda olan yöneticiler Örgütsel Adalet ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların yaşları Örgütsel Adalet düzeylerini etkilememektedir.

Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet ölçek planlama etkileme ve değerlendirme boyutlarında puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği; örgütlenme boyutunda ise anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Örgütlenme boyutu için erkeklerin puan ortalamaları, kadınların ortalamasından daha yüksektir. Katılımcıların karar verme boyutunun cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği, örgütlenme boyutunun ise cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

Örgütlenme boyutunda erkeklerin sıra ortalamaları, kadınların sıra ortalamalarından daha yüksektir.

Okul yöneticilerinin planlama, etkileme ve değerlendirme boyutlarında puan ortalamalarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet, karar verme, örgütlenme ve koordinasyon boyutlarına ait düzeylerinin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Katılımcıların Örgütsel Adalet, planlama, örgütlenme, etkileme ve değerlendirme ile ilgili görüşleri branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin karar verme ve koordinasyon boyutlarına ilişkin görüşleri ise branşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Analiz sonucuna göre karar verme ve koordinasyon alt boyutları için okul öncesi ve sınıf ile okul öncesi ve branş mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Her iki alt boyut için sınıf ve branş sıra ortalamaları, okul öncesi mezunlarının sıra ortalamalarından daha yüksektir.

Katılımcıların Örgütsel Adalet, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme ile ilgili görüşleri okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Karar verme, planlama ve örgütlenme boyutları ile ilgili görüşleri okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Karar verme için anaokulunda görev yapanların sıra ortalamaları ilkokul ve ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarından daha düşüktür. Planlama ve örgütlenme boyutları için lisede çalışan okul yöneticilerinin sıra ortalamaları ilkokul ve ortaokulda çalışan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarından daha düşüktür.

Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet ölçek, karar verme, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme boyutlarında puan ortalamalarının yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. ÖAÖ için müdürlerin puan ortalamaları müdür yardımcılarının puan ortalamasından daha yüksektir. Karar verme için müdürlerin puan ortalaması müdür yardımcılarının puan ortalamasından daha yüksektir. Koordinasyon için müdürlerin puan ortalaması müdür yardımcılarının puan ortalamasından daha yüksektir. Değerlendirme için müdürlerin puan ortalaması müdür yardımcılarının puan ortalamasından daha yüksektir.

Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puan ortalamalarının arasında, planlama boyutunun ortalamalarının arasında, örgütlenme boyutunun ortalamalarının arasında ve etkileme alt boyutunun ortalamalarının arasında değiştiği görülmektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet, planlama, örgütlenme ve etkileme puan ortalamaları yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin karar verme, koordinasyon ve değerlendirme ile ilgili görüşleri kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

5.1.6. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Erdemliliğe İlişkin Görüşleri Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Branş, Okul Türü, Yöneticilik Pozisyonu ve Yöneticilikte Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Durumuna İlişkin Sonuçlar

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği toplam puan ortalamalarının arasında değiştiği görülmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamaları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulgu yaşın okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik'i etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Erkek okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik puan ortalamaları kadın okul yöneticilerinin puan ortalamalarından daha yüksektir.

Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu öğrenim durumunun okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik'ini etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir.

Katılımcıların Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin branşlarının Örgütsel Erdemlilik düzeyini etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir.

Katılımcıların Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin okul türüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türlerinin Örgütsel Erdemlilik düzeylerini etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamalarının yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Müdürlerin Örgütsel Erdemlilik puan ortalamaları, müdür yardımcılarının puan ortalamalarından daha yüksektir.

Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin kıdeme göre, anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre 21 yıl ve üzeri kıdemi olanların Örgütsel Erdemlilik düzeyleri; 0-5, 6-10 ve 11-15 yıl kıdemli olanlardan daha yüksektir.

5.1.7. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar

Araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin ALÖ ile üç alt boyutu arasında pozitif anlamlı korelasyon bulunduğu görülmüştür. GK ve MD boyutları ile yüksek düzeyde, SA boyutu ile ise orta düzeyde korelasyon göstermektedir. ALÖ; ÖAÖ ve alt boyutları ile pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon göstermektedir. ALÖ ile ÖEÖ pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir. GK; SA ile pozitif, düşük düzeyde, anlamlı korelasyon göstermektedir. Diğer tüm ölçeklerle ve ölçeklerin boyutları ile pozitif, anlamlı, orta büyüklükte korelasyon göstermektedir. MD; SA ile pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir. MD; KV, Ö, K, D, ÖEÖ ile pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir. MD; ÖAÖ, P ve E ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. SA, ÖEÖ ile anlamlı korelasyon göstermemektedir. SA; ÖAÖ, KV, P, Ö, K, E ve D ile pozitif, anlamlı, düşük düzeyde korelasyon göstermektedir. ÖAÖ, kendi boyutlarının tamamı ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. ÖAÖ ile ÖEÖ arasında ise pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. KV; P, Ö, K, E, D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. KV ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. P; Ö, K, E ve D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. P ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Ö; K, E ve D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. Ö ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. K; E ve D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. K ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. E, D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. E, ÖEÖ ile pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir. D ile ÖEÖ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Açık Liderlik Ölçeği'nin alt boyutu olan Sosyal Ağların Etkin Kullanımı (SAEK) ile Örgütsel Adalet

Ölçeği'nin alt boyutu olan etkileme arasında pozitif anlamlı ve orta düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır.

Etkileşimsel Adalet, Örgütsel Adalet'te sosyal bir bakış açısı oluşturur ve bireylerarası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek sonuçlarına odaklanır. Çalışan ve yöneticiler arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmadığından, dikkatler Örgütsel Adalet'in sosyo-psikolojik boyutuna yoğunlaşmıştır. Bu açıdan bakıldığında Etkileşimsel Adalet'in işlerlik kazanmasında bilgi paylaşımının önemi de gözden uzak tutulmamalıdır (Yeniçeri vd. 2009). Etkileşim Adaleti, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme (iletişim) sürecinden etkilenen adalet biçimidir. Bu haberleşme (iletişim) sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi faktörlerdir. Bu faktörler, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. (Polat, 2005). Dürüstlük ve nezaket de Örgütsel Erdemlilik'in alt boyutları arasındadır.

Örgüt için önceden belirlenen amaçlara ulaşmanın somut bir aracı olan örgütlenme sürecinin adil yönetilmesi, işgören görevlendirmelerinde ve işgörenlerin yerine getirecekleri görevlerde faydalanacakları maddi kaynakların dağılımında tarafsız olunması ve bu görevlendirmelerin eşit iletişim kriterleriyle kendilerine iletilmesidir.

Yönetimin işgören ile bilgi alışverişi sağlamak adına farklı kanallar ve araçlar vasıtasıyla yürüttüğü bu iletişim aralarında bir etkileşimin var olmasına sebebiyet vermektedir. Örgütsel Adalet boyutundan bakıldığında yönetici ve işgören arasındaki iletişim mesafesinin tüm işgörenlerce adil olarak algılanması örgüt performansı için kritik önemdedir.

Yönetim sürecinin diğer önemli bir fonksiyonu ise koordinasyondur. En genel anlamıyla koordinasyon, bir iş birliği sistemidir. Daha açık bir ifadeyle koordinasyon, bir örgütün düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır (Genç, 2008).

İşgörenleri etkileme ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmenin yolu, onları örgüte karşı motive etmekten ve olumlu duygular beslemelerini sağlamaktan geçmektedir.

Bilgi adaleti; örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır. Bilgi adaleti, örgütte süreç işlerken ne kadar

bilginin paylaşıldığı ile de ilişkilidir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Folger ve Cropanzano, 1998; Eker, 2006).

Sosyal ağlar ve Örgütsel Adalet Ölçeği arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır (Aktaş, 2015). Örgütsel Adalet'te, örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasında tam aracı değişkenin rolü olduğu saptanmıştır. Adil olarak algılanan iletişim işgörenlerin daha pozitif tutumlar içerisine girmesini sağlar (Mossholder, 1998). Açık Liderlik Ölçeği'nin alt boyutu olan sosyal ağların etkin kullanımı aynı zamanda Örgütsel Erdemlilik Ölçeği'nin alt boyutu olan iyimserlik (pozitif tutum) boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Açık Liderlik'in merakı destekleme alt boyutu ile; Örgütsel Adalet Ölçeği'nin planlama ve etkileme arasında anlamlı ve yüksek derecede bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin merak edilenlerle ilgili yaptığı açıklamalar verilen kararların olumsuz sonuçları için mantıklı bir temel oluşturur. Örgüt içi çatışmalar, düşük performans ve olumsuz tutumların genellikle kendisine hassas davranılmayan çalışanlarda görüldüğü ve sonuçlar olumsuz bile olsa mantıklı bir açıklama yapıldığında daha kolay kabul edilebildiğini göstermiştir (Selekler, 2007). Karar vericilerin kararları açıklarken; doğru sözlü olmaları, tatmin edici açıklamalar yapmaları, çalışanlara saygı göstermeleri ve duruma uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

Çalışanların adaletsizlik düşünceleri özellikle okul yöneticilerine yönelik olmaktadır. Tüm örgüte değil de yalnızca bu kararları uygulayanlara karşı güvenin azalması söz konusudur. Adaletsizlik algısı, çalışanın örgütten çok yöneticisine bağlılığını azaltmaktadır (Cropanzano ve Prehar, 1999).

Yapılan araştırmalar bireylerin karar verme süreçlerinin adilliğine inanmaları bağlılık ve güveni doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar süreçlerin adil olmadığına inanıyorlarsa bağlılık düzeyi azalır, iş değiştirme oranı artar, yardımseverlik azalır ve hırsızlık davranışı sergilenir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütlerde güven ortamının gelişmesi açısından önemli görülen ve temel oluşturan faktörler yeterlik, açıklık ve dürüstlük, çalışanlara ve paydaşlara ilgi, tutarlılık ve özdeşleşmedir (Shockley-Zabalak ve Morreale, 2011). Örgütsel Adalet algısı çalışanların psikolojik durumlarını ve kişilerarası etkileşimi de yönlendirir. Örneğin organizasyonun içerisinde kendisine

yönelik bir adaletsizlik yapıldığına inanan çalışanın tükenmişlik düzeyi hızla artmaktadır (Greenberg, 1987, Bernardin ve Cooke, 1993).

Açıklık ve dürüstlük, örgütün, problemleri çalışanlarla ne derecede paylaştığı, anlaşmazlıkları nasıl ele aldığı, işle ilgili kararlar ve çalışanların performansları hakkında ne derece bilgi sağladığı ile ilgilidir. Çalışanlara ve paydaşlara ilgi, örgüt içindeki iletişim ve uygulamalarla alakalıdır (Bayramlık vd., 2015). Okul yöneticilerinin özellikle dikey iletişim yollarını açık bulundurmaları çalışanların güveni sağlamaları açısından önemli görülmektedir. Örgütsel Adalet boyutları ele alındığında ise etkileşimsel adaletin yöneticilere duyulan güven açısından diğer boyutlara göre daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Bu durum karşılıklı ilişkilerde veya iletişimde adalet algısının, özellikle yöneticilere duyulan güven açısından daha önemli olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin çalışanların güveninin sağlanması açısından, karşılıklı ilişkilere ve iletişime önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır (Bayramlık vd., 2015).

Alt problemine ilişkin olarak Açık Liderlerin sosyal ağların etkin kullanımı ile Örgütsel Adalet'in etkileşimsel boyutu arasındaki pozitif yönlü ilişki Örgütsel Erdemlilik'i de pozitif yönde etkilemektedir. Açık Liderlik özelliklerini taşıyan yöneticiler; Örgütsel Adalet alt boyutlarını kullanarak Örgütsel Erdemlilik alt boyutlarının pozitif yönde etkilenmesini sağlamaktadırlar.

5.1.8. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algularının, Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Sonuçlar

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde (Tablo 4.46, Tablo 4.48, Tablo 4.49) Açık Liderlik davranışının, Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik ile yordandığı görülmüştür.

Açıklık ve dürüstlük, örgütün, problemleri çalışanlarla ne derecede paylaştığı, anlaşmazlıkları nasıl ele aldığı, işle ilgili kararlar ve çalışanların performansları hakkında ne derece bilgi sağladığı ile ilgilidir. Çalışanlara ve paydaşlara ilgi, örgüt içindeki iletişim ve uygulamalarla alakalıdır (Bayramlık vd., 2015). Çalışanların adaletsizlik düşünceleri özellikle okul yöneticilerine yönelik olmaktadır. Tüm örgüte değil de yalnızca bu kararları uygulayanlara karşı güvenin azalması söz konusudur. Adaletsizlik algısı, çalışanın örgütten çok yöneticisine bağlılığını azaltmaktadır (Cropanzano ve Prehar, 1999). Örgütsel Adalet algısı çalışanların psikolojik

durumlarını ve kişilerarası etkileşimi de yönlendirir. Örneğin organizasyonun içerisinde kendisine yönelik bir adaletsizlik yapıldığına inanan çalışanın tükenmişlik düzeyi hızla artmaktadır (Greenberg, 1987, Bernardin ve Cooke, 1993). Yapılan araştırmalar bireylerin karar verme süreçlerinin adilliğine inanmaları bağlılık ve güveni doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar süreçlerin adil olmadığına inanıyorlarsa bağlılık düzeyi azalır, iş değiştirme oranı artar, yardımseverlik azalır ve hırsızlık davranışı sergilenir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütlerde güven ortamının gelişmesi açısından önemli görülen ve temel oluşturan faktörler yeterlik, açıklık ve dürüstlük, çalışanlara ve paydaşlara ilgi, tutarlılık ve özdeşleşmedir (Shockley-Zabalak ve Morreale, 2011). Çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme (iletişim) sürecinden etkilenen adalet biçimidir. Bu haberleşme (iletişim) sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi faktörlerdir. Bu faktörler, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. (Polat, 2005). Dürüstlük ve nezaket de Örgütsel Erdemlilik'in alt boyutları arasındadır. Bu sonuçlara göre, bireylerin Örgütsel Adalet algısı ve Örgütsel Erdemlilik algıları Açık Liderlik davranışı üzerinde etkilidir.

5.2. Tartışma

5.2.1. Okul Yöneticilerinde Açık Liderliğin Bağımsız Değişkenler ile Değerlendirilmesi

Çalışmada, "okul yöneticilerinde Açık Liderlik ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdem bağlamındaki ilişki" incelenmiştir. Örgütte bulunan insan ve madde kaynaklarının örgütsel hedefler sürecinde etkili bir biçimde kullanılmasında yöneticinin yönetsel bilgi ve yetisinin yanında, liderlik niteliğinin de önemi yadsınamaz bir gerçektir. (Yalçınkaya-Akyüz, 2002). Liderler, personellerin motivasyonlarını güdülemede (Buble, vd., 2014) ve yaratıcı faktörleri uygulama sergilemelerinde manidar bir etkiye sahip olup çalışanların motivasyonlarını güdüleyerek yaratıcı çalışmalarını kolaylaştırabilirler (Reiter Palmon ve Illies, 2004). Çalışanların motivasyonunu etkin kılmada, performanslarının yüksek seviyede oluşmasında önemli bir bileşendir (Thahier vd., 2014). Diğer yandan çalışanların yenilik ile yaratıcılıkları kurumların beslediği ana damarıdır (Klemm, 2001). Örgütte çalışan bireylerin motivasyon ve yaratıcılıklarının ön planda olduğu günümüzde, eğitim sisteminde mühim bir görev ve sorumluluk üstlenmiş olan öğretmenlerin yaratıcılık ile motivasyonları incelemek için

birçok araştırma uygulanmıştır. Ancak, bu çalışmaların çoğunluğunda okul yöneticilerinde Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdem arasındaki ilişki ele alınmamıştır. Bu sebeple, bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın değerlendirme neticesine göre; okul yöneticilerinin Açık Liderlik, gücün kabulü, merakı destekleme ve sosyal ağlar puan ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu durum, farklı yaş gruplarında yer alan okul yöneticilerinin Açık Liderlik seviyesinde benzer eğilimde olduklarını göstermektedir. Bu bulguyu destekleyen Caz (2018)'in çalışmasını incelediğimizde, Açık Liderlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmazken, Polat (2015) tarafından yürütülen çalışmada gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve sosyal ağların etkin kullanımı boyutlarında yaş değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (Li, 2011; Bakioğlu ve Demiral, 2013; Wahab vd., 2013).

Okul yöneticilerinin Açık Liderlik ölçek gücün kabulü, merakı destekleme ve sosyal ağlar boyutlarında puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin Açık Liderlik ve alt boyutları temalarında etkisinin olmadığı biçiminde de yorumlanabilir. Alanyazını incelediğimizde bu bulguyu destekler çalışma olan, Polat (2015)'in araştırmasında da cinsiyet değişkeni ile Açık Liderlik arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmezken, Başbekleyen (2019)'in araştırmasında, okul yöneticilerinin etkileşimsel liderliği incelendiğinde cinsiyet bakımından kadınlarda daha fazla etkileşim olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu, kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticilere göre oldukça sistemli ve sorumluluklarına bağlı olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda, erkek okul yöneticilerinin ekibindeki personelleri güdüleme biçiminin kadınların ekibindeki personelleri güdüleme biçiminden farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Latchem ve Hanna, 2002; Flanagan ve Jacobsen, 2003; Hulpia, Devos ve Keer; 2011; Caz, 2018; Görgülü ve Küçükali, 2018).

Okul yöneticilerinde Açık Liderlik, öğrenim durumları ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Akın (2010)'in çalışmasını incelediğimizde, sınıf öğretmenliği branşından olan yöneticilerle branş öğretmenliğinden olan okul yöneticilerinin performans ve iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemesine rağmen, sınıf öğretmenliğinden olan yöneticiler ile branş öğretmenliğinden olan okul yöneticilerinin performansları çok iyi düzeyde olduğu

saptanmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin öğrenim durumları ve branşlarının Açık Liderlik ve alt boyutları ile ilgili görüş ayrılığına varmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Okul türü değişkeninin, okul yöneticilerinin Açık Liderlik faktöründe, gücün kabulü merakı destekleme ve sosyal ağlar ile ilgili temel etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu bulguya göre, farklı okullarda görev yapan yöneticiler Açık Liderlik ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların okul türleri Açık Liderlik düzeylerini etkilememektedir (Engel-Silva, 2009; Heck ve Hallinger, 2009; Chang, 2011; Peshawaria, 2017).

Okul yöneticilerinde Açık Liderlik Ölçeği ile gücün kabulü ve sosyal ağlar boyutlarında puan ortalamaları yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermemekte; merakı destekleme boyutu ise yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Müdürlerin merakı destekleme ortalama puanları müdür yardımcılarının ortalama puanlarından daha yüksektir (Bostancı, 2010; Humphreys; 2010; Li, 2011; Polat ve Arabacı, 2014; Polat, 2015).

Çalışmanın analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin Açık Liderlik, gücün kabulü, merakı destekleme ve sosyal ağlar puan ortalamaları yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, okul yöneticilerinin kıdemlerinin çok ya da az olması Açık Liderlik Ölçeği ve alt boyutları puan ortalamalarını etkilememektedir. Başka çalışmaya göre, kıdem değişkeni Açık Liderlik bakımından incelendiğinde, farklı kıdemlere sahip akademisyenler arasında anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Mevcut çalışmanın sonucu ile örtüşen ve akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada Açık Liderliğe ilişkin ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım, merakı destekleme ve hesap verebilirlik ve sosyal ağların etkin kullanımı boyutlarında akademik kıdem değişkeni bakımından anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır (Hulpia ve Devos, 2009; Hayytov, 2013; Polat, 2015; Caz, 2018). Literatüre bakıldığında ise, okul yöneticilerinin iş doyumunu ile ilgili araştırma sonucuna yansıyanlar arasında kıdem yılı artış gösterdiğinde içsel, dışsal ve iş doyumlarının da artış gösterdiği saptanmıştır. Bu artışın, çalışma hayatının süreçlerle beraber gelen ödüller, terfiler ve ücret durumundaki artışın etkilediğini ve bunun doyumla ilgili olduğu belirtilmiştir (Yazıcıoğlu, 2014; Başbekleyen, 2019).

5.2.2. Okul Yöneticilerinde Örgütsel Adalet'in Bağımsız Değişkenler ile Değerlendirilmesi

Çalışmanın analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin yaşları Örgütsel Adalet düzeylerini etkilememektedir. Çakmak (2005), çalışanların adalet algısının yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çelik (2011) de yaptığı araştırmada ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde Örgütsel Adalet'i incelerken dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında yaş aralıklarına göre farklılaşma bulmuştur. Kılıç (2013)'ın lise öğretmenlerinin Örgütsel Adalet'i incelediği çalışmasında dağıtımsal adalet alt boyutunda yaşa göre farklılaşma varken diğer alt boyutlarda farklılık anlamsız bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet ölçek puan ortalamalarının cinsiyete göre; örgütlenme boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Örgütlenme boyutu için erkeklerin puan ortalamaları kadınların ortalamasından daha yüksektir. Polat ve Celep (2008) de öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Erkek öğretmenlerin, okul yöneticilerinin daha fazla adil davrandığı algısı kadın öğretmenlerinkinden daha yüksek çıktığı ifade edilmiştir. Tan (2006) ise; “Kadın öğretmenlerde Örgütsel Adalet'in, erkek öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksektir” sonucuna ulaşmıştır. Cömert ve diğerleri (2009) tarafından yapılan lise öğretmenlerinde Örgütsel Adalet'in cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. İncelenen araştırmaların büyük bir kısmında Örgütsel Adalet'in cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya konulmuştur (Yılmaz ve Taşdan, 2009; Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Yılmaz, 2010; Baş ve Şentürk, 2011; Oğuz, 2011; Ay ve Koç, 2014; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015; Alkış ve Güngörmez, 2015). Sınırlı sayıda yapılan çalışmalarda ise erkek öğretmenlerde Örgütsel Adalet kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur (Çırak, 2013; Koç, Akçay ve Akyol, 2016). Sadece bir çalışmada kadın öğretmenlerde Örgütsel Adalet, erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur (Demirdağ, 2017).

Okul yöneticilerinin karar verme ve koordinasyon boyutlarına ilişkin görüşleri ise branşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Karar verme ve koordinasyon alt boyutları için okul öncesi ve sınıf ile okul öncesi ve branş mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Her iki alt boyut için sınıf ve branş sıra ortalamaları, okul öncesi mezunlarının sıra ortalamalarından daha yüksektir. Cömert ve diğerleri (2009) tarafından lise öğretmenleri arasında yapılan çalışmada Örgütsel Adalet'in cinsiyet ve

branş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Aydın (2015)'a göre öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve branş değişkenleri açısından anlamlı bir fark yoktur (İren, 2015). İlkokullarda Görev Yapan öğretmenlere uygulanan Örgütsel Adalet Ölçeği'nin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları puanları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak analiz sonuçlarına bakıldığında, sınıf öğretmenlerinin dağıtımsal adalet alt boyutu puanlarının diğer branş öğretmenlerinden nispeten daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Literatüre bakıldığında, Kara (2013), ilköğretim okulu öğretmenlerinde Örgütsel Adalet'i araştırırken hiçbir alt boyutta branş değişkenine göre bir farklılaşma bulamazken; Çelik (2011) de alt boyutlarda farklılaşma bulgusuna rastlamamıştır. Dolayısıyla sonuçlar, bu iki araştırmayla paralellik göstermekte, branş bağımsız değişkeninde farklılık anlamsız çıkmaktadır. İncelenen araştırmalarda Örgütsel Adalet ve öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşma olup olmadığına dair bulgular bulunmaktadır. Çalışmaların çoğunda Örgütsel Adalet ve öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir (Yılmaz ve Taşdan, 2009; Yılmaz, 2010; Oğuz, 2011; Ay ve Koç, 2014). Bunun yanında sınırlı çalışmada öğretmenlerin branşlarına göre adaletin farklılaştığı görülmüştür (Çırak, 2013; Alkış ve Güngörmez, 2015). Okul kademeleri ile ilgili sonuçların çelişkili olduğu ve örnekleme göre farklılaştığı görülmüştür.

Bu araştırmada, karar verme, planlama ve örgütlenme boyutları ile ilgili görüşleri okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Karar verme için anaokulunda görev yapanların sıra ortalamaları ilkokul ve ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarından daha düşüktür. Planlama ve örgütlenme boyutları için lisede çalışan okul yöneticilerinin sıra ortalamaları ilkokul ve ortaokulda çalışan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarından daha düşüktür. Cömert ve arkadaşları (2008) da lise öğretmenlerinde Örgütsel Adalet konusunda çalıştıkları araştırmalarında, lise öğretmenlerinin algılarının yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Titrek (2009) ise çalışmasında ilköğretim okulu ve genel liselerin Örgütsel Adalet düzeyinin mesleki eğitim veren liselerden daha olumlu algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmalarda öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının okul türüne göre farklılık gösterdiğine dair bulgular bulunmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015; Terzi vd., 2017). Ortaokul kademesindeki öğretmenlerinde Örgütsel Adalet, liselere göre daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur

Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet ölçek karar verme, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme boyutlarında puan ortalamalarının yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. ÖAÖ için müdürlerin puan ortalamaları; müdür yardımcılarında daha yüksektir. Karar verme için müdürlerin puan ortalaması, müdür yardımcılarının puan ortalamasından daha yüksektir. Koordinasyon için müdürlerin puan ortalaması müdür yardımcılarının puan ortalamasından daha yüksektir. Değerlendirme için müdürlerin puan ortalaması müdür yardımcılarının puan ortalamasından daha yüksektir.

Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet puan ortalamaları; planlama, örgütlenme ve etkileme puan ortalamaları; okul yöneticilerinin karar verme, koordinasyon ve değerlendirme ile ilgili görüşleri yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İncelenen araştırmalarda öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının kıdemlerine göre durumları ortaya konulmuştur. Beş çalışmada öğretmenlerin Örgütsel Adalet'in kıdemlerine göre farklılaşmadığı (Altınkurt ve Yılmaz, 2010; Baş ve Şentürk, 2011; Oğuz, 2011; Ay ve Koç, 2014), beş çalışmada ise kıdemlerine göre farklılık olduğuna dair ortak bulgulara ulaşılmıştır (Yılmaz ve Taşdan, 2009; Yılmaz, 2010; Çırak, 2013; Demirdağ, 2017; Terzi vd., 2017). Bazı çalışmalarda kıdemi az olan öğretmenlerde Örgütsel Adalet'in kıdemleri yüksek olanlara göre daha yüksek düzeyde bulunurken (Yılmaz, 2010; Çırak 2013), bazılarında ise tam tersi bir durum söz konusudur (Yılmaz ve Taşdan, 2009; Demirdağ, 2017). Bu bakımdan bulguların çelişkili olduğu görülmektedir.

5.2.3. Okul Yöneticilerinde Örgütsel Erdemliliğin Bağımsız Değişkenler ile Değerlendirilmesi

Erdemliliği, etik olandan olumlu yönde bir sapma olarak niteleyen Bright ve arkadaşları (2006) da yatıştırıcı veya güçlendirici etkileri sayesinde örgütsel performansı pozitif anlamda artırdığını belirtmektedir. Yazında, yöneticilerde örgütsel erdemliliğin inceleyen nadir çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu bakımdan alanyazına da kavramlar arasındaki ilişkiye yöneticilerde Örgütsel Erdemlilik'in tamamen aracılık ettiği yeni bir çalışma kazandırıldığı düşünülmektedir. Öyle ki okul yöneticilerinin “Örgütsel Erdemlilik'in”, tutuma yani “performansa” dönüşebilmesi için belli başlı kademelerden geçmektedir. Özdevecioğlu (2004), bu kademeleri, algılama, niyet, davranış, tutum biçiminde sıralamaktadır. Bu araştırma sonuçlarına

göre, bir “algı” farklı bir “algı” aracılığı ile bir “davranışa” neden olmaktadır ve arada başka bileşenlerin de varlığı incelenmelidir.

Bu araştırmada, Örgütsel Erdemlilik Ölçeği toplam puan ortalamalarının arasında değiştiği görülmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamaları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yancı (2011)’nın çalışmasını irdelediğimizde ise, örgütte hoşgörü, dürüstlük ve bağışlayıcılık çerçevesinde tutumlar gösterilmesine yönelik inancın yaş aldıkça arttığını tespit etmiştir. Ayrıca, Aktaş (2008) ve Cameron (1986)’ın çalışmalarında kişilerin yaşama dair deneyimlerinin artmasıyla beraber doğru orantılı olarak olumsuz durumlara karşı ılımlı tutum gösterme ve problemleri çözmeye yeteneklerinin de arttığını belirtmiştir. Bu çalışmanın bulgusuna göre, yaşın yöneticilerde Örgütsel Erdemlilik’i etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir (Cameron vd., 2004; Caza vd., 2004; Bright vd., 2006).

Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği, puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Erkek okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik puan ortalamaları kadın okul yöneticilerinin puan ortalamalarından daha yüksektir (Bacaksız, 2016; Akbolat vd., 2017; Kotbaş, 2018). Alanyazın incelendiğinde çalışmanın sonuçlarına benzer nitelikte olan Aktaş (2008)’ın araştırmasının sonucunda uyumlu ve bağışlayıcı tutumlara sahip olma bakımından erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlerden daha yüksek puanlara sahip olduğu; Buluç (2008)’un çalışmasında ise, erkeklerin kendilerine uygulanan hataları kadınlara oranla daha anlayışlı tavırla karşıladığı saptanmıştır. Bu anlamda çalışmanın sonucuna paralel nitelikte olan Peterson (2003), Yıldırım (2006) ve Kepenek (2008)’in araştırmalarında affedicilik faktörü bakımından, erkekler lehine sonuçlar tespit edilmiştir. Yılmaz ve Taşdan (2009)’ın çalışmalarına baktığımızda, öğretmenlerin bağışlayıcı ve hoşgörülü davranışlarında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmamıştır. Değerlendirme neticesine göre, erkek okul yöneticilerinin kadın yöneticilere göre daha bağışlayıcı ve uyumlu tutum sergileme tarafında olduğu ayrıca bu tutumların erdemlilik algılarına pozitif yönde yansıdığı düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamalarının öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu öğrenim durumunun okul yöneticilerinin örgütsel erdemliliğini etkilemediği şeklinde de

yorumlanabilir (Bacaklı, 2016; Kotbaş, 2018). Literatürde erdemlilik ile ilgili çalışmaları incelediğimiz de ise, Oplatka (2014)'nın çalışmasında, enerjik öğretmenlerin sosyal girişimcilik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide çalışmanın sonucunda, enerji dolu öğretmenlerin yenilikçi vizyona sahip iş davranışlarını sahiplendiklerini, bunun yanında kurumu geleceğe taşıma, yeni projelerde var olma gibi düşüncelerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar arasında ise, içsel olan bireysel tecrübeler ve duygusal adanmışlık eğilimleri bağlamında bakıldığında, ahlaki düşünce, mesleki sorumluluk, insani duyarlılık, vazife bilinci ve erdemlilik boyutlarının üyelik erdemini anlamlı ilişki olarak ortaya koyduğu saptanmıştır.

Katılımcıların Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu sonuca benzer doğrultuda Yılmaz ve Taşdan (2009)'ın araştırmalarında öğretmenlerin iyimserlik ve nezaket algılarında branş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bunun dışında Cameron (2011)'in öğretmenlerin Örgütsel Erdemlilik algı derecelerine göre branş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu bulgular, okul yöneticilerinin branşlarının Örgütsel Erdemlilik düzeyini etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir (Ugwu, 2012; Doğanay, 2018).

Katılımcıların Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin okul türüne göre, anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Kotbaş (2018)'in çalışmasında benzer sonucun alındığı görülmüştür. Öğretmenlerde, örgütsel erdemliliğin okul türü değişkeni açısından değerlendirildiğinde ölçeğin toplamı, güven ve nezaket ile iyimserlik alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmezken, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Buluç (2008) ve Yaylacı (2004)'nın araştırmalarına bakıldığında, öğretmenlerin iyimserlik ve bağışlayıcılık algılarının ilkokullarda daha yüksek seviyede olduğu belirtilirken, Kepenek (2008)'in araştırmasında ilkokullarda görev gören öğretmenlerin, olumsuzlukları kurum lehine kullanma, hoşgörülü olma ve saygı ortamında hareket etme algılarının daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türlerinin Örgütsel Erdemlilik düzeylerini etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir (Searle ve Barbuto, 2011).

Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Ölçeği puan ortalamalarının yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Müdürlerin Örgütsel

Erdemlilik puan ortalamaları, müdür yardımcılarının puan ortalamalarından daha yüksektir (Rego vd., 2010). Okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, yönetici pozisyonu boyutunun, okulu hedeflerine ulaştıran okul müdürünün olduğunu, hatta eğitim ve öğretim çevresinde sıklıkla çok sık kullanılan vurgu olan: “Okul müdürü kadar okuldur” deyişiyle örtüştüğü şeklinde çalışmada yordandığıdır. Bu durumda kurumdaki okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi okulun hedeflerine ulaşmasında etkin olduğunu bulgular arasında önemli ve değerli görülmektedir (Yıldız, 2015).

Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin kıdeme göre, anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, 21 yıl ve üzeri kıdemi olanların Örgütsel Erdemlilik düzeyleri; 0-5, 6-10 ve 11-15 yıl kıdemi olanlardan daha yüksektir. Kotbaş (2018)’in çalışmasını incelediğimizde benzer olarak, öğretmenlerin Örgütsel Erdemlilik algılarına hizmet yılı değişkeni bakımından analiz edildiğinde, anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ölçeğin toplamı, dürüstlük ve bağışlayıcılık ile iyimserlik boyutlarında 11-20 ve 21 yıl üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları 1-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Çetin ve Fıkrıkoca (2010), Yancı (2011) ve Akbolat ve arkadaşlarının (2017), çalışmalarında kıdem süresi arttıkça adil olma, güven duyma ile affetme algılarının da arttığını saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin kıdemi arttıkça örgütlerine olan aidiyet hislerinin arttığı; daha özverili, dürüst, anlayışlı tutumlar sergileme eğiliminde oldukları ve bundan dolayı Örgütsel Erdemlilik algılarının arttığı söylenebilir (Caza vd., 2004; Bright vd., 2006; Burke vd., 2009).

5.3. Öneriler

Bu kısımda, araştırmadan elde edilmiş olan bulgulara dayalı olarak, önce uygulayıcılar için ardından da araştırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

5.3.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonunda elde edilen neticelere dayanarak, eğitim ve öğretim örgütlerinde Örgütsel Adalet, Örgütsel Erdemlilik varlığının bir gerçek olduğu saptanmıştır. Bu bakımdan uygulayıcıların, okul yöneticilerinin gelecekteki öğretim politikalarının

oluşturulması aşamasında bu durumu göz önünde bulundurmaları, ülkemizin eğitim ve öğretimin geleceği açısından önemlidir.

1. Bu bağlamda hem Yükseköğretim Kurumu (YÖK) hem de Millî Eğitim Bakanlığı genelinde yürütülebilecek bir proje kapsamında üniversiteler ile eğitim öğretim kurumları genelinde liderlerin, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik düzeylerinin tüm kurumlar seviyesinde yönetici görüşleri esasında tespitine yönelik bir genel tarama çalışması yapılmasına önayak olabilir. Böylesi bir projenin olası sonuçlarından birinin Türkiye’de eğitim öğretim vizyonunu saptama konusunda önemli neticeleri olabilir.

2. Eğitim öğretim kurumlarının üst kademesindeki yöneticiler için okullarda görevli tüm yöneticileri kapsayıcı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik konusunda esnek daha yeni Açık Liderlik tutumları ve belirsizlikten kaçınma konusunda yöneticileri bilgilendirici ve eğitici belli başlı seminer, hizmet içi eğitim ya da genel kurs hizmetlerini konunun uzmanlarını da sürece dâhil edilebilirler.

3. Eğitim öğretim yönetici liderlerinin ve diğer çalışanları sosyal ağların yönetsel anlamda etkin kullanımları, teknolojik ve sosyal ağlarda iletişim etiği, topluluk kimliği gibi konularda bilgi seviyelerini artırıcı yöndeki çeşitli ulusal ve uluslararası etkinliklere katılım göstermeleri konusunda teşvik edilebilirler.

4. Türkiye’deki eğitim öğretim kurumlarının yöneticileri ve liderleri için kendi ulusal kültürümüzü ve Açık Liderlik, Örgütsel Erdemlilik ve adalet boyutunda yeni liderlik tipolojilerini ve niteliklerini kapsayan bir “Türk Yükseköğretiminde Liderliğin El Kitabı”nın konuya ilgi gösteren araştırmacılar tarafından oluşturulabilmesine destek olunabilir.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırma, özellikle ülkemizde eğitim ve öğretim kurumlarını temel alan ve kurumlardaki liderlik, erdemlilik, adalet vb. bileşenleri üzerine odaklanan, belirleyici ve irdeleyici araştırmaların azlığına işaret etmektedir.

1. Bu sebeple araştırmacıların, öncelikle eğitim kurumlarının yönetimi ve Açık Liderlik; kurumlar da Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik’in özellikleri ve kullanımını; okullarda çalışanların hangi alanda adaletsizlik yaşadıkları veya yaşamakta oldukları; kurumlarda olası Örgütsel Adaletsizlik’in çalışanlar ve örgüt açısından ne

gibi sonuçları ve boyutları olduğu, vb. konular üzerine nitel ya da karma desenli çeşitli türden daha derinlemesine çalışmalar gerçekleştirilebilirler.

2. Açık Liderlik davranışları ile ilgili araştırmalar ortaokul, lise ve üniversite düzeyinde de yapılabilir.

3. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik davranışları ile öğrencilerin başarı düzeyleri, öğretmenlerin iş doyumunu, öğretmen bağlılığı vb. konularda araştırmalar yapılabilir.

4. Benzer çalışma, örneklem sayısı arttırılarak bölge/bölgeler bazında yapılabilir.

5. Aynı çalışma nitel yöntemlerle araştırılabilir.

6. Çalışma kamu ve özel okullar karşılaştırılarak yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Durmuş, A., & Ünal, Ö. (2017). Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2): 71-88.
- Akın, R. V. (2010). *Branş ve Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilikteki İş Doyumlarının ve Yöneticilik Performanslarının İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, İ. (2015). *Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgüt Kültürünün Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkileri: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Karpaz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Akyol, B; Akçay R.C.(2013) Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği: Geçerlilik Güvenirlik Çalışması, *The Journal Of Academic Social Science*, 6(5): 147-164.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1): 109-119.
- Algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Alkış, H., & Güngörmez, E. (2015). Örgütsel Adalet Algısının Performans Üzerindeki Etkisi: Adıyaman İli Örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015(3): 937-967.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (4), 463-485
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (4): 463-485.
- Anderson, R.E. & Dexter, S. (2005). School Technology Leadership: An Empirical Investigation Of Prevalence and Impact. *Educational Administration Quarterly*.
- Arslan, M. (2015). *İşletme Yönetimi-2 Ders Notları*. Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksek Okulu, Şanlıurfa.

- Ay, G., & Koç, H. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2): 67-90.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile İşe Yabancılaşma Alguları Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Bacaksız, F.E. (2016) *Örgütsel Erdemliliğin Hemşirelerin Örgütle Özdeşleşme Düzeylerine ve Performanslarına Etkisi: Algılanan Örgütsel Destegin Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004) Örgütsel iletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7): 1-30.
- Bakioğlu, A. & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin Belirsizlik Durumlarını Algılama ve Karar Verme Tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, (38): 9-35.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Alguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (1): 29-62.
- Başbekleyen, M. A. (2019). *Okul yöneticilerinin dönüşümsel, etkileşimsel liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Batman, N. (2015). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Batur, M. (2015). *Öğretmen Algularına Göre Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bayramlık, H., Çetin, Ş. ve Yurdakul, A.T. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adalet'in Aracılık

- Rolü. *Journal Of Industrial Relations and Human Resources* April 2015, 17 (2): 156-173.
- Berçin, G. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü: Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Doğu Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, KKTC.
- Bernardin, H. J., Cooke, D.K. (1993). Validity Of An Honesty Test İn Predicting Theft Among Convenience Store Employees, *Academy Of Management Journal*, Vol. 36(5): 1097-1108.
- Besler, S. (2009). Karar Verme Sürecinin Etkinliği ve Stratejik Uzlaşısı, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(2): 89-108.
- Beycioğlu, K. (2016). Liderlik Psikolojisi. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama içinde*. Ankara: Pegem Akademi, 17-40.
- Bıyıkbeyi, T. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir İlde Bir Alan Araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Bies, Robert. J. ve Moag, Jordan. F. (1986). Interactional Justice: Communicationcriteria Of Fairness. R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research On Negotiations İn Organizations*. Greenwich: Jai Press
- Bostancı, H. (2010). *Okul yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Bright, D. S., Cameron, K. S. ve Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects Of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal Of Business Ethics*, (64): 249-269.
- Brown, M. and Rutherford, D. (1998). Changing Roles and Raising Standards: New Challenges For Heads Of Department. *School Leadership and Management*, (18): 75-88.

- Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation. *Management: Journal Of Contemporary Management Issues*, 19(1): 161-193.
- Budak, G., & Budak, G. (2004) *İşletme Yönetimi*. İzmir: Hayat Yayıncılık.
- Burke, R. J., Ng, E. S. W. and Fiksenbaum, L. (2009). Virtues, Work Satisfaction and Psychological Well-Being Among Nurses. *International Journal Of Workplace Health Management*, 2(3): 202-219.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cameron, K. S., Bright, D. ve Caza, A. (2004). Exploring The Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance. *The American Behavioral Scientist* 47(6): 766-790.
- Cameron, K., Caza, A. ve Bright, D. (2002). Positive Deviance, Organizational Virtuousness, and Performance. Center For Positive Organizational Scholarship.
- Caz, Ç. (2018). *Açık Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisi ve İşgören Performansına Etkisi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Caza, A., Barker, B. A. ve Cameron, K. S. (2004). Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects Of Ethical Behavior and Virtuousness. *Journal Of Business Ethics*, (52): 169-178.
- Charash, Yochi. Spector, Phil. (2001). The Role Of Justice İn Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Chegini, Mehrdad. G. (2009). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, *American Journal Of Economics and Business Administration*, 1(2): 171-174.

- Colquitt, Jason, A., Conlon, Donald E., Porter, Christopher O.L.H., Weesson, Micheal J., Ng, K. Yee. (2001). Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Coşkun, Z. (2006). *Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleriyle İlgili Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisi Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2009). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 7 (13): 3-22.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, (12): 317-372.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. (1999). Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural and Interactional Justice. *14. Society For Industrial and Organizational Psychology Congress*. Atlanta, Ga.
- Çakmak, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, B. (2016). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarıyla Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Çetin, F., Fıkrıkoca, (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi? *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4): 41-66.
- Çırak, S. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı. *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3): 1091-1106.

- Çinkılıç, A. (2017). *Örgütsel Adalet Algısının İşkoliklik ve Sosyal Aylaklık Üzerindeki Etkisi: Kafkas Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Daft, Richard L. (1997). *Management* (4. Baskı). Orlando: Dryden Press.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirdağ, S. (2017). Ücretli Öğretmen Algılarına Göre İlkokul yöneticilerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1): 132-153.
- Demirtaş, H., Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları (Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik). (Ed.: Nezahat Güçlü; Serkan Koşar), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal Of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısının Boyutları ve İş Doyumuna Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Engel-Silva, M. R. (2009). *The Role Of Distributed Leadership In Quality Educational Organizations*. California State University, Fresno and University Of California, Davis.
- Erdem, E. (2010). *Elektronik Medya ve Yeni Bir Medya Olarak Sosyal Ağlar* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2012). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2019). *Eğitim ve Okul Yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.

- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Erkal Çil, Ö. (2016). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Özyeterlik İnançları, Örgütsel Adalet ve Destek Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması/Adaptation Of The Organizational Virtuousness Scale: *Validity and Reliability Studies. Business and Economics Research Journal*, 3(4): 107-121.
- Ertürk, M. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- F Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections On The Practice Of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal Of Education*, (33): 329-351.
- Flanagan, L., ve Jacobsen, M. (2003). Technology Leadership For The Twenty-First Century Principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2): 124-142.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Gambetti, E; Fabbri M., Bensi L., Lorenzo Tonetti,L. (2008). A Contribution To The Italian Validation Of The General Decision-Making Style Inventory, *Personality and Individual Differences*, 44(4): 842-852.
- Genç, Nurullah. (2008). *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gençer, E. Ö. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Sinizm Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Görgülü, D., & Küçükali, R. (2018). Öğretmenlerin Teknolojik Liderlik Özyeterliklerinin İncelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1): 1-12.

- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, 12(1): 9-22.
- Greenberg, Jerald. (1996). *The Quest For Justice On The Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Güçlü, N. (2016). Liderliğe Genel Bir Bakış. (Ed., Nezahat Güçlü; Serkan Koşar) *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi, 1-16.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi* (5. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürüz, D., Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2009). Distributed Leadership In Schools: Does System Policy Make A Difference?. (Eds. Alma Harris). *Distributed Leadership*. Dordrecht: Springer, 101-117.
- Harris, A. (2002). Effective Leadership in Schools Facing Challenging Context. *School Leadership and Management*, (22): 15-26.
- Hayytov, D. (2013). *Eğitim Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlik Alguları ile Öğretmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The Relationship Between The Perception Of Distributed Leadership in Secondary Schools and Teachers' and Teacher Leaders' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3): 291-317.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The Relation Between School Leadership From A Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining The Source Of The Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5): 728-771.

- Humphreys, A. (2010). Megamarketing: The Creation Of Markets As A Social Process. *Journal Of Marketing*, 74(2): 1-19.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tuzla Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşbaşı, Janset Ö. (2001). Çalışanların Okul Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 51-90.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kahraman, Z. (2017). Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet*
- Karakuş, Ş. & Yardım, M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1): 21-31.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Karcıoğlu, F. & Kurt, E. (2009). Örgütsel iletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 1-17.
- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kepenek, Ö. (2008). *Öğretmenlik Meslek Etik İlkelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi (Kocaeli İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keskin, S. (2016). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kete, D. (2015). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Alguları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kıranlı, S., İlğan, A. (2007). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14): 150-162.
- Kırksekiz, A. (2013). *Sosyal Ağlardan Facebook'un Kullanımına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: SAÜ Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3): 207-222.
- Kızılkaya, G. (2016). *İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Klemm, WR. (2001). Behavioral Arrest: In Search of The Neural Control System. *Progress in Neurobiology*, 65(5): 453-471.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (Genişletilmiş 17. Baskı.). İstanbul: Beta.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(1): 75-98.

- Köksal, K. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Latchem, C., & Hanna, D. E. (2002). Leadership For Open and Flexible Learning. *Open Learning*, 17(3): 203-215.
- Leithwood, K., Steinbach, R. ve Ryan, S. (1997). Leadership and Team Learning in Secondary Schools. *School Leadership and Management*, (17): 303-325.
- Li, C. (2010). *Open Leadership: How Social Technology Can Transform The Way You Lead*. (1st Edition). San Francisco: A Wiley Imprint.
- Lin, Nan. (1976). *Foundations of Social Research*, Usa: Mc Graw-Hill.
- M. Aslan & A. A. Bakır. (2014). Public and Private School Teachers' Opinions About Distributed Leadership. *İnönü University Journal Of The Faculty Of Education*, 15(1): 117-142
- Mavibaş, M. (2017). *Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Maviş, F. (2002). Yönetim Kavramı. (Ed.: Güneş N. Berberoğlu) *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Mazman, S. G. (2009). *Sosyal Ağların Benimsenme Süreci ve Eğitsel Bağlamda Kullanımı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meriçöz S. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mossholder, K.W. (1998). Relationships Between Bases Ofpower and Work Reactions: The Mediational Role Of Procedural Justice. *Journal Of Management*, 24(4): 533-552.
- Mucuk, İ. (2006). *Temel İşletme Bilgileri* (4. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Nergiz, F. (2015). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Türkoğlu İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Newbold, P. (1995). *Statistics For Business and Economics*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Niehoff, Brian, P. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour. *Academy Of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Nooruddin, S., and Bhamani, S. (2019). Engagement of School Leadership in Teachers' Continuous Professional Development: A Case Study. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1): 95-110.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim Okulu Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi*, 17(2): 415-426.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3): 377-403.
- Oplatka, I. (2014). Understanding Teacher Entrepreneurship in The Globalized Society: Some Lessons From Self-Starter Israeli School Teachers In Road Safety Education. *Journal Of Enterprising Communities: People and Places in The Global Economy*, 8(1): 20-33.
- Otlu, F. & Demir, Ö. (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1): 155-170.
- Özdemir, O. (2017). Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen F. Ö. (2016). Örgütsel Adalet-Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.

- Özmen, F. (2013). Virtual Communities Of Practices (Vcops) For Ensuring Innovation At Universities-Fırat University Sample. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 53(8): 131-150.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Peshawaria, R. (2017). *Open Source Leadership: Reinventing Management When There's No More Business As Usual*. New York: Mcgraw Hill Professional.
- Peterson, C. ve Park, N. (2003). Gelişmiş Pozitif Psikolog Olarak Pozitif Psikoloji Bunu Düşünüyor. *Psikolojik Sorgulama*, 14(2): 143-147.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2014). Eğitimde Açık Liderlik ve Sosyal Ağlar. *Journal Of World Of Turks/ Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*, 6(1): 257-275.
- Polat, M. ve Arabacı, İ.B. (2015). Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1): 207-232.
- Polat, M., & Arabacı, İ. B. (2015). A Brief History Of Leadership and Open Leadership, *Route Educational and Social Science Journal* 2(1): 207-232.
- Polat, M., & Arabacı, İ. B. (2016). Açık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1): 79-96.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (54): 307-331.
- Polat, Ş. (2005). *Mesleğe Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rego, A., Ribeiro, N. ve Cunha, M. P. (2010). Perceptions Of Organizational Virtuousness and Happiness As Predictors Of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Business Ethics*, (93): 215-235.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and Creativity: Understanding Leadership From A Creative Problem-Solving Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 55-77.

- Rhodes, V. W. (2008). *Temporary Organizational Change and Uncertainty: Applying Uncertainty Reduction Theory and Style Analyses To Email* (Unpublished Doctoral Dissertation). Clemson Universty, South Carolina, USA.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall.
- Searle, T. P., & Barbuto Jr, J. E. (2011). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance İmpact. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 18(1): 107-117.
- Selekler, Z.O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shockley-Zalabak, P. ve Morreale, S.P. (2011). Building High-Trust Organizations. *Leader To Leader*, (60): 39-45.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Tengilimoğlu, D. ve E. A. A.; Bektaş M. (2009) *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Terkeş, N. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Örneği)* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Terzi, A. R. vd. (2017). An Analysis Of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based On Teachers' Perceptions. *Universal Journal Of Educational Research*, 5(3): 488-495.

- Thahier, R., Ridjal, S., & Risani, F. (2014). The Influence Of Leadership Style and Motivation Upon Employee Performance In The Provincial Secretary Office Of West Sulawesi. *International Journal Of Academic Research*, 6(1): 119-126.
- Tınaztepe, C. (2010). *Değişim arzusunun belirsizlik algısı ile işe ilişkin duygusal iyilik arasındaki ilişkiye etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2): 551-573.
- Tokat, B., Şerbetçi, D. (2005). *İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: Avcı Ofset.
- Turan, E. D. (2015). *Okul Öncesi Eğitimi Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi* (Adıyaman İli Örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Tutar, H. (2005). *Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ugwu, Fo (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(3): 188-198.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal Of Education*, 5(2): 140-157.
- Wahab, J. A., Hamid, A. H. A., Zainal, S., & Rafik, M. F. M. (2013). The Relationship Between Headteachers' Distributed Leadership Practices and Teachers' Motivation In National Primary Schools. *Asian Social Science*, 9(16): 161.

- Walker, SP, Wachs, TD, Grantham-Mcgregor, S., Siyah, MM, Nelson, CA Huffman, SL, ... & Gardner, JMM (2011). Inequality in Early Childhood: Risk and Protective Factors For Early Child Development. *Progress in Neurobiology*, 378(9799): 1325-38.
- Yancı, F. (2011). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yazıcıoğlu, İ. (2014). Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30): 235-249.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z., (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasında İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMÜ İİBF Dergisi*, 11(16): 83-99.
- Yıldız, H. (2015). *Özel İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları: (Konya/Meram İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Mevlâna Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, S. (2015). *Eğitim Yöneticilerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8): 117-131.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1): 579-616.

Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal Of Educational Administration*, 47(1): 108-126.



EKLER

EK-1 Kişisel Bilgi Formu

Yaşınız: <input type="checkbox"/> 20-24 <input type="checkbox"/> 25-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46 ve üstü
Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Branşınız? <input type="checkbox"/> Okul Öncesi <input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni <input type="checkbox"/> Branş Öğretmeni
Öğrenim Durumu <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Yöneticilik pozisyonunuz? <input type="checkbox"/> M. Yrd. <input type="checkbox"/> M. Başyrd. <input type="checkbox"/> Müdür
Çalıştığınız okulun türü nedir? <input type="checkbox"/> Anaokulu <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise
Yöneticilik hizmet süreniz: <input type="checkbox"/> 0-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 ve üstü

EK-2 AÇIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ALÖ)

Madde No	AÇIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Kurumda kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.	5	4	3	2	1
2	Çalıştığım kurumda yeniliklere açık ortamlar desteklenir.	5	4	3	2	1
3	Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda hizmet alanlarla (öğrenci, veli, vs) görüşleri olumsuz olsa bile konuşulur.	5	4	3	2	1
4	Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda kurum çalışanlarının görüşleri olumsuz olsa bile onlarla konuşulur.	5	4	3	2	1
5	Kurumda kurum çalışanlarının fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.	5	4	3	2	1
6	Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) kurum hizmetlerine dair fikirlerini/önerilerini paylaşabildikleri kurumsal sosyal platformlar desteklenir.	5	4	3	2	1
7	Kurumda stratejik kazanımlara açık platformlar (web site, blog, vs) oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılır.	5	4	3	2	1
8	Çalıştığım kurumda çalışanlar sorumlu davrandıkları sürece, kurum içi ve dışında	5	4	3	2	1

	sosyal ağ teknolojilerini kullanmakta özgürdürler.					
9	Çalıştığım kurumda kurumdan hizmet alanlardan (öğrenci, veli, vs) gelen görüşlere/önerilere önem verilir.	5	4	3	2	1
10	Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgilerini birbirleri ile paylaşımları konusunda teşvik edilir.	5	4	3	2	1
11	Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar aktif şekilde desteklenir.	5	4	3	2	1
12	Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini rahat hissederler.	5	4	3	2	1
13	Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar olumlu şekilde desteklenir.	5	4	3	2	1
14	Çalıştığım kurumda yönetsel kararların nasıl alındığının kurum çalışanlarına açıklanması için yeterli zaman ayrılır.	5	4	3	2	1
15	Çalıştığım kurumda çalışanlar liderlik becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilir.	5	4	3	2	1
16	Çalıştığım kurumda okul yöneticilerinin herkesin önünde kendilerinden kaynaklanan olası hatalarını kabul ettikleri olur.	5	4	3	2	1
17	Kurumdaki çalışmaların başarısızlığı durumunda tüm çalışanlar bu başarısızlıktan	5	4	3	2	1

	“Ne öğrendim/öğrendik” sorusunu kendilerine sorarlar.					
18	Çalıştığım kurumda herkese ait farklı görüşler dikkatle dinlenir.	5	4	3	2	1
19	Çalıştığım kurumda herhangi bir konuda duyurular twitter, facebook, vb sosyal ağ teknolojileri kullanılarak yapılır.	5	4	3	2	1
20	Kurum içi bilgi güncellemelerinden haberdar olabilmek için twitter, facebook, vb sosyal ağlar kullanılır.	5	4	3	2	1
21	Çalıştığım kurumda kurum içi iletişim için gerektiğinde yöneticiler tarafından twitter, facebook, vb sosyal ağlar kullanılır.	5	4	3	2	1
22	Çalıştığım kurumda kurum içerisinde twitter, facebook, vb sosyal teknolojilerin kullanımını teşvik edilir.	5	4	3	2	1
23	Kurumda iletişimi kolaylaştırması için sosyal ağlar kullanılır	5	4	3	2	1

EK-3 YÖNETİM SÜREÇLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Madde No	OKUL YÖNETİMİ	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanların görev dağılımına ilişkin verdiği kararlarda adil bir tutum sergiler.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların ders programının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır.	1	2	3	4	5
3	Okul ile ilgili karar alma sürecinde karardan etkilenebilecek tüm çalışanların ihtiyaç ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adil kriterler oluşturur.	1	2	3	4	5
4	Aldığı kararların nedenlerini çalışanlara açık bir şekilde ifade eder.	1	2	3	4	5
5	Çalışanların kazanımlarına ilişkin kararları, sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır.	1	2	3	4	5
6	Çalışanları ilgilendiren kararları alırken, kendilerinin fikir ve taleplerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
7	Okul ile ilgili uygulamaya sokacağı planları, tüm çalışanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir.	1	2	3	4	5

8	Okul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken, çalışanlardan gelen önerileri adil olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
9	Gerçekleştirilecek olan planların çalışanlarca sorgulanmasına müsaade eder.	1	2	3	4	5
10	Çalışanların sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir.	1	2	3	4	5
11	Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan tüm faaliyetlerin planlanması sürecinde, tüm çalışanların bilgi deneyim ve fikirlerinden faydalanır.	1	2	3	4	5
12	Örgütsel Planlamalara ilişkin bilgileri, tüm çalışanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır.	1	2	3	4	5
14	Örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına görev tanımlarını adil bir tutumla belirler.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlara verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir.	1	2	3	4	5
16	Örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına çalışanlarca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir.	1	2	3	4	5
17	Örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan çalışanların görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür.	1	2	3	4	5

18	Tüm çalışanlara, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır.	1	2	3	4	5
19	Gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren çalışanlara eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür.	1	2	3	4	5
20	Koordinasyon ilkelerini, çalışanlarla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir.	1	2	3	4	5
21	Çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında iş birliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir.	1	2	3	4	5
22	Çalışanların kazanımına ilişkin kararları alınan sürecinde, aralarındaki iş birliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir.	1	2	3	4	5
23	Çalışanların birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder.	1	2	3	4	5
24	Çalışanları kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür.	1	2	3	4	5
25	Çalışanların kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır.	1	2	3	4	5
26	Çalışanlarla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur.	1	2	3	4	5

27	Çalışanların kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, çalışanlarca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir.	1	2	3	4	5
28	Çalışanlarla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır.	1	2	3	4	5
29	Belirli görevler yüklediği çalışanları, adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar.	1	2	3	4	5
30	Çalışanların gerçekleştirdikleri görevlerin, değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler.	1	2	3	4	5
31	Çalışanların kazanımlarına ilişkin kazanımların değerlendirilmesini, tüm çalışanlarla eşit şekilde paylaşır.	1	2	3	4	5
32	Çalışanlara tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirmesini, adil standartlar ile gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
33	Çalışanlara sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur.	1	2	3	4	5
34	Çalışanların görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yöntemiyle değerlendirir.	1	2	3	4	5
35	Çalışanların performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının	1	2	3	4	5

	ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir.					
36	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde, tüm çalışanlara aynı mesafede durur.	1	2	3	4	5
37	Çalışanların performans değerlendirmesine ilişkin fikirlerini, tarafsız bir şekilde dikkate alır.	1	2	3	4	5

EK-4 ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ

Madde No	ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşsa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdirler.	1	2	3	4	5	6
2	Bu kurumda çalışanlar iyi olmanın yanında, iyi işler yapmaya kendilerini adanmışlardır.	1	2	3	4	5	6
3	Bu kurumda çalışanlar kendi hedefleri ile yaptıkları işi ilişkilendirirler.	1	2	3	4	5	6
4	Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlara güvenirler.	1	2	3	4	5	6
5	Bu kurumda çalışanlar, nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler.	1	2	3	4	5	6
6	Çalışanlar bu kurumda gösterilen liderlik davranışına saygı duyarlar.	1	2	3	4	5	6
7	Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.	1	2	3	4	5	6
8	Bu kurum çalışanların isteklerine ve haklarına saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.	1	2	3	4	5	6
9	Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikayeler anlatılır.	1	2	3	4	5	6

10	Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir.	1	2	3	4	5	6
11	Bu kurum itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.	1	2	3	4	5	6
12	Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindedir.	1	2	3	4	5	6
13	Bu kurumda hatalardan ders alınır, hatalar kısa sürede telafi edilir.	1	2	3	4	5	6
14	Bu kurum bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.	1	2	3	4	5	6
15	Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir.	1	2	3	4	5	6

EK-5 MURAT POLAT İZİN MAİLİ

İleti başlangıcı:

Kimden: murat polat <muratpolatinfo@gmail.com>
Tarih: 3 Ekim 2018 23:33:17 GMT+3
Kime: Barış Yıldız <bbaris_yildiz@windowslive.com>
Konu: Ynt:PSI: Anket Çalışması[PDI]

Merhabalar Barış hocam;

Doktora çalışmanızda Açık Liderlik ölçeğimi atıf yaparak kullanacak olmanız beni memnun eder. Ölçeğin tam metnini ve alt boyutlarına dair bilgileri içeren bir adet ölçek formunu da sizin için ayrıca e-posta ekinde gönderdim. Elbette ki ölçeğimi kullanabilirsiniz. Umarım doktora çalışmanızda muvaffak olursunuz. Başarılarınızın devamını dilerim.

İyi çalışmalar.



EK-6 EMEL ESEN İZİN MAİLİ

İleti başlangıcı:

Kimden: Emel Esen <emelozarlan@gmail.com>

Tarih: 3 Ekim 2018 23:31:42 GMT+3

Kime: bbaris_yildiz@windowslive.com

Konu: Ynt: Anket Çalışması

Barış Hocam merhaba

Anketi biz geliştirmedik ama Türkçe çeviri ve uyarlamasını yaptık, kullanabilirsiniz elbette.

İyi çalışmalar ve başarılar dilerim.

Doç. Dr. Emel ESEN
Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
G3-203, Davutpaşa Kampusu, Esenler
Tel: 0 212 383 68 53
--

EK-7 BERTAN AKYOL İZİN MAİLİ

Kimden: bertan akyol <bertanakyol@yahoo.com <mailto:bertanakyol@yahoo.com> >
Tarih: 4 Ekim 2018 09:21:22 GMT+3
Kime: Barış Yıldız <bbaris_yildiz@windowslive.com <mailto:bbaris_yildiz@windowslive.com> >
Konu: Ynt: Anket Çalışması
Yanıt Adresi: bertan akyol <bertanakyol@yahoo.com <mailto:bertanakyol@yahoo.com> >

Barış hocam iyi günler dilerim. Ölçeğimi kullanabilirsiniz. Herhangi bir ek bilgiye ihtiyaç duyarsanız lütfen tekrar iletişime geçelim. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Doç. Dr. Bertan AKYOL
Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
Davutlar Meslek Yüksekokulu Müdürü
.....
Assoc. Prof. Dr. Bertan AKYOL
Adnan Menderes University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences
Director of Davutlar Vocational School



EK-8 İL MİLLİ EĞİTİM İZİN DİLEKÇESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.21223599
Konu :Anket ve Araştırma İzin Talehi

07/11/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 26.10.2018 tarihli ve 20409261Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 05.11.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programı öğrencisi Baran Barış YILDIZ'ın "Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özyeterlik Algılarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdem Bağlamında İncelenmesi" konulu tezi kapsamında, ilimiz Beylikdüzü ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılara; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzah veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüzce rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Lavant YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

- Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
07/11/2018

Nihat NALBANT
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Baskı/İzmir M. İsmail Öktem Cad.
No:1 Faki Adliye Binası Sultanzade Park/İstanbul
E-Posta: sgh14@meb.gov.tr

A BAĞI TA VİRE
Tel: (0 312) 455 04 00, 510
Faks: (0 312) 453 06 32

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evmsisorgu.meb.gov.tr> adresinden 05b7-40ab-38f3-a17b-ed12 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Barış YILDIZ
Doğum Yeri : Sarıkamış
Doğum Tarihi : 1979
En Son Görevi : İlçe Milli Eğitim Müdürü
En Son Görev Yeri : Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

HAKKIMDA

1979 yılı Sarıkamış doğumludur. 2002 Yılında Marmara Üniversitesi Türkçe Öğretmenliği Bölümünden mezun olmuştur. Yüksek Lisansını Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında tamamlamıştır. Öğretmenlik, Müdür Yardımcılığı, Okul Müdürlüğü, Şube Müdürlüğü, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yapmıştır. Büyükçekmece Atatürk İlköğretim Okulu Kurucu Müdürü, Büyükçekmece Mimaroba Ortaokulu Kurucu Müdürü, Büyükçekmece İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü, Beylikdüzü İlçe Milli Eğitim Müdürü, Esenler İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak görev yapmıştır. Temmuz 2019' da Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak atanan Barış YILDIZ, evli ve iki çocuk babasıdır.

EĞİTİM BİLGİLERİ

2002	Lisans Marmara Üniversitesi (Atatürk Eğitim Fakültesi) Türkçe Eğitimi
2012	Yüksek Lisans (TEZLİ) Bahçeşehir Üniversitesi (Sosyal Bilimler Enstitüsü) Eğitim Yönetimi ve Denetimi

İLETİŞİM

Elektronik-Posta : avcilar34@meb.gov.tr