

Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Yeterliliklerinin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algıları

DOI: 10.26466/opus.878070

*

Baran Barış Yıldız* – **Münevver Çetin****

* Dr., Avclar İlçe Milli Eğitim Müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul/Türkiye

E-Posta: bbaris_yildiz@windowslive.com

ORCID: [0000-0003-1247-3158](https://orcid.org/0000-0003-1247-3158)

** Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi

E-Posta: mcetin@marmara.edu.tr

ORCID: [0000-0002-1203-9098](https://orcid.org/0000-0002-1203-9098)

Öz

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin açık liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Nicel araştırma yöntemlerinden karşılaştırmalı ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında MEB'e bağlı, İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde bulunan resmî okullarda görev yapan 232 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) örneklemi ise, doyma tekniği ile belirlenen 191 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, "Kişisel Bilgi Formu" ve "Açık Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Adalet Ölçeği", "Örgütsel Erdemlilik Ölçeği" aracılığıyla elde edilmiş ve verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılarak betimsel analizler, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin örgütsel adalet, açık liderlik ve örgütsel erdemlilik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin açık liderlik algıları ile örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algıları arasında ve örgütsel adalet ile örgütsel erdemlilik algıları arasında pozitif yönde anlamlı, orta düzeyde korelasyon ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel erdemlilik ölçeği puanlarının açık liderlik davranışını yordadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, açık liderlik, örgütsel adalet, örgütsel erdemlilik, okul yöneticileri.

Organizational Justice and Organizational Virtue Perceptions of School Administrators as Predictors of Open Leadership Competencies

*

Abstract

The aim of the study was to analyse the relationships between open leadership, organizational justice and organizational virtue of the school administrators. In this research, a comparative relational screening model, one of the quantitative research methods was used and the population of the study consisted of 232 administrators (principals and deputy managers) working in the public schools in the Ministry of National Education 2018-2019 educational and training year in district of Beylikdüzü, İstanbul and the sample of the study was consisted of 191 participants determined by the saturation technique. The data in the study were obtained through "Personal Information Form" and "Open Leadership Scale", "Organizational Justice Scale", "Organizational Virtue Scale", and descriptive analysis using the SPSS 22.0 package program, Pearson Product Moments correlation coefficient and multiple regression analyzes was applied. According to the findings of the study, it was seen that school administrators had a high level of organizational justice, open leadership and organizational virtue perceptions. There was a positive, significant and moderate correlation between school administrators' perceptions of open leadership and organizational justice and organizational virtue, and between organizational justice and organizational virtue perceptions. It was determined that organizational justice scale and organizational virtue scale scores predicted open leadership behavior.

Keywords: Leadership, open leadership, organizational justice, organizational virtue, school administrators.

Giriş

Liderlik, çalışanların bir arada çalışmaya motive olabilmeye ve ortak hedef etrafında birleşebilmeleri için rol alma olarak tanımlanmaktadır (Kırmaz, 2010). Bir kurumun amaçlarını gerçekleştirme, kurumun üyelerini etkileyip, ilişkileri düzenleme özelliğine sahip kişiler liderlerdir (Şişman, 2012, s.19). Liderlerin etrafındakileri etkilediği ve bu özellikleriyle örgütlerde önemsendikleri gözlenmektedir (Güçlü, 2016, s.33). Okul yönetimlerinde liderlik yapabilecek kişilerin farklı niteliklere sahip olması beklenmektedir. Bu bağlamda liderlik kuramları ve yaklaşımları yıllar içerisinde yapısal dönüşüme uğramaktadır. Ancak liderlerden beklenen değişmeyen özellik ise kurumların amaçlarına ulaşmasında başrolü üstlenmeleridir (Beycioğlu, 2016, s.25; Şişman, 2012, s.8).

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerinden bütün üyelerin görüş ve taleplerini önemsemeleri, var olanı paylaşımcı ve adil bir liderlik biçimi yansıtılmaları istenmektedir (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997; Brown ve Rutherford, 1998; Harris, 2002; Hallinger, 2003).

Açık Liderlik

Polat ve Arabacı (2014), liderlik stilleri arasında açıklık ifadesinin liderlerde var olması gereken önemli bir özellik olduğunu ifade etmektedirler (Polat ve Arabacı, 2014). Açık bir lider bulunduğu kurumda çalışanların görevde olma sürelerini etkileyen ve iş görenlerin görev sürecinde etkisi olandır. Bu nedenle bir kurumda açık liderler, kurumda görev yapanların güven duygusunu pekiştiren ve bu durumu süreklilik haline dönüştüren bir zihniyette olmalıdır ve aynı zamanda kuruma hakimiyetini olumlu ve olumsuz durumlarda hissettirerek adil olmayı başarabilmelidir (Polat ve Arabacı, 2014, s.55). İşte tam olarak da bu sebepten dolayı, eğitim örgütlerinde kurum yöneticilerinden lider oldukları kurumlarda bütün üyelerin görüş ve taleplerini önemsemeleri, paylaşımcı ve adil bir liderlik biçimi yansıtılmaları istenmektedir (Harris, 2002; Hallinger, 2003, s.28). Bir kurumda bulunan açık liderler, kurum içindeki her bir çalışanın yapılan faaliyetlerle ilgili eleştiri yapmasına fırsat tanır ve kurumsal aksaklıklarda öncelikle sorumluluğu kendileri üstlenirler (Polat ve Arabacı, 2014, s.59).

Açık lider, çalışan kişilerin bütün sürece yön verme 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.

Akın (2010)'ın çalışmasını incelediğimizde, sınıf öğretmenliği branşından olan yöneticilerle branş öğretmenliğinden olan yöneticilerin performans ve iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemesine rağmen, sınıf öğretmenliğinden olan yöneticiler ile branş öğretmenliğinden olan yöneticilerin performansları çok iyi düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu durum, yöneticilerin öğrenim durumları ve branşlarının açık liderlik ve alt boyutları ile ilgili görüş ayrılığına varmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul türü değişkeninin, yöneticilerin 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 boyutlarına ilişkin benzer bulgular ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, katılımcıların okul türleri açık liderlik düzeylerini etkilememektedir (Engel-Silva, 2009; Hallinger ve Heck, 2009; Peshawaria, 2017).

Örgütsel Adalet

Bir kurumda yöneticiler ve kurum çalışanları arasında gözlenen iletişim kopukluklarına adil tavır alış ve kurumun var olan imkânlarında adil paylaşımın yapılması örgütsel adalet kavramıyla karşılık bulur (İşbaşı, 2001, s.46). Bir örgütte adaletsiz uygulamalar gözlenecek olursa bu uygulamaların sebep olacağı durumların çözüme ulaştırılabilmesi ancak örgüt yönetimi tarafından mümkün olacaktır. Örgüt çalışanlarının her biri örgütün tüm çalışanlarına aynı hakların verilmesini ister ve bu durum gerçekleşirse yöneticilerinin adil olduğunu ve adil bir çalışma düzeninin uygulandığını düşünürler (Greenberg, 1996, s.23). Yöneticiler örgüt çalışanlarına benzer adil tutum ve davranışlar gösterdiklerinde, güven duyulan bir yönetici vasfı edinirler. Bu bağlamda Örgütsel Adalet alt boyutları bakımından ele alınacak olursa karar verme aşamasına katılımın

olması çalışanların süreç adaleti algılarının şekillendirilmesinde önemlidir.

Kurumlarda yapılan tüm planlamalarda örgütsel adaletin ilk önce oluşması adaletin tüm kurum çalışanları tarafından yapılan uygulamalara etki edici özelliğinin olmasına bağlıdır. (Colquitt, Conlon, Porter, Weesson ve Yee., 2001, s.52). Planlama, örgütün amaçlarını tanımlama, kapsamlı bir strateji oluşturma ve örgütsel faaliyetleri koordine etme aşamalarını kapsamaktadır. Planlama aşamasının taşıdığı ana özellikler şunlardır: Mevcut olan platform irdelenerek uygun hedeflerin belirlenmesi, öngörülerin şekillenmesi ve analiz edilmesi, beklenen hedeflere ulaşma, farklı bakış açılarının irdelenmesi, uygulama ve çözümlerin belirlenmesidir (Tokat ve Şerbetçi, 2001, s.11). Örgüt içinde çalışan herkes hak ettiğine ulaşmayı istemektedir. Çalışanlar hak ettiklerine ulaştıklarını görürlerse adil yöneticilerle çalıştıklarını düşünürler (Greenberg, 1996, s.63).

Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (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).

Örgütsel Erdemlilik

Örgütsel Erdemlilik "bir örgüt içinde erdemliliğin yaygınlaşmasını ve sürekliliğini sağlayan, bireysel ya da toplu gerçekleştirilen eylemler, kültürel özellikler ya da süreçler" olarak tanımlanmaktadır (Cameron, Bright ve Caza, 2004).

Örgütsel erdemlilik kavramı üç önemli tanımsal niteliği içermektedir. Doğru olması gereken şeyi sorgulayan "ahlaki iyilik etkisi"; kişisel gelişim, insan kaynağı, benlik denetimi, dayanıklılık, hedef ve üst öğeleri temsil eden "insan etkisi" ve bireyin kendine ve çevresine fayda ve sosyal değer kazandırmasını temsil eden "sosyal gelişim etkisi"dir (Caza vd., 2004; Cameron vd., 2004; Bright, Cameron ve Caza, 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).

Cameron vd. (2004)'nin 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 ortaya çıkmıştır. Cameron vd. (2004)'nin yapmış olduğu diğer araştırmada örgütsel erdemlilik için bir ölçüme aracı geliştirmişlerdir. Bu çalışmada, örgütsel erdemliliğin beş bileşeni olduğu belirtilmiştir. Bunlar; güven, merhamet, şeffaflık, iyimserlik ve bağışlayıcılık bileşenleridir. Güven bileşeni örgüt çalışanlarının birbirine karşı güven ve saygısını; 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 imkân olarak incelenmesini belirtmektedir.

Örgütte bulunan her türlü kaynağın örgütün amaçları ekseninde yöneticilik becerilerinin yanında liderlik özelliği de büyük önem taşımaktadır (Akyüz, 2002, s.109). Liderler, çalışanların motivasyonlarını yükselterek (Buble, Juras ve Matic, 2014, s.43) ve çalışanların yaratıcı fikirlerini ortaya koymalarında çalışanları güdüleyerek, onların yaratıcı çalışmalarına kolaylık sağlar (Reiter, Palmon ve Illies, 2004, s.40). Yüksek iş performansının çalışanların motivasyonunun artırılmasına bağlı olduğu bilinmektedir. Diğer yandan çalışanlar yenilik ve yaratıcılıkları ile kurumlarını beslemektedirler (Klemm, 2001, s.22). Mütüvasyonun ve yaratıcılığın ivme kazandığı bu dönemde, eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin yaratıcılık ile motivasyonlarını incelemek için birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak, yapılan çalışmaların okul yöneticilerinde Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdem arasındaki ilişkiyi ele alınmadığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin bu çerçevede algılarının ortaya konması ve yordanması bu araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

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.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik algıları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet algıları ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik algıları ne düzeydedir?
4. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik algıları arasında ilişki var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik algıları Açık Liderlik algılarını yordamakta mıdır?

Yöntem

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

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinde Açık Liderlik ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma, karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. İki ya da ikiden fazla değişkenler arasında ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına karşılaştırmalı ilişkisel tarama yöntemi olarak da bilinmektedir (Karasar, 2016).

Tarama modeli 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 tanımı belirtilmektedir. İlişkisel tarama modeli ile, değişkenlerin değişim gösterip göstermediği ve değişim varsa bu değişimin ne yönde olduğu çalışmalarda tespit edilmeye çalışılır (Karasar, 2016).

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü İlçesi'nde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde hizmet veren anaokulu, anasınıfları, ilkökuller, ortaokuller, imam hatip ortaokulleri, genel ortaöğretim okulları ve mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında görev yapan 232 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Bu okullarda görev yapan 86 müdür ve 146 müdür yardımcısı olmak üzere toplamda 232 yönetici evreni oluşturmaktadır (beylikduzu.meb.gov.tr). Evrende görev yapan tüm okul yöneticilerine ulaşılabilmesi sebebiyle araştırmada doyma (Tam sayım örneklem seçimi) tekniği kullanılmıştır. Doyma Tekniği, evrendeki her birimin örnekleme katıldığı örneklem seçim tekniğidir. Doyma Tekniği, küçük ve coğrafi olarak tanımlanmış bir alanda yoğunlaşan evrenler için kullanılabilir (Lin, 1976). Araştırmaya katılan 191 yöneticiye ulaşılmıştır. Katılımcıların okul sayılarına Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. 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

Tablo 1'e göre Beylikdüzü İlçesi'nde 1 fen lisesi, 1 sosyal bilimler lisesi, 1 anadolu lisesi, 5 meslek lisesi, 2 imam hatip lisesi, 1 ilkökuller, 1 ortaokul, 1 imam hatip ortaokulu ve 4 anaokulu bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik verilerine bakıldığında büyük çoğunluğunu erkek (n = 148, %77.5) yöneticilerin oluşturduğu, kadın yönetici sayısının 43 (%22.5) olduğu görülmektedir. Yaşa göre

yöneticilerin 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 aralığında olduğu görülmektedir. 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 baş yardımcısı 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 yılındaki verilere bakıldığında 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 hizmet yılına sahip yöneticiler bulunmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların 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

Veri Toplama Aracı

Araştırmada araştırmacılar tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin algılarını belirleyebilmek amacıyla “Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ)”, “Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Erdemlilik Ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama araçları aşağıda tanıtılmıştır.

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 kıdemiyile ilgili sorular bulunmaktadır.

Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ): Polat ve Arabacı (2016) 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)

Tablo 2.3. ALÖ’nün 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

Tablo 3’e göre ALÖ’nün gücün kabulü ve sürekli paylaşımı boyutunda 9, merakı destekleme ve hesap verebilirlik boyutunda 9 ve sosyal ağların etkin kullanımı boyutunda ise 5 madde bulunmaktadır.

Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ): 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.

Tablo 2.4. ÖAÖ'nün 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

Tablo 4'e göre ÖAÖ'nün karar verme sürecinde adalet boyutunda 6, planlama sürecinde adalet boyutunda 6, örgütlenme sürecinde adalet boyutunda 6, koordinasyon sürecinde adalet boyutunda 5, etkileme sürecinde adalet boyutunda 5, değerlendirme sürecinde adalet boyutunda ise 9 madde bulunmaktadır.

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği: Erkmen ve Esen (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Erdemlilik Ölçeği (ÖEÖ)” 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.

Tablo 2.5. ÖEÖ'nün 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	4
İyimserlik	.819	2,1	2

Tablo 5'e göre ÖEÖ'nün dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutunda 9, güven ve nezaket boyutunda 4, iyimserlik boyutunda 2 madde bulunmaktadır.

Verilerin Toplanması

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 bünyesinde hizmet veren, İstanbul ili Beylikdüzü İlçesi'nde bulunan anaokulu, anasınıfı, ilkokul, ortaokul, imam hatip ortaokulu, genel ortaöğretim okulu, mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler (müdür ve müdür yardımcıları) sayılarının genel dağılımını gösteren istatistiksel verilere ulaşılmıştır (beylikduzu.meb.gov.tr).

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında araştırma sorularına yanıt vermek için 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-basıklık değerleri incelenmiştir. 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 ölçeğinde 0.80, örgütsel erdemlilik ölçeğinde 0.83 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılarak betimsel analizler, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Bulgular

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

Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.1.1. Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Algılarının Düzeyine İlişkin Bulgular

	ALÖ	GK	MD	SA
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

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

Tablo 3.1.1. incelendiğinde ve elde edilen değerler Tablo 3'teki değerlerle karşılaştırıldığında, yöneticilerin açık liderlik ölçeğine her zaman katıldıkları ($\bar{X} / k = 4.43$) görülmektedir. Yöneticiler ölçeğin alt boyutları olan gücün kabulü ($\bar{X} / k = 4.59$) ve merakı destekleme ($\bar{X} / k = 4.50$) boyutlarına her zaman katılmakta, sosyal ağlar boyutuna ise ($\bar{X} / k = 4.03$) çoğu zaman katılmaktadırlar.

Tablo 3.1.2. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Düzeyine İlişkin Bulgular

	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 3.1.2. incelendiğinde, yöneticilerin örgütsel adalet ölçeğinin geneline tamamen katıldıkları ($\bar{X} / k = 4.65$) görülmektedir. Yöneticiler ölçeğin alt boyutları olan karar verme ($\bar{X} / k = 4.68$), 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.

Tablo 3.1.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Erdemlilik Algılarının Düzeyine İlişkin Bulgular

	ÖEÖ	DB	GN	İ
N	191	191	191	191
\bar{X}	76.54	46.78	18.12	9.53
k (madde sayısı)	15	9	4	2
S	10.78	.94	.96	1.01
Minimum	39	23	13	7
Maksimum	90	54	20	10
\bar{X} / k	5.06	5.20	5.04	4.81

ÖEÖ: Örgütsel Erdemlilik Ölçeği, DB: Dürüstlük ve Bağışlayıcılık, Güven ve Nezaket, İyimserlik

Tablo 3.1.3. incelendiğinde, yöneticilerin örgütsel erdemlilik ölçeğinin geneline çok katıldıkları ($\bar{X} / k = 5.06$) görülmektedir. Yöneticiler ölçeğin alt boyutları olan dürüstlük ve bağışlayıcılık ($\bar{X} / k = 5.20$) boyutuna tamamen katıldıkları, güven ve nezaket ($\bar{X} / k = 5.04$) ile iyimserlik ($\bar{X} / k = 4.81$) boyutlarına da çok katıldıkları görülmektedir.

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

Öncelikle normallik testi yapılmış ve ölççeklerin ve alt boyutların normal dağılım sergilediği görülmüştür. Bu durumda araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucu Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.2.1. Okul yöneticilerinin Açık Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları ve Örgütsel Erdemlilik Arasındaki İlişki (n = 191)

	A	Ü	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
ALÖ	.78*	.77	.69	.69	.60	.66	.64	.58	.64	.64	.53	.54	.69*	.62*				
GK		.67	.22	.67	.54	.65	.66	.55	.62	.64	.55	.56	.42	.79				
MD			.16	.74	.66	.71	.69	.64	.72	.68	.58	.58	.62	.55				
SA				.21	.21	.21	.17	.17	.17	.20	.14	.15	.15	.17				
ÖAÖ					.88	.94	.92	.89	.93	.93	.67	.66	.60	.60				
KV						.85	.77	.74	.74	.74	.59	.59	.47	.49				
P							.83	.79	.84	.83	.64	.62	.57	.58				
Ö								.82	.83	.81	.60	.61	.59	.56				
K									.78	.77	.57	.57	.48	.48				
E										.88	.58	.58	.55	.56				
D											.62	.63	.58	.57				
ÖEÖ												.97	.50	.49				
DB													.52	.49				
GN														.64				
İ																		

*: .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, DB:Dürüstlük ve Bağışlayıcılık, GN:Güven ve Nezaket, İ:İyimserlik

Tablo 3.2.1.'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 ($p < .05$). ALÖ; ÖEÖ ve alt boyutları arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır.

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, düşük 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 ($p < .05$). MD; ÖEÖ ve alt boyutları ile pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir. SA, ÖEÖ ile anlamlı korelasyon göstermemektedir ($p > .05$). SA; ÖAÖ, KV, P, Ö, K, E, D ve ÖEÖ, DB, GN, İ ile pozitif, anlamlı, düşük düzeyde korelasyon göstermektedir. ÖAÖ, kendi boyutlarının tamamı ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). ÖAÖ ile ÖEÖ ve alt boyutları 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 ve alt boyutları 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 ve alt boyutları 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, DB, GN, İ 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, DB, GN, İ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$). E, D ile pozitif, anlamlı, yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). E, ÖEÖ, DB, GN, İ ile pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon göstermektedir ($p < .05$). D ile ÖEÖ, DB, GN, İ arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$). ÖEÖ ile DB arasında pozitif, anlamlı, yüksek, GN

ve İ arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde korelasyon bulunmaktadır ($p < .05$).

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 gücü analiz edilmiştir. Bu amaçla çoklu regresyon analizi yapmak üzere değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 3.3'te, VIF ve tolerans değerleri Tablo 3.4.'te, varyans analizi sonuçları Tablo 3.5.'te, regresyon analizi sonuçları ise Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3.3.1. 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 3.3.1. 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 ($r = .656$, $p < .001$). Korelasyon değerleri incelendiğinde ortaya çıkan değerlerde çoklu bağlantının yer almadığı ve korelasyon değerinin 0,80'den küçük olduğu belirlenmiştir (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 3.3.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Erdemlilik Algısının Açık Liderlik Davranışını Yordanmasına İlişkin Çoklu Bağlantı Kontrolü

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

Tablo 3.3.2. incelendiğinde VIF değerlerinin 10'dan düşük ve tolerans değerlerinin .20 den yüksek olduğu bulunmuştur. Analiz sonucunda çoklu bağılantıya rastlanmadığı görülmüştür (Büyüköztürk, 2012).

Tablo 3.3.3. 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		
Artık	8714,149	188	46,352	87,262	,000
Toplam	16803,665	190			

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

Tablo 3.3.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Erdemlilik Algısının Açık Liderlik Davranışını Yordamasına İlişkin Regresyon Analiz Değerleri

R	R ²	Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. hata	β	
Sabit		32,293	5,355		6,031 ,000
ÖAÖ	,694	,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 3.3.4.'te 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 algılarının, Açık Liderlik davranışına ilişkin varyansın yaklaşık % 48'ini açıklamaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Açık liderlik davranışlarının görüldüğü örgütlerde örgütsel adaletin ve örgütsel erdemlilik davranışlarının tesisi de sağlanabilir. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinde açık liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel erdem algıları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla okul yöneticilerinin açık liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel erdem algılarının düzeyi ortaya çıkarılmış, bu algılar arasındaki ilişki saptanmış ve örgütsel adalet algısı ve örgütsel erdemlilik algısının açık liderlik davranışının yordanmasına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin açık liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Cömert vd. (2008) da lise öğretmenlerinde Örgütsel Adalet konusunda çalıştıkları araştırmalarında, lise öğretmenlerinin algılarının yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Titrek (2009)'e göre ilköğretim okulu ve genel liselerin Örgütsel Adalet düzeyinin mesleki eğitim veren liselerden daha olumlu algılanmaktadır. Araştırmalarda öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının okul türüne göre farklılık gösterdiğine dair bulgular bulunmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin açık liderlik davranışları ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutları arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon görülmektedir. Açık liderlik algıları ve örgütsel erdemlilik algıları ve ölçeğin alt boyutları arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algıları ve alt boyutları arasında ise pozitif, anlamlı, orta düzeyde korelasyon ortaya çıkmıştır. Açık liderlik davranışları ile örgütsel erdemlilik algıları arasında da pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon görülmektedir. Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin açık liderlik davranışları, örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik davranışlarının birbirleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, yöneticilerin açık liderlik algıları arttıkça örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algılarının da arttığı sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırmalara göre çalışanların adil karar verme süreçlerine inanç davranışlarına sahiplerse bağlılıklarının ve güven duygularının da arttığı görülmektedir. Bunun tersi olarak da çalışanların adil karar verme süreçlerine inançları düşükse bağlılıklarının azaldığı, işten ayrılma

oranlarının yükseldiği, yardımseverliğin azaldığı ve hırsızlık davranışlarının arttığı gözlenmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel güven algısının artması bakımından açıklığın, yeterliliğin, tutarlılığın, ilgi görülmenin ve özdeşleşmenin önemli olduğu söylenebilir (Shockley-Zabalak ve Morreale, 2011). Örgüt içinde adil olmayan bir muamele ile karşılaşan çalışanın tükenmişlik düzeyi artmaktadır. (Greenberg, 1987, Bernardin ve Cooke, 1993). Cameron vd. (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 ortaya çıkmıştır.

Ayrıca araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algılarının, açık liderlik algılarına ilişkin varyansın yaklaşık olarak yarısını (%48) açıklayacak güçte olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle, okul yöneticilerinin örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algılarının açık liderlik algılarını yordamada önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, yönetici pozisyonu boyutunun, okulu hedeflerine ulaştıran okul müdürünün olduğunu (Rego vd., 2010, s.77), hatta eğitim ve öğretim çevresinde sıklıkla çok sık kullanılan vurgu olan: “Okul, müdürü kadar okuldur (Açıkalm, A.)” deyiminiyle örtüştüğü şeklinde çalışmada yordandığı görülmektedir. Bu durumda kurumdaki okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi okulun hedeflerine ulaşmasında etkin olduğunu bulgular arasında önemli ve değerli görülmektedir (Yıldız, 2015, s.98).

Öneriler

- Üst sistemde yer alan yöneticiler Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik ve Açık Liderlik tutumlarının gelişimine ve kazanımına yönelik eğitici seminerler verilebilir.
- Eğitim öğretim alanındaki yönetici liderleri ve diğer çalışanları teknolojik ve sosyal ağlarda iletişim etiği, topluluk kimliği gibi

konularda bilgi seviyelerini artırıcı yöndeki çeşitli ulusal ve uluslararası etkinliklere katılım göstermeleri konusunda teşvik edilebilirler.

Bu araştırma, özellikle ülkemizde eğitim ve öğretim kurumlarını temel alan ve kurumlardaki liderlik, erdemlilik, adalet bileşenleri üzerine odaklanan, belirleyici ve irdeleyici araştırmaların azlığına işaret etmektedir. Bu sebeple araştırmacıların, öncelikle eğitim kurumlarının yönetimi ve Açık Liderlik; kurumlar da Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik'in özellikleri ve kullanımı; okullarda çalışanların hangi alanda adaletsizlik yaşadıkları veya yaşamakta oldukları; kurumlarda olası Örgütsel Adaletsizlik algısının sonuçlarını irdeleyecek nitel ya da karma desenli çalışmalar gerçekleştirebilirler.

EXTENDED ABSTRACT

Analysing the Relationships between Open Leadership, Organizational Justice and Organizational Virtue of the School Administrators

*

Baran Barış Yıldız – Münevver Çetin

MONE-Marmara University

Leadership is defined as a role so that employees can be motivated to work together and unite around a common goal (Kırmaz, 2010). People who have the ability to realize the goals of an institution, influence the members of the institution, and regulate relationships are leaders (Şişman, 2012, p.19). It is observed that leaders influence those around them and are important in organizations with these characteristics (Güçlü, 2016, p.33). It is expected that people who can lead in school administrations will have different qualities. In this context, leadership theories and approaches have undergone structural transformation over the years. But the unchanging characteristic expected from leaders is that playing a leading role in achieving the organizational goals (Beycioğlu, 2016, p.25; Şişman, 2012, p.8). Polat and Arabacı (2014) express that decency between leadership styles is an important feature that should exist in leaders (Polat and Arabacı, 2014).

An open leader is one that affects the duration of employees' tenure in the institution in which they are located, and has an impact on the task process of those who work. For this reason, open leaders in an institution should be in a mindset that reinforces the sense of trust of those who serve in the institution and turns this situation into continuity, and at the same time be able to achieve fairness by feeling their dominance of the institution in positive and negative situations (Polat and Arabacı, 2014, p.55).

Fair decency to communication breakdowns observed between administrators and employees of the institution and fair sharing in the existing opportunities of the institution are met by the concept of organizational justice (İşbaşı, 2001, p.46).

Organizational virtue is defined as "actions, cultural characteristics, or processes performed individually or collectively that ensure the spread and continuity of virtue within an organization" (Cameron, Bright, and Caza, 2004).

Studies on organizational justice, organizational virtue, and open leadership are less in the field of education, but more in the field of business. In addition, studies in which organizational justice and organizational virtue and open leadership are considered together have not been found in the literature. For this reason, insufficient research about analysing the relationship between organizational justice, organizational virtue and open leadership was seen as a problem, and the study was aimed at providing resources to researchers working in this field and addressing this lack in the field. The aim of this research was to analyse the relationships between school administrators' perceptions of open leadership, organizational justice, and organizational virtue.

The population of the study consisted of 232 administrators (principals and assistant principals) 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. As all school administrators working in the universe can be reached, the saturation (total population sampling) technique was used in the research. "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.

Descriptive analyses, Pearson moments product correlation coefficient and multiple regression analyses were performed using the SPSS 22.0 package program for the analysis of the data obtained in the study. In the scope of the research, lost values and extreme values were first examined in order to decide which statistical techniques to do to answer research questions. The data set showed no lost values. An end value review was then carried out. For this, the scores for the scales and their sub-dimensions were converted to the standard score Z and values outside the line -3 to +3 were excluded from the data set. After clearing the extreme values from the 232 participants in universe, analyses were continued

with data from 191 participants. After the end values were detected and removed from the data set, a normality test was performed. Kolmogorov-Smirnov test was performed to test the normality of the data, histogram graphs and skew-kurtosis values were examined. According to the results of the Kolmogorov-Smirnov test, no test and sub-size show a normal distribution ($p < .05$). However, the decision is not made only based on the results of the Kolmogorov-Smirnov test. Skew values (-1.96 to +1.96) and histogram graphs was examined, and other score distributions also show no significant deviation from the normal distribution. In this case, it was concluded that all scales and their lower dimensions exhibit normal distribution. In order to interpret the average scores obtained from scales or sub-dimensions within the scope of the research, the average score obtained was divided by the total number of items. Interval number was then calculated as 0.80 on the open leadership scale and organizational justice scale and 0.83 on the organizational virtue scale according to the (Last category – First category) / Interval Number Formula.

According to the results of the research, school administrators have high perceptions of open leadership, organizational justice, and organizational virtue. According to the results of the research, there was a positive, significant, and moderate correlation between the open leadership behavior of school administrators and the lower dimensions of the organizational justice scale. There was a positive, significant, and moderate correlations between perceptions of open leadership and perceptions of organizational virtue and lower dimensions of the scale. A positive, significant, moderate correlation was found between the perceptions and sub- dimensions of organizational justice and organizational virtue of school administrators. Positive, significant, and moderate correlations were also observed between open leadership behaviors and perceptions of organizational virtue. According to these findings, it can be said that school administrators' open leadership behaviors, organizational justice, and organizational virtue behaviors were related to each other. In other words, it was concluded that as principals' perceptions of open leadership increased, so did their perceptions of organizational justice and organizational virtue. In addition, in this study it was found that school administrators' perceptions of organizational justice and organizational virtue were able to explain

approximately half (48%) of the variance in perceptions of open leadership. Based on this result, it can be said that school administrators' perceptions of organizational justice and organizational virtue was an important factor in predicting perceptions of open leadership.

As a result, for the administrators in the upper system can be given educational seminars on the development and acquisition of organizational justice and organizational virtue and open leadership attitudes. Executive leaders and other employees in the field of education and training can be encouraged to participate in various national and international events that increase their knowledge levels on issues such as communication ethics and community identity in technological and social networks. This research points to the lack of decisive and investigative research, especially based on educational and training institutions in our country and focusing on the components of leadership, virtue, and justice in institutions. For this reason, researchers can primarily focus on management of educational institutions and open leadership and they can study mixed or qualitative studies that examines the consequences of the perception of organizational injustice patterned possible to perform in institutions also using the features of organizational justice and organizational injustice in the organizations and justice among employees in which are experiencing or experienced in schools.

Kaynakça / References

- Akın, R. V. (2010). *Branş ve sınıf öğretmenlerinin yöneticilikteki iş doyumlarının ve yöneticilik performanslarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Akyol, B ve 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.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş yabancılaşma algıları arasındaki ilişki*. (Uşak İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak.

- Bernardin, H. J. and Cooke, D.K. (1993). Validity of an honesty test in predicting theft among convenience store employees. *Academy Of Management Journal*, 36(5), 1097-1108.
- Beycioğlu, K. (2016). Liderlik Psikolojisi. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (s.17-40). Ankara: Pegem Akademi.
- Bright, D. S., Cameron, K. S. and 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. and Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management. Journal Of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161-193.
- Cameron, K. S., Bright, D. and Caza, A. (2004). Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance. *The American Behavioral Scientist* 47(6), 766-790.
- Caza, A., Barker, B. A. and Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal Of Business Ethics*, 52, 169-178.
- Colquitt, Jason, A., Conlon, Donald E., Porter, Christopher O.L.H., Weesson, Micheal J. and Yee, K. (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2009). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 7(13), 3-22.
- Engel-Silva, M. R. (2009). *The role of distributed leadership in quality educational organizations*. US: ProQuest Dissertations Publishing.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Örgütsel erdemlilik ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Business And Economics Research Journal*, 3(4), 107-121.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy Of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Güçlü, N. ve Koşar, S. (Ed.). (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal Of Education, 33*, 329-351.
- Hallinger, P. and Heck, R. H. (2009). Distributed Leadership In Schools: Does System Policy Make A Difference?. In *Distributed Leadership* (p.101-117). Springer: Dordrecht.
- Harris, A. (2002). Effective Leadership in schools facing challenging context. *School Leadership And Management, 22*, 15-26.
- İşbaşı Janset, Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1)*, 51-90.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Klemm, WR (2001). Davranışsal tutuklama: Sinirsel kontrol sistemi arayışı içinde. *Nörobiyolojide İlerleme, 65(5)*, 453-471.
- Leithwood, K., Steinbach, R. and Ryan, S. (1997). Leadership and team learning in secondary schools. *School Leadership And Management, 17*, 303-325.
- Lin, N. (1976). *Foundations of social research*. USA: Mc Graw-Hill.
- Peshawaria, R. (2017). *Open source leadership: Reinventing management when there's no more business as usual*. USA: McGraw Hill Professional.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. *Journal Of World Of Turks, 6(1)*, 257-275.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2016) Açık liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 24(1)*, 79-96.
- Rego, A., Ribeiro, N. and 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. and Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly, 15(1)*, 55-77.
- Shockley-Zalabak, P. and Morreale, S.P. (2011). Building high-trust organizations. *Leader To Leader, 60*, 39-45.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2)*, 551-573.
- Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2005) *İşletmecilik bilgisi*. İstanbul: Avcı Ofset.

Yıldız, H. (2015). *Özel İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları: Konya/Meram İlçesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Konya.

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Yıldız, B. B. ve Çetin, M. (2021). Okul yöneticilerinin açık liderlik yeterliliklerinin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algıları. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Eğitim Bilimleri Özel Sayısı), 4400-4427. DOI: 10.26466/opus.878070.