

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

OKUL MÜDÜRLERİNİN ERDEMLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ *

Melih DEMİR¹ & Necmi GÖKYER²

Öz

Genel anlamı ile erdemli liderlik özelliklerini barındıran liderler iyi-kötü ayrımı yapan, çalıştığı örgütte adalet doğrultusunda insanlara karşı duyarlı, sorunları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenen kişi olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet ise örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen önemli kavramlardandır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula duydukları adalet algılarının gücü okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile doğru orantılıdır. Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın türü, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan korelasyonel bir araştırmadır. Bu kapsamda Diyarbakır ili merkez ilçelerinde (Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir) görev yapan öğretmenler ile ilişkisel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili merkez ilçelerinde (Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir) görev yapan 13313 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 390 öğretmenden oluşturmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin erdemli liderlik özelliklerini ölçmek için Wang (2011) tarafından geliştirilen Türkçeye Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından çevrilen Erdemli Liderlik Ölçeği; Örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan Örgütsel Adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin genelinde ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken, diğer demografik değişkenlerde ise, anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da arttığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Erdemli liderlik, Adalet, Örgütsel adalet.

JEL Kodları: I2. I20, I29

Başvuru: 14.02.2024 **Kabul:** 02.09.2024

* Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Araştırma verilerinin toplanabilmesi için öncelikle Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 04.01.2021 tarih ve E-97132852-302.14.01-466 sayılı onay alınmıştır

¹ Bilim Uzmanı, Fırat Üniversitesi, m_demir_5423@hatmail.com, ORCID:0000-0002-3640-5005

² Prof. Dr. Fırat Üniversitesi, ngokyer@firat.edu.tr, Elazığ, Türkiye, ORCID: 0000-0001-8107-2388

RELATIONSHIP BETWEEN THE VIRTUOUS LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS AND THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE OF TEACHERS³

Abstract

In general, leaders who have virtuous leadership characteristics can be defined as people who can distinguish the good from the bad, are sensitive to people in line with justice in the organization they work, and are closely interested in their problems and needs. Organizational justice is one of the important concepts that affects organizational culture and organizational commitment of employees. The power of teachers' perceptions of justice in the school they work in is directly proportional to the leadership characteristics of school principals. The aim of this research is to examine the relationship between the virtuous leadership behaviors of school principals and teachers' perceptions of organizational justice. The type of research is a correlational research that is conducted to determine the relationships between two or more variables and to obtain clues about cause and effect. In this context, a relational research was conducted with teachers working in the central districts of Diyarbakır (Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir). The population of the research consists of 13313 teachers working in the central districts of Diyarbakır (Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir) in the 2020-2021 academic year. Simple random sampling method was used in sample selection. The sample of the study consists of 390 teachers. Virtuous Leadership Scale, which was developed by Wang (2011) and translated into Turkish by Yıldırım and Kahveci (2019) was used in order to measure the virtuous leadership characteristics of school principals according to teachers' perceptions and the Organizational Justice scale, which was developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted into Turkish, and whose validity and reliability study was conducted by Polat (2007), was used to measure organizational justice perceptions. According to the research findings, while there were significant differences in the general and sub-dimensions of the organizational justice scale according to the variable of tenure at school, no significant differences were found in other demographic variables. When the relationship between teachers' organizational justice perceptions and school principals' virtuous leadership behaviors was examined, it was found that there was a positive, high-level and significant relationship. It can be said that as the virtuous leadership behaviors of school principals increase, teachers' perceptions of organizational justice also increase.

Keywords: Leadership, Virtuous leadership, Justice, Organizational justice.

JEL Codes: I2. I20, I29

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Toplumı meydana getiren bireylerin sosyal, kültürel, biyolojik ve psikolojik bir varlık olması, onların daima etkileşim içerisinde olmasını zorunlu kılmaktadır. Bireyler etkileşimlerinin daha düzenli ve düzeyli olabilmesi için de belirli kurallar koymuşlar ve örgütlenmişlerdir. İnsanlık tarihi boyunca çeşitli olaylar ve durumlar liderin doğmasına öncülük etmiştir. Liderler farklı özelliklerini kullanarak toplumları yönetmişler ve gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Yirmi birinci yüzyıl toplumları ortaya çıkan sorunlarla mücadelede, cesareti, girişkenliği, dürüstlüğü, ahlaklı ve adaletli tutum ve davranışlarıyla, liyakatıyla ve nezaketiyle toplumun değişmesine, gelişmesine ve uyum sağlamasına katkı sunan öngörülü liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Okullar bir toplumun gelişip kalkınmasını sağlayacak merkezlerdir. Nitekim Mustafa Kemal Atatürk'ün 1924 yılındaki Muallimler Birliği Kongresi'nde öğretmenlerin fedakarlıklarının altını çizirken onların yetiştireceği nesillerin onların sahip oldukları yetkinlik ve göstermiş oldukları çabıyla eş değer olacağından bahsetmektedir. Tüm bu görevlerin yerine getirirken de ellerinden gelen tüm gayreti göstereceklerinden şüphe etmemiştir (Akt., Aytaç, 1984). Önemli görevleri yüklenen okullarda düzenin ve işleyişin sorumluluğunu üstlenen şüphesiz okul müdürleridir. Bir lider olarak okul müdürleri, okullarında adalet, insanlık, sağduyu, ölçülü ve cesaret sahibi oldukları zaman başarı kaçınılmaz olacaktır. Bu kültürün hâkim olduğu okullarda öğretmenlerin örgütsel adalet duyguları güçlenecek, örgüte olan güvenleri ve bağlılıkları artacaktır.

Örgütsel adalet kavramı, bireylerin örgüt için gösterdikleri çaba ve zamanın psikolojik algısıyla ilişkilidir. Bir performans meydana getirmek için birey, yatırımları ile aldığı ödüllerin oranını tatmin edici bulduğu zaman örgütte adalet hissedebilir. Ancak bu oran tatmin edici olmayınca birey adaletsizliğin fark eder ve motivasyonu düşer. Bu sebeple adalet, bireylerin, çalışan ve örgüt arasındaki girdi-ödüller oranındaki ilişkiden beklentisi olarak da ifade edilebilmektedir (Jang ve vd., 2021). İş yerinde adalet, çalışanların ödül-etkileşim-prosedür dağılımında algıladıkları adalet şeklinde ifade edilmektedir (Urban ve Moloji, 2021). Çalışanların davranışları ile performanslarını şekillendiren, işyerindeki adalet örgütsel adalet olarak ifade edilir. Örgütsel adalet, sosyal değişimde çalışanların karşılıklılığına yansıyan eşitlik algısı kuramına dayanır. Çalışanlar, adil ya da haksız olsun, kuruluş tarafından yapılan her muameleye bir karşılık verirler. Adil olan muameleleri, çalışanların verimliliğini, iş kalitesini ve etkililiğini olumlu etkileyerek kurumun yüksek düzeyde adalet algısının olduğunun göstergesi olacaktır (Chen ve Khuangga, 2021). Örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde güvene, saygıya, anlayışa ve desteğe önem verdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin verimli ve etkili çalışabilmeleri, öğrenciler üzerinde etkili bir şekilde iletişim kurabilmeleri ve öğrencilerin akademik, sosyal, bilişsel ve ruhsal gelişimlerine katkı sağlayabilmeleri için olumlu okul ikliminin oluşması önemlidir. Okullardaki öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü olması öğretmenlerin örgütsel adalet algısına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Yöneticilerin öğretmenler arasında adaletli bir görev dağılımı yapması durumunda, öğretmenlerin adalet algılarının artması beklenmektedir. Bu

kapsamda çalışmanın sonunda elde edilecek veriler ışığında okul müdürlerinde bulunan erdemli liderlik özellikleriyle aynı kurumda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında var olan ilişkiye göre verilecek önerilerle okullarda oluşacak olan iklimin hem öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacağı hem de öğretmenlerin çalışmalarında daha etkili ve verimli olacağı değerlendirilmektedir.

Liderlik

Lider, ilerlemek için geleceğe kılavuzluk yapan, toplumları veya insanları bir noktaya getiren, insanların davranışlarını yönlendiren ve birçok insan için ilkleri yaşatan kişiye söylenmektedir. İnsanın var olduğu her yerde liderden söz edebiliriz (Bender, 2006). İnsanlar toplu olarak yaşamaya başlamasıyla onları idare edecek ve yönlendirecek bireylere gereksinim duymuş bunun doğal bir sonucu olarak da liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Dünyanın sürekli olarak bir değişim içinde olması liderlerin kendini sürekli olarak güncel tutmasını ve topluluğunu bu değişime ayak uydurması için yönlendirmesini gerektirmektedir (Mert Şencan ve ark., 2015).

Liderlerin en temel özellikleri, güçlü sezgilerinin olmasının yanı sıra dürüst olmaları, başkalarının düşüncelerine saygı duyup ve değer vermeleri ve vizyoner olmalarıdır (Önen ve Kanayran, 2015). Liderler sahip oldukları etkileme güçlerini yapıcı olarak kullanabilirken, yıkıcı şekilde de kullanabilirler (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Örgüt içinde liderler çalışanlarının yalnızca iş ortamında değil özel hayatında da destekçisi olmaktadır. Liderler, çalışanlarının hem iş hayatında hem de özel hayatında refahını sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadır (Köksal, 2011). Liderlerin görevi, belirli bir amaç etrafında insanları toplamak ve onlarla birlikte ortak amaca ulaşmayı sağlamaktır (Yılmaz, 2006).

Erdem Kavramı

Erdem kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2020)'ne göre, "ahlakın övdüğü iyi olma, alçak gönüllülük, yiğitlik, doğruluk vb. niteliklerin genel adı, fazilet" anlamına gelmektedir. Aynı zamanda felsefi olarak da "insanın ruhsal olgunluğu" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Erdem kavramı gerek Antik Yunan dünyasında, gerekse Arapçada üstünlük, fazlalık, fazilet anlamlarında kullanılmıştır (Şentürk, 2020). Aristoteles'e göre erdem kavramı kusursuzluk (bireye özgü tüm olanakları hayata geçirecek bir kusursuzluk) anlamına gelir. Doğu ve batı kültürü incelendiğinde liderliğin erdemlilik boyutu ile açıklanması oldukça eskilere dayanmaktadır. Nitekim ünlü düşünür Konfüçyüs liderlerin erdemlerle toplumları yönettiğini vurgulamıştır (Wang ve Hackett, 2020).

Erdemli Liderlik

Erdemli liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde ülkemizde incelenecek yeni bir liderlik türü olduğu için literatürü genişletip alana kazandırmak oldukça önemlidir. Nitekim erdemler insan hayatını etkileyen, onların davranışlarına yön veren özellikler bütünü olması sebebiyle liderlik süreci için oldukça önemli bir yere sahiptir. Her geçen gün değişen ve bozulmaya giden dünya şartlarında örgütlerin olumsuz etkilenmemesi için etik kavramı hayati önem arz etmektedir. Yıllardır liderlik üzerine birçok araştırma yapıp literatür genişletilse de liderlik ve etik sorunları çözüme ulaşamamıştır. Bu durum da erdem kavramının önemini ortaya koymaktadır (Yıldırım ve Kahveci, 2019). Erdem, örgütün en iyiye ulaşabilmesi için lideri harekete geçirir.

Örgüt içerisinde lider erdemli davranışlar gösterirse, örgüt üyeleri lidere güvenir ve gerek kendi gerekse örgütün hedeflerine ulaşabileceğine olan inançları artar. Oluşan bu inanç sonrasında üyelerin ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi hızlanır (Yastioğlu, 2022).

Aristoteles, erdemliliği insanı mutluluğa ulaştırma, insan gelişimi sağlama ve toplumsal refahı arttırmak adına bireyleri güçlendiren kolaylaştırıcı bir eylem olarak tanımlamıştır. Akademisyenler ise erdemliliği daha çok karakter güçleri yönünde değerlendirmiş ve erdemli kişilerin olumlu önyargıya sahip, sonuçları yükseltip geliştirmeye aynı zamanda geliştirmeye odaklandığını vurgulamıştır (Caldwell vd., 2015). Erdemli liderlik, yapılacak doğru şeyleri fark eden, karar veren ve hayata geçiren ve bunları doğru zaman dilimlerinde doğru nedenlerle doğru şekilde yapan liderler olarak tanımlanmaktadır (Kilburg, 2012). Erdemli liderler, bireylerde yüksek düzeyde güven geliştiren, başkalarının kendisine olan bağlılığını arttıran örgüt içi ilişkileri ve sistemleri meydana getirerek tüm taraflar için değer yaratıp zenginleşmeyi sağlayan etik görevlilerdir (Caldwell vd., 2015).

Okullar bireyleri geleceğe hazırlayan, kişisel, bilişsel ve duyuşsal gelişimlerine katkı vererek onları toplumun beklediği erdemli bireyler olarak yetişmesini sağlayan kurumlardır (Yiğit ve Ağalday, 2020). Eğitimin yapı taşları olan okullarda müdürlerin erdemli liderlik davranışları sanıldığından çok daha kritik bir konumdadır. Buldukları pozisyon itibarıyla eğitim-öğretim için kritik pozisyonda bulunan okul müdürlerin, okullarında görev yapan öğretmenlere motivasyon, uygun iş ortamı sağlama konusunda yetersiz kalır, hedefleri ve öncelikleri belirleyemezse yetkinlik kavramı önemini yitirecektir (Yiğit ve Ağalday, 2020). Ciddi ahlaki sorunların olduğu toplumlarda erdemli liderlik özelliklerine sahip liderler ile sorunlar yaratıcı bir şekilde çözümlenirken, toplum tarafından bu liderler takdir edilir (Adewale, 2020).

Erdemli Liderliğin Alt Boyutları

Wang'ın (2011) geliştirmiş olduğu faktör analizine göre erdemli liderlikte beş boyutun varlığından söz edilmektedir. Adalet, cesaret, ölçülülük, insanlık ve sağduyu bu beş boyutlu yapıyı oluşturmaktadır (Yıldırım ve Kahveci, 2019).

Adalet Erdemi

Adalet kavramı incelendiği zaman, insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, insani bir erdem olduğunu söyleyebiliriz. Adalet toplumlar için mümkün ancak zorunlu değildir. Çünkü adalet kavramı toplum algısına göre şekillenir ve bireyin davranışı buna göre anlam kazanır (Kelsen, 2013). Temel erdemler içinde en birleştirici olduğu kabul edilen adalet, erdemli toplumlarda sevgiye tabidir. Bir devlet adaletten yoksunsa insanlar üzerinde korku meydana getirerek onları barış içinde bir arada tutmaya çalışırsa sahte bir adalet meydana getirecektir (Akşit, 2018).

İnsanlık

İnsanlık, TDK (2020)'ye göre, "İnsanı insan yapan, insanın doğasını oluşturan niteliklerin hepsi" olarak tanımlanmaktadır. Konfüçyüs'tan insanlığı tanımlaması istendiğinde insanı sev diye yanıtlamış ve şöyle devam etmiştir: Eğer bir duruş

sergilemek istiyorsan bir başkasının duruş sergilemesine yardım et; eğer hedeflerine ulaşmak istiyorsan bir başkasına hedefine ulaşmasında yardımcı ol (Peterson ve Seligman, 2004).

Cesaret

Cesaret, bir erdem olarak incelendiğinde öfkenin akıl ile kontrol edilmesidir. Bu erdem, kişinin gerek ailesi gerek sosyal çevresi tarafından davranışları desteklenirse içselleştirilebilir. Kişinin kendini tanıması, olumsuz duygularını fark edebilmesi ve bu duyguları kontrol altında tutabilmesi kişinin içsel mutluluğu yaşamasını sağlayabilir (Baynal ve Yıldırım, 2020).

Ölçülülük

Ölçülülük erdemi, kişinin gücünü kötüye kullanabileceken kullanmaması, isteklerini akıl sınırları içinde tutabilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Aheng, düzen anlamına da gelen ölçülülük erdeminin Eflatun, toplumu oluşturan her bireyde bulunması gerektiğini vurgulamış ve yaşanan çoğu sosyal problemin temelinde bu erdem eksikliğinin yattığından bahsetmiştir (Yıldırım, 2019).

Sağduyu

TDK (2020)'ye göre "Doğru ile yanlış birbirinden ayırma ve doğru yargılama gücü" olarak tanımlanan sağduyu, iyi ve doğru yargılama gücü olarak da tanımlanmaktadır (Akarsu, 1975). John Wild (1953)'e göre sağduyu, felsefi gerçekliğin pozitif ayağında bulunan önemli bir kavramdır. Ona göre sağduyu, kendilerini genellikle gerçekçilikle ilişkilendiren düşünürler için merkezi ve önemli olan temel kavramlardandır. Sağduyu kavramını açıklarken aynı zamanda insana her türlü arzu ve kanaatlerden bağımsız olarak, akli yollarla hakikati bilebildiğini ve bu bilgilerin insan davranışlarında güvenilir bir rehber olduğunu ifade etmektedir (Akt., Birinci, 2011). Sağduyu kavramı dilimizde "akl-ı selimi" kavramının yerini almış bir sözcüktür ve onunla hemen hemen aynı manaya gelmektedir (Taşdelen, 2011).

Adalet

Adalet, insanların bir arada uyum içinde yaşamasını sağlayan, onların hak ve hukuklarını koruyup yerine getirilmesini sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (İyigün, 2012). Adalet kavramı toplumların gerek dini yaşamlarında gerek sosyal yaşamlarında gerekse devletin işleyişi içerisinde yer alan, bireyleri etkileyen toplumun ortak bir ögesidir (Aktuna, 2020). Adalet toplum düzeninde zorunlu bulunması gerekmeyen ama karşılıklı ilişkileri düzenleyen bir kavramdır (Kelsen, 2013). Adalet kavramı TDK Sözlüğü (2021)'ne göre, kişilerin sahip olduğu hakların kullanma yetkisinin herkese ait olması, doğruluk ile hukuka uygunluk, doğruluğu korumak anlamlarına gelmektedir.

Örgütsel Adalet

Tarih boyunca insanoğlu karşılaştığı durum ve olaylar karşısında oluşturdukları adalet algılarını her zaman korumak için mücadele etmiş, adaletin ortadan kalktığı durum ve ortamlarda adaleti yeniden oluşturmak için girişimlerde bulunmuştur. Örgüt içerisinde

adalet algısının olduğu ve bunun incelenmesinin gerektiği yirminci yüzyılda hız kazanan sosyal-psikolojik yaklaşımlar sayesinde ortaya çıkmıştır (Kutunis ve Çetinel, 2010). Adams tarafından 1965 yılında ortaya koyulan Eşitlik teorisi, çalışanların kazanımlarını kendi kurumlarına benzer farklı örgütteki çalışanlar ile kıyaslamaları ve sonuçta elde ettikleri adalet algısına göre davranış ve tutumları şekillenir. Örgütsel adaletin çıkışının bu teoriye dayanıldığı düşünülmektedir (Kurt, 2020). Örgütsel yaklaşımların incelemesine başlanmasıyla beraber ilk önce sosyal yaşamdaki adalet konusu örgüt boyutu kazanmış ve bu sayede örgütsel adalet kavramı gelişmeye başlamıştır (Gökbayrak, 2020). Örgüt içerisinde var olan ve çalışanlara karşı sergilenen adil davranışların algılanışı ve bunun örgüt için etkisi örgütsel adalet olarak adlandırılmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütsel adalet çalışanların kendilerine adil, eşit davranışlarda bulunulması ve işlerin çalışanlara dengeli hakkaniyet gözetilerek paylaştırıldığına dair algıları olarak tanımlanabilir (Çakıroğlu, 2021). Örgütsel adalet türleri hakkında literatür incelendiğinde ortak bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve düzeltici adalet olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet örgütte alınacak kararların sonuçları ile ilgilenmektedir. Bu noktada çalışanların elde edecekleri kazanım belirleyici bir faktör olmaktadır. Örgütsel adaletin bu boyutu, çalışanların performanslarına karşılık elde edeceklerinin birbirini eksiksiz karşılaması ile ilgilidir (Doğan ve Oğuzhan, 2022).

İşlemsel/Süreçsel Adalet

Kararlar alınırken çalışanların görüşlerine başvurulması onların sürece olan güvenlerini arttırmakta olup, görüşlerinin yansıtılması temsil özelliği barındırmalıdır. Ayrıca görüşleri alınan çalışanlar dağıtımın adil olduğunu fark ettiklerinde terfi veya ücret konusunda beklemediklerini bulamasalar dahi kararların doğruluğuna inanırlar (Gökbayrak, 2020).

Etkileşimsel Adalet

Yöneticilerin çalışanları ile iletişimi sonucunda ortaya çıkan (Sarıca, 2020). etkileşimsel adalet, tüm çalışanlara bilgilendirmelerin zamanında yapıldığı, dürüst bir yaklaşımın benimsendiği, onlara saygıda bulunan ve değerli olduklarını hissettiren karar alıcıların tavırlarını içeren ve süreç sonucunda alınan kararların açık ve eşit bir şekilde çalışanlara açıklanması olarak ifade edilebilir (Gökbayrak, 2020).

Düzeltilici Adalet

Cottingham (1992)'a göre, üç kavramın ön plana çıktığı düzeltici adalet hak arayışında yaşanabilecek aksaklıkları onarmada önemli bir yere sahiptir. Düzeltici adalettaki telafi, zarar gören kişinin yaşadığı mağduriyetin giderilmesi iken yoksun bırakma, bu mağduriyeti oluşturan kişiye uygulanan kısıtlamalardır. Cezalandırma ise mağduriyete sebep olan kişiye, verdiği zarar ve eyleminden dolayı yaptırımların uygulanmasıdır (Akt., Aydın, 2012).

Problemin demografik değişkenlerle ilgisi bulunmaktadır. Çünkü araştırma hem sosyal hem bürokratik hem de rasyonel bir örgüt olan okullarda yürütülmüştür. Dolayısıyla sosyal ve psikolojik bir varlık olarak öğretmenlerin, problem cümlesinde ifade edilen ve okul müdürlerinin liderlik türlerine yönelik gösterdikleri davranışlarına ilişkin algılarının, örgütsel adalet ve erdemli liderlikle ilişkisi bazı değişkenlere göre ne düzeyde olduğu ölçülmek istenmiştir. Bu nedenle bu değişkenlere araştırmada yer verilmiştir.

İlkokul-ortaokul-lise kademelerinde çalışan okul müdürlerinin sergiledikleri erdemli liderlik davranışlarıyla aynı örgütte çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanan bu araştırmada, belirlenen alt amaçlar aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin göstermiş oldukları erdemli liderlik davranışlarının düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel adalet algılarının düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları ile; cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, eğitim düzeyi, okuldaki görev süresi, branş, okul türü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile; cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yaş, okuldaki görev süresi, branş, okul türü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Okul müdürlerinin gösterdikleri erdemli liderlik davranışları ölçeği puanları, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

2. YÖNTEM

Araştırma Modeli

En az iki değişken arasındaki değişimi inceleyerek bu değişkenler arasında ilişki olup olmadığını tespit etme ve ilişkinin derecesi hakkında bilgi veren araştırma modellerine ilişkisel tarama ismi verilmektedir (Karasar, 1991). İlişkisel araştırmalarda bu iki ya da daha fazla değişkene müdahale edilmeden sadece aralarındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Bu araştırma modelinde amaç, bu değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit ederek ölçüsünü belirlemektir (Fraenkel vd., 2012). Öğretmen algılarına göre örgütsel adalet ile okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları arasındaki ilişki incelendiğinden dolayı yapılan çalışmada ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında çalışma evrenini 2020-2021 yılı eğitim-öğretim döneminde Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ilçelerde (Yenişehir, Bağlar, Kayapınar ve Sur) bulunan ilkökul-ortaokul-lisede görevli 13313 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemine ise, 390 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada güven aralığı %95, anlamlılık seviyesi ise, %5 olarak alınmıştır. Örneklem seçiminde basit

seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Evrende yer alan her bir birimin örnekleme dahil edilme şansının aynı ve birbirinden bağımsız olduğu bu örnekleme seçiminde, tüm bireyler örnekleme seçilirken aynı olasılığa sahiptir. Evreni temsil etmek gücünün en iyi ve en geçerli yolu olan bu yöntemde bir bireyin örnekleme seçilmesi diğerlerinin şansını etkilememektedir (Büyüköztürk ve ark., 2019). Diyarbakır Valiliğinden izin alındıktan sonra okullara gidilerek okul müdürleri ile görüşüldükten sonra öğretmenlere anketler dağıtılmış ve doldurulan anketler geri teslim alınmıştır. Çalışmanın salgın sürecine gelmesi nedeniyle elden doldurmak istemeyen öğretmenlere veri link adresi verilerek çevrimiçi katılım sağlayabilecekleri söylenmiş ve veriler bu yöntemle de toplanmıştır. Toplanan ölçeklerin evreni yeterli düzeyde temsil edeceği sayıya ulaşınca veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Örnekleme büyüklüğü Anderson (1990)'a göre, %95 güven aralığı için 381 kişi yeterli görülmektedir (Akt., Balcı, 2019, 103).

Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada demografik bilgiler haricinde, öğretmenlerin erdemli liderlik ve örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla veriler toplanırken iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Çalışanların demografik bilgilerinin sorgulandığı kısımda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, branşı ve görev yaptıkları okul türü özellikleri yer almaktadır. Araştırmada Türkçe'ye Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından çevrilen Erdemli Liderlik Ölçeği ve öğretmenlerin okullarına dair adalet algısını Polat (2007)'in dilimize uyarladığı, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Erdemli Liderlik Ölçeği

Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından dilimize uyarlanan ölçek, Wang (2011)'in geliştirmiş olduğu 18 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Beş boyuttan meydana gelen ölçeğin geneli ile alt boyutlarının güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından 0,95 bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Ayrıca alt boyutları sırasıyla; Cesaret 0,87; İnsanlık 0,86; Adalet, 0,86; Sağduyu 0,86 ve Ölçülülük 0,85 olarak bulunmuştur. Ölçek, 18 madde ve maddeler 5'li Likert tipindedir. Ölçekte derecelendirmeler; (1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Nadir, 3=Zaman Zaman, 4=Çoğu Zaman ve 5= Her Zaman) şeklinde belirlenmiştir. Tablo 1'de erdemli liderlik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 1. Erdemli Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Erdemli Liderlik	Cesaret	İnsanlık	Sağduyu	Ölçülülük	Adalet
Cronbach's Alpha Katsayısı	0,97	0,91	0,83	0,91	0,89	0,89

Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algısını Niehoff ve Moorman (1993)'ün geliştirdiği ve Polat (2007) tarafından dilimize uyarlanıp, güvenilirlik ile

geçerlilik çalışması yapılan 19 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel adalete ait üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk altı maddesi dağıtımsal adaleti, 12 ile 15. maddeler arasında bulunan 4 madde etkileşimsel adalet algısını ölçerken, kalan 9 madde ise işlemsel adalet algısını ölçmektedir. Ölçeğin geneli ve üç alt boyutunun güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı Polat (2007) ve Akbulut (2020) tarafından 0,96 bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Ayrıca alt boyutları sırasıyla; Dağıtımsal Adalet boyutu Polat (2007) tarafından 0,89 ve Akbulut (2020) tarafından 0,90; Etkileşimsel Adalet boyutu Polat (2007) tarafından 0,90 ve Akbulut (2020) tarafından 0,90; İşlemsel Adalet boyutu ise Polat (2007) tarafından 0,95 ve Akbulut (2020) tarafından 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçekte derecelendirmeler; (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum) şeklinde belirlenmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Cronbach’s Alpha Katsayısı	0,98	0,94	0,97	0,94

Verilerin Analizi

Uygulamalarda gönüllü öğretmenler ile çalışılmıştır. Uygulamaya başlamadan önce müdürler ile görüşülmüş daha sonra öğretmenlere verilerin neden toplandığı açıklandıktan sonra çalışmada gizlilik kurallarının ihlal edilmeyeceğinin garantisi verildikten sonra sorulara samimi cevaplar vermeleri istenildi. Uygulanan örgütsel adalet ölçeği ve erdemli liderlik ölçeği, SPSS paket programda analiz edilmiştir. Öğretmenlerin demografik özelliklerini (eğitim düzeyi, cinsiyet, mesleki kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, branşı, yaşı ve görev yaptıkları okulun türü) belirlemek amacıyla yüzde ve frekans değerleri kullanılmıştır. Okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının aynı okulda görevli öğretmenlerin cinsiyet ile eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi; yaş, meslekteki kıdemi, okuldaki görev süresi, branşı ve görev yapılan okulun türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA testi sonucuna göre farklılığın olduğu grupların tespit edilmesi amacıyla Post-Hoc karşılaştırmalı testler kullanılmış olup, varyansların homojen olmadığı durumlarda Tamhane testi kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. En az iki değişkenin aralarındaki ilişkinin matematiksel olarak ifade edilmesi regresyon analizi olarak isimlendirilir. Bu ilişkide değişkenlerden biri bağımlı değişken, diğeri bağımsız değişken olarak ayırt edilir. Regresyon analizi yapılırken bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama düzeyi determinasyon katsayısıyla (R^2) ifade edilir (Büyüköztürk, 2012). Yordanması yapılan değişken üzerinde etkisi olan ve bir takım yordayıcı değişken arasındaki ilişkileri ifade eden bir model ortaya koymak için çoklu regresyon analizi yapılır (Can,

2019). Müdürlerin erdemli liderlik davranışlarının örgütsel adalet ve alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının tespiti amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için öncelikle Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 04.01.2021 tarih ve E-97132852-302.14.01-466 sayılı onay alınmıştır.

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya dair genel ve alt amaçlara yönelik toplanan verilerin analizi ile onlardan edinilen bulgulara ve bu bulgulara dair yorumlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve erdemli liderlik ölçeğine yönelik betimsel istatistik değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Adalet	390	3,59	1,00	-0,560	-0,616
Dağıtımsal Adalet	390	3,52	1,04	-0,560	-0,530
İşlemsel Adalet	390	3,53	1,04	-0,529	-0,668
Etkileşimsel Adalet	390	3,80	1,03	-0,789	-0,154
Erdemli Liderlik	390	3,59	0,95	-0,396	-0,697
Cesaret	390	3,34	1,08	-0,396	-0,697
İnsanlık	390	3,76	1,03	-0,772	-0,071
Sağduyu	390	3,71	0,94	-0,721	-0,134
Ölçülülük	390	3,48	1,04	-0,416	-0,740
Adalet	390	3,75	1,01	-0,828	-0,097

Yapılan araştırmada, öğretmenlere uygulanan örgütsel adalet ölçeğinin tamamına ve alt boyutları ile erdemli liderlik ölçeğinin tamamına ve alt boyutlarına yönelik yapılan betimsel istatistik değerleri incelendiğinde, çarpıklık-basıklık değerleri -1.96 ile +1.96 arasında kaldığı için normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir (Can, 2014, ss. 84-85). Ölçeklere katılma aralığı $(n-1)/n$ formülü ile belirlenmiştir (Atalan: 2017, 62). Ölçeklerin katılma derecesi 5 seçenekten oluştuğu için aralık genişliği $4/5=0,80$ olduğu görülmüştür. Tablo 4'te Örgütsel Adalet ve Erdemli Liderlik Ölçeğine ait katılma dereceleri ile katılım aralıklarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Ölçeklerin Aralık ve Dereceleri

Katılma Derecesi	Katılma Aralığı	Örgütsel Adalet Ölçeği	Erdemli Liderlik Ölçeği
------------------	-----------------	------------------------	-------------------------

1	1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Hiçbir Zaman
2	1.81-2.60	Katılmıyorum	Çok Nadir
3	2.61-3.40	Kararsızım	Zaman Zaman
4	3.41-4.20	Katılıyorum	Çoğu Zaman
5	4.21-5.00	Tamamen Katılıyorum	Her Zaman

Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin demografik özelliklerinden; cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, yaş, branşı ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine göre öğretmenlere ait demografik bulgular şu şekildedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 176'sı kadın (%45,1), 214'ü (%54,9) ise erkektir. Yaş değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerden 24-35 yaş aralığında olanların sayısı 137 (%35,1), 36-45 yaş aralığında olanların sayısı 156 (%40) ve 46-61 yaş aralığında olanların sayısı da 97 (%24,9)'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, lisans mezunu öğretmen sayısı 330 (%84,6), lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) mezunu öğretmen sayısı ise 60 (%15,6)'dir. Mesleki kıdeme dair veriler incelendiğinde, 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip öğretmen sayısı 9 (%2,3), 1-5 yıl arası olan öğretmen sayısı 66 (%16,9), 6-10 yıl arası olan öğretmen sayısı 75 (%19,2), 11-15 yıl arası olan öğretmen sayısı 78 (%20) ve mesleki kıdemi 16 yıl ve üstünde olan öğretmen sayısı 162 (%41,5)'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre, okulunda 1 yıldan az çalışan öğretmen sayısı 57 (%14,6), 1-5 yıl arası 193 (%49,5), 6-10 yıl arası 99 (%25,4), 11-15 yıl arası 29 (%7,4) ve okulunda 16 yıl ve üstü ise 12 (%3,1)'dir. Branş değişkenine göre, sosyal bilimler branşında görev yapan öğretmen sayısı 232 (%59,5), fen bilimleri branşında görev yapan öğretmen sayısı 85 (%21,8), yetenek dersleri branşında görev yapan öğretmen sayısı 37 (%9,5), dil branşında görev yapan öğretmen sayısı ise 36 (%9,2)'dir. Çalıştıkları okul türü değişkenine göre öğretmen sayıları incelendiğinde ilkokulda görev yapan öğretmen sayısı 120 (%30,8), ortaokulda görev yapan öğretmen sayısı 69 (%17,7), lise de görev yapan öğretmen sayısı ise 201 (%51,5)'dir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına dair öğretmen algılarını yansıtan aritmetik ortalama, minimum-maksimum ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Aynı zamanda okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına dair öğretmen algılarının cinsiyet, eğitim düzeyi, meslekteki kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, branş, yaş ve okul türü değişkenlerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ait öğretmenlerin algıları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Minimum	Maksimum
Örgütsel Adalet	390	3,59	1,00	1	5
Dağıtimsal Adalet	390	3,52	1,04	1	5
İşlemsel Adalet	390	3,53	1,04	1	5
Etkileşimsel Adalet	390	3,80	1,03	1	5

Tablo 5 incelendiğinde, okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının dağıtimsal adalet boyutunda "katılıyorum" ($\bar{x}= 3,52$), işlemsel adalet boyutunda "katılıyorum" ($\bar{x}= 3,53$) etkileşimsel adalet boyutunda katılıyorum ($\bar{x}= 3,80$) ve ölçeğin tamamında "katılıyorum" ($\bar{x}= 3,59$) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-Testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Testi		Erkek		Kadın		T	P
	f	p	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
Örgütsel Adalet	4,115	,043	3,58	1,05	3,59	0,93	,150	,881
Dağıtimsal Adalet	6,277	,013	3,47	1,11	3,58	0,95	1,019	,309
İşlemsel Adalet	1,814	,179	3,55	1,08	3,52	1,00	-,288	,773
Etkileşimsel Adalet	1,390	,239	3,81	1,05	3,79	1,00	-,187	,852

Öğretmenlerin "örgütsel adalet" ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ait algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucunda, $p>0.05$ olduğundan dolayı anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespiti için t-testi uygulanmış ve sonucunda farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Lisans mezunu öğretmenler "örgütsel adalet" ile "dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" alt boyutlarında okul müdürlerinin davranışlarını lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Yaş Grubu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre, okul müdürlerinin örgütsel adalet ölçeğine ilişkin algılarına ait ortalama puanlarının, birbirlerinden anlamlı farklılaşmalarının olup olmadığının tespiti için uygulanan tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) elde edilen bulgulara göre, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). "Örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal adalet", "işlemsel adalet" ve "etkileşimsel adalet" alt boyutlarına ait algılarının en yüksek 46-61 yaş grubunda olduğu, bunu sırayla 24-35 ve 36-45 yaş grubunun izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, "örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" algılarına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için yapılan ANOVA testi sonucuna göre farklılık yoktur ($p>0.05$). "Örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" alt boyutlarına ilişkin algıların en yüksek olduğu grubun mesleki kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenlerin olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkeni incelendiğinde, çalıştıkları okul müdürlerinin örgütsel adalet ölçeğine ilişkin algılarına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA yani tek yönlü varyans analizinden elde edilen bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo. 7. Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA sonuçları

Boyutlar	1 Yıldan Az (1)		1-5 Yıl (2)		6-10 Yıl (3)		11-15 Yıl (4)		16 Yıl ve Üstü (5)		Homojenlik Testi		ANOVA		Fark
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	f	p	f	p	
Örgütsel Adalet	4,04	,56	3,5	1,0	3,4	,98	3,6	,95	3,3	1,0	8,34	,00	3,8	,00*	1-2, 1-3
Dağıtımsal Adalet	3,95	,69	3,4	1,1	3,3	1,0	3,5	1,0	3,2	1,0	7,76	,00	3,2	,01*	1-2, 1-3
İşlemsel Adalet	3,99	,61	3,4	1,1	3,4	1,0	3,6	,99	3,3	1,0	8,45	,00	3,5	,00*	1-2, 1-3
Etkileşimsel Adalet	4,26	,62	3,7	1,0	3,6	1,0	3,9	,92	3,4	,96	4,85	,00	4,3	,00*	1-2, 1-3

Tablo 7'deki bulgulara göre, "örgütsel adalet" boyutunda çalışan okulda 1 yıldan daha az görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ($p=.00, p<0,05$) ve "6-10 yıl" ($p=.00, p<0,05$) arasında olan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ile 1 yıldan az ($p=.00, p<0,05$) olanlar arasında ve okuldaki görev süresi "6-10 yıl" arasında olan öğretmenlerle 1 yılın altında ($p=.00, <0,05$) görev yapanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre okuldaki görev süreleri karşılaştırıldığında bulunduğu okulda 1 yıldan az çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, okuldaki görev süresi 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında olanlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

"Dağıtımsal adalet" alt boyutunda, görev yaptığı okulda çalışma süresi 1 yılın altında olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarıyla "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" ($p=.00, <0,05$) arasında olanlar ile okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ve 1 yıldan az ($p=.00, <0,05$) olanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Aynı zamanda okuldaki görev süresi "6-10 yıl" ile 1 yıldan az ($p=.00, <0,05$) olanlar arasında da anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

"İşlemsel adalet" alt boyutunda görev yaptığı okulda çalışma süresi 1 yılın altında olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" arasında olanlar arasında; okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ile 1 yıldan az olanlar arasında ve "6-10 yıl" ile 1 yılın altında olanlar arasında da anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

"Etkileşimsel adalet" alt boyutunda görev yaptığı okulda çalışma süresi 1 yıldın altında olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile "1-5 yıl" ($p=.00, <0,05$) ve "6-10 yıl" ($p=.00, <0,05$) arasında bulunduğu okulda görevli öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ile 1 yıldan az ($p=.00, <0,05$) olanlar arasında ve okuldaki görev süresi "6-10 yıl" ile 1 yıldan az ($p=.00, <0,05$) olanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin branş değişkenine göre, "örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" algılarına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonucuna göre farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre, "örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" algılarına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.059$).

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, okul müdürlerinin sergiledikleri erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını yansıtan aritmetik ortalama, minimum-maksimum ile standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, meslekteki kıdem, okuldaki görev süresi, branş ve okulun türü değişkenlerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Elde edilen veriler tablolarla sunulmuştur.

Tablo 8'de okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Erdemli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Minimum	Maksimum	Katılma Düzeyi
Erdemli Liderlik	390	3,59	0,95	1	5	Çoğu Zaman
Cesaret	390	3,34	1,08	1	5	Zaman Zaman
İnsanlık	390	3,76	1,03	1	5	Çoğu Zaman
Sağduyu	390	3,71	0,94	1	5	Çoğu Zaman
Ölçülülük	390	3,48	1,04	1	5	Çoğu Zaman
Adalet	390	3,75	1,01	1	5	Çoğu Zaman

Tablo 8 incelendiğinde, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları cesaret boyutunda ($\bar{x}= 3,34$) "zaman zaman", insanlık boyutunda ($\bar{x}= 3,76$) "çoğu zaman", sağduyu boyutunda ($\bar{x}= 3,71$) "çoğu zaman", ölçülülük boyutunda ($\bar{x}= 3,48$) "çoğu zaman", adalet boyutunda ($\bar{x}= 3,75$) "çoğu zaman" ve ölçeğin tamamında ($\bar{x}= 3,59$) "çoğu zaman" olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılarak sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Erdemli Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Testi		Erkek		Kadın		T	P
	F	P	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
Erdemli Liderlik	0,643	0,423	3,63	,98	3,53	,92	-,995	0,320
Cesaret	0,280	0,597	3,42	1,10	3,25	1,05	-1,558	0,120
İnsanlık	0,000	,998	3,81	1,04	3,71	1,02	-0,933	0,352
Sağduyu	0,016	0,901	3,74	,95	3,67	,93	-0,698	0,485
Ölçülülük	1,598	0,207	3,52	1,07	3,42	1,00	-0,912	0,362
Adalet	0,147	0,702	3,78	1,03	3,72	,98	-0,583	0,561

Öğretmenlerin "erdemli liderlik" ölçeğinin geneli ile alt boyutlarına ait algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık yoktur ($p>0.05$).

Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılarak sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Erdemli Liderlik Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Testi		Lisans		Lisansüstü		t	P
	F	P	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
Erdemli Liderlik	1,010	,315	3,59	,94	3,58	1,02	,019	,984
Cesaret	,197	,657	3,33	1,09	3,42	1,03	-,603	,547
İnsanlık	,745	,389	3,78	1,02	3,68	1,11	,657	,512
Sağduyu	1,312	,253	3,71	,93	3,70	1,00	,052	,959
Ölçülülük	4,064	,044	3,48	1,01	3,45	1,20	,169	,867
Adalet	,560	,455	3,75	1,02	3,73	1,02	,128	,898

Tablo 10'da da görüldüğü gibi, öğretmenlerin "erdemli liderlik davranışları" ölçeği ile "cesaret", "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" alt boyutlarına ait puanların ortalamaları arasındaki farkın eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t- testi yapılmış ve anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Yaş Grubu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, okul müdürlerinin erdemli liderlik ölçeğine ilişkin algularına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) elde edilen bulgulara göre, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin erdemli liderlik ölçeğine ilişkin algularına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) elde edilen bulgulara göre, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre, "erdemli liderlik" ölçeği ile onun alt boyutları olan "cesaret", "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" algularına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi bulgularına göre ($p>0.05$) anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin branş değişkenine göre, "erdemli liderlik" ölçeği ile alt boyutları olan "cesaret", "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" algularına ait ortalama puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi sonucuna göre ($p>0.05$) anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre, "erdemli liderlik" ölçeği ile onun alt boyutları olan "cesaret", "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" algularına ait ortalama puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi sonucuna göre ($p>0.05$) anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Örgütsel Adalet ve Erdemli Liderlik Ölçekleri Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet ölçeğinin tamamı ve alt boyutları ile erdemli liderlik ölçeğinin tamamı ve alt boyutları arasında ilişkinin olup olmadığına yönelik olarak, bu değişkenler arasında var olan ilişkinin miktarını tespit edip yorumlamak için pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Köklü vd. (2007)'a göre, korelasyon katsayısı değeri 1.00 olduğu zaman bu ilişki mükemmel ve pozitif; -1.00 olduğu zaman bu ilişki mükemmel ve negatif; 0.00 olduğunda ise bu değişkenler arasında ilişkinin olmadığını ifade eder. Korelasyon katsayısı değeri 1.00 ile 0.70 arasında ise ilişkinin yüksek düzeyde olduğu; 0.70 ile 0.30 arasında ise orta; 0.30 ile 0.00 arasındaysa bu ilişkinin düşük düzeyde olduğunu söylenebilir (Akt., Büyüköztürk vd., 2019). Tablo 11'de korelasyon katsayısı testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11. Korelasyon Testi Sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	1	,945**	,978**	,933**	,846**	,742**	,785**	,801**	,779**	,824**
2. Dağıtım sal Adalet	Pearson Correlation		1	,874**	,832**	,789**	,681**	,723**	,757**	,741**	,768**
3. İşlemsel Adalet	Pearson Correlation			1	,890**	,839**	,750**	,774**	,790**	,763**	,817**
4. Etkileşimsel Adalet	Pearson Correlation				1	,780**	,669**	,748**	,734**	,720**	,759**
5. Erdemli Liderlik	Pearson Correlation					1	,924**	,907**	,940**	,929**	,940**
6. Cesaret	Pearson Correlation						1	,797**	,828**	,816**	,810**
7. İnsanlık	Pearson Correlation							1	,806**	,829**	,865**
8. Sağduyu	Pearson Correlation								1	,822**	,901**
9. Ölçülülük	Pearson Correlation									1	,827**
10. Adalet	Pearson Correlation										1

**p<.01, N=390

Tablo 11 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin geneli ile örgütsel adaletin dağıtım sal adalet alt boyutu arasında ($r=,945$, $p<.01$) pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtım sal adalet davranışlarına ilişkin algıları yükseldikçe örgütsel adaletle ilişkin algılarının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.89$) incelendiğinde örgütsel adaletteki toplam varyansın (değişkenliğin) %89'unun dağıtım sal adalet kaynaklı olduğu görülmektedir.

Erdemli liderlik ölçeğinin geneli ile erdemli liderliğin cesaret alt boyutu arasında ($r=,924$, $p<.01$) pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin cesaret davranışlarına ilişkin algıları

yükseldikçe erdemli liderliğe ilişkin algılarının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.85$) incelendiğinde erdemli liderlikteki toplam varyansın (değişkenliğin) %85'inin cesaret kaynaklı olduğu söylenebilir.

Örgütsel Adaletin Yordanmasına İlişkin Regresyon Sonuçları

Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin tahmin edilip yordanması için kullanılan analiz şeklidir. Sadece bir değişken ile analiz yapılıyorsa tek değişkenli regresyon, birden fazla değişken analiz ediliyorsa çok değişkenli regresyon analizi diye isimlendirilmektedir (Budak: 2013, 17). Yapılan araştırmada erdemli liderliğin beş ayrı boyutu yer aldığı için örgütsel adaletin yordanmasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 12'de yer verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Adaletin Yordanmasına İlişkin Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,295	,112	-	2,640	,009	-	-
Cesaret	,033	,112	,036	,658	,511	,742	,034
İnsanlık	,165	,050	,171	2,886	,004	,785	,146
Sağduyu	,207	,057	,196	2,884	,004	,801	,146
Ölçülülük	,176	,072	,184	3,232	,001	,779	,163
Adalet	,314	,055	,318	4,306	,000	,824	,215
R=0,851	R ² =0,724						
$f_{(5-384)}=201,047$	p=.000						

Tablo 12'de Cesaret, insanlık, sağduyu, adalet ve ölçülülük değişkenlerine göre, örgütsel adaletin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan/ölçüt) değişken arasındaki kısmi ve ikili korelasyonlar incelendiğinde, cesaret ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0.742$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0.034$ olarak hesaplandığı görülmektedir. İnsanlık ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0.785$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0.146$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Sağduyu ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0.801$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0.146$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Ölçülülük ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0.779$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0.163$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Adalet ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0.824$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0.215$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Cesaret, insanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet değişkenleri birlikte, örgütsel adaletin puanları ile anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki vermektedir. $R=0,851$, $R^2=0,724$, $p<.05$. Bahsi geçen beş değişken birlikte, örgütsel adaletteki toplam varyansın yaklaşık %72'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel adalet üzerindeki görece önem sırası; adalet, sağduyu, ölçülülük, insanlık ve cesarettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, insanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet değişkenlerinin örgütsel adalet üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Cesaret ise anlamlı bir etkiye sahip değildir. İnsanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet boyutlarında okul müdürlerinin sergiledikleri davranışların öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği söylenebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{ÖRGÜTSEL ADALET} = 0.295 + 0.033 \text{ CESARET} + 0.165 \text{ İNSANLIK} + 0.207 \text{ SAĞDUYU} + 0.176 \text{ ÖLÇÜLÜK} + 0.314 \text{ ADALET}$$

4. TARTIŞMA

Araştırmanın ilk alt amacı olan okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları cesaret alt boyutunda "zaman zaman", insanlık, sağduyu, ölçülülük, adalet alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında "çoğu zaman" olarak bulunmuştur. Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, mesleki kıdem ve okul türü değişkenleri için anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

İkinci alt amacı olan örgütsel adalet ile alt boyutlarına ait puan ortalamalarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin algıları benzerdir. Ortalamalar incelendiğinde alt boyutlardan etkileşimsel adalet katılım düzeyinin en yüksekken; dağıtımsal adalet alt boyutuna ise katılımın en düşük olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde Kaçan (2020) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel adalet ile alt boyutlarına ait puan ortalamalarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Akın (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre örgütsel adalet algılarının eşit, alt boyutlarına katılım düzeylerinin en yüksek olduğu düzeyin "etkileşimsel adalet", en az katılım düzeyinin ise dağıtımsal adalet olduğu görülmektedir. Bu durumda sonuçların benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın demografik sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel adalet ve boyutlarının öğretmenlerin cinsiyet, yaş grubu, branş, mesleki kıdemi, eğitimlerinin düzeyi ve okulun türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Polat ve Celep (2008), Yoldaş (2018), Akdeniz (2018) ve Gegekoğlu (2021) tarafından yapılan

çalışmalar da erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Yaş grubu değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin buldukları yaş ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Kaplan (2020) tarafından yapılan çalışmada ise etkileşimsel, süreç ve örgütsel adalet algılarının 18-27 yaş gurubunda olan bireylerin, 36-45 yaş grubu bireylere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Karaman (2021) tarafından yapılan çalışmada ise 18-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu bireyleri arasında örgütsel adalet algıları arasında farklılığın olduğu (18-25 yaş arası daha yüksek) tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemiyle örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Nitekim Akkoç (2021) tarafından yapılan çalışma da ise, etkileşimsel adalet alt boyutunda meslekteki kıdemi 11-15 yıl aralığındaki öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı, 21 ve daha fazla olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısından yüksektir.

Eğitim düzeyi değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim durumuyla örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Çetin (2021) tarafından yapılan çalışmada ise lisans düzeyi eğitimi olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, lisansüstü düzeyi eğitimi olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Branş değişkeni incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demir (2020) tarafından yapılan çalışmada ise branş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiş olup bu farkın okul öncesi öğretmenleri ile diğer öğretmenler arasında olduğu görülmüştür.

Okul türü değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Nitekim Karaman (2021) tarafından yapılan çalışmada ise okul türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Okul türü aşağıya doğru gittikçe (liseden okul öncesine doğru) örgütsel adalet algısı artmaktadır. Ersoy (2020), tarafından yapılan çalışmada ise, ilkokullarda görevli öğretmenlerin, liselerde görevli öğretmenlere göre örgütsel adalet algıları daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve onun alt boyutları arasında, çalıştığı okulundaki görev süresi değişkeni baz alındığında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Okuldaki görev süreleri karşılaştırıldığında bulunduğu okulda 1 yıldan az çalışan öğretmenlerin "örgütsel adalet" ve onun alt boyutları olan "dağıtım, işlemsel etkileşimsel adalet" algılarının, bulunduğu okuldaki görev süresi "1-5" yıl ile "6-10" yıl arasında olan öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda demografik özelliklerin örgütsel adalet algıları açısından belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin gösterdikleri erdemli liderlik davranışları ölçeği puanları, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır

şeklindeki alt amacına yönelik elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet ölçeğinin geneli ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, erdemli liderlik ölçeğinin geneli ile erdemli liderliğin cesaret alt boyutu arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre erdemli liderlik ve alt boyutlarından cesaret alt boyutu harici puan ortalamalarının “çoğu zaman” düzeyinde olduğu, cesaret alt boyutunda ise "zaman zaman" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde alt boyutlardan en yüksek katılım düzeyine “insanlık” alt boyutuna, en düşük katılım düzeyinin “cesaret” alt boyutuna olduğu görülmüştür. Yiğit ve Ağalday (2020) tarafından yapılan çalışmada "okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin algılarının genel ortalamasının “çoğu zaman” seviyesinde olduğu" görülmektedir. Bu durumda sonuçların benzerlik gösterdiğini söylenebilir.

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Lisans mezunu öğretmenlerin "erdemli liderlik" ölçeğinin geneline ilişkin algıları ile "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" alt boyutlarına ilişkin algılarının lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksektir. "Cesaret" alt boyutundaysa, lisansüstü mezunu öğretmenlerin algılarının lisans mezunu olanlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin "erdemli liderlik" ölçeği ile "cesaret", "sağduyu" ve "ölçülülük" algılarının en yüksek olduğu yaş grubu "46-61" yaş grubu, "İnsanlık" algılarının en yüksek olduğu yaş grubu ise "24-35" yaş grubundaki öğretmenlerdir.

Erdemli liderlik ölçeği ile "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" alt boyutlarında algılarının en yüksek olduğu gruplar, bulunduğu okulda 1 yıldan az çalışanlar ve “dil” branşına sahip öğretmenlerdir. Lisede görev yapan öğretmenler ise erdemli liderlik ölçeği ile "cesaret", "insanlık" ve "ölçülülük" alt boyutlarında algıları en yüksek olan gruptur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımsal adalet davranışlarına ilişkin algıları yükseldikçe örgütsel adaletle ilişkin algılarının da yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin cesaret davranışlarına ilişkin algıları yükseldikçe erdemli liderliğe ilişkin algılarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Erdemli liderlik ve alt boyutları örgütsel adalet için anlamlı bir yordayıcıdır.

Yapılan korelasyon analizine göre, örgütsel adalet ile alt boyutu olan işlemsel adalet arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Eğitim-öğretim dönemlerinin başında, arasında ve sonunda yapılan seminerlerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gönderilen plana göre okul müdürlerinin önderliğinde sürecin adil bir şekilde yürütülmesi işlemsel adaleti güçlendirecektir. Bu bağlamda işlemsel adaletin güçlenmesi öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırabilir. Bu ilişkinin daha derinlemesine incelenebilmesi için nitel araştırma yöntemleri de kullanılabilir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise, insanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet değişkenlerinin örgütsel adalet üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet boyutlarında okul müdürlerinin sergiledikleri davranışların öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin okullarında sergiledikleri erdemli liderlik davranışlarının sergilenme düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da arttığı bulgusu dikkate alındığında, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarını geliştirmeye yönelik psiko-eğitim grupları oluşturulabilir. Ayrıca erdemli liderlik davranışlarını ortaya çıkarmaya yönelik eğitimler verilebilir.

Okul idaresi tarafından hazırlanacak olan ders programlarının öğretmen ihtiyaç ve beklentilerinin göz önünde bulundurularak planlanması için okul müdürlerinin erdemli liderliğin alt boyutlarından olan adalet boyutunu ön plana çıkararak çalışmalarına öncülük etmesi gerekmektedir. Bu sayede hazırlanacak olan ders programında okul müdürlerinin dağıtımsal adaleti göz önünde bulundurması öğretmenlerde örgütsel adalet algısının artmasını sağlayabilir.

RELATIONSHIP BETWEEN THE VIRTUOUS LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS AND THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE OF TEACHERS

1. INTRODUCTION

The concept of organizational justice is related to the effort of individuals for the organization and the psychological perception of time. In order to produce a performance, the individual feels justice in the organization when he finds the ratio of his investments and rewards satisfactory. However, when this rate is not satisfactory, the individual notices injustice, and his motivation decreases. For this reason, justice can also be expressed as the expectation of individuals from the relationship between the employee and the organization in the input-reward ratio. Justice in the workplace is expressed in the form of justice that employees perceive in the reward-interaction-procedure distribution. Justice in the workplace, which shapes the behavior and performance of employees, is expressed as organizational justice.

The aim of this study is to examine the relationship between the virtuous leadership behaviors of school principals working in primary, secondary, and high schools and the organizational justice perceptions of teachers working in the same organization. The sub-purposes determined for this purpose were also given below.

1. According to the perceptions of teachers, what is the level of virtuous leadership behaviors that school principals have shown?
2. What is the level of organizational justice perceptions that teachers have?

3. According to the perceptions of the teachers and the virtuous leadership behaviors of the school principals, and; Is there a statistically significant difference between gender, age, education level, professional seniority, term of office in the school, branch, and school type?
4. With the organizational justice perceptions of the teachers, Is there a statistically significant difference between gender, age, level of education, professional seniority, term of office in school, branch, and school type?
5. Do the virtuous leadership behavior scale scores shown by school principals meaningfully predict teachers' perceptions of organizational justice?

2. METHODS

Relational research model was used in the research. Within the scope of the research, the working universe consists of 13313 teachers working in primary, secondary, and high schools in the central districts (Bağlar, Kayapınar, Sur, and Yenişehir) affiliated to the Diyarbakır Provincial Directorate of National Education in the 2020–2021 education period. The sample consists of 390 teachers. In the study, the confidence interval was taken as 95%, and the significance level was taken as 5%. The straightforward non-selected sampling method in the sample selection determined it. In this sample selection, where the chance of sampling each unit in the universe is the same and independent of each other, all individuals have the same probability when choosing sampling. In this method, which is the best and most valid way to represent the universe, the choice of sampling of an individual does not affect the chances of others (Büyüköztürk et al., 2019). After permission was obtained from the Diyarbakır Governor's Office, after going to schools and meeting with the school principals, surveys were distributed to the teachers, and the filled-out questionnaires were taken back. Due to the epidemic process of the study, it was said that teachers who did not want to be able to participate online were given a data link address, and they were collected in the online data.

In the collection of data, apart from demographic information, two separate scales were used to determine the virtuous leadership and organizational justice perceptions of teachers. The section to collect the demographic information of the employees includes gender, age, level of education, professional seniority, the duration of office in the school where they work, the branch, and the type of school they work at. In the research, the Virtuous Leadership Scale, translated by Yıldırım and Kahveci (2019), and the Organizational Justice Scale, developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted by Polat (2007), examined teachers' perceptions of justice regarding their schools.

3. RESULTS

According to the research findings, it was determined that the score averages from the virtuous leadership and sub-dimensions, excluding the courage sub-dimension, are at the level of "most of the time," and in the sub-dimension of courage, it was at the level of "from time to time." When the averages were examined, it was seen that the lower level of participation went from the lower dimensions to the highest level of

participation in the sub-dimension of 'humanity', and the lowest level of participation in the 'courage' sub-dimension.

4. DISCUSSION

When the literature was examined, it was determined that the score averages of organizational justice and sub-dimensions were at the level of "I agree" in the study conducted by Kaçan (2020). According to the results of the research conducted by Akın (2020), it is seen that the perceptions of organizational justice are equal; the highest level of participation in its sub-dimensions is "interactional justice," and the lowest level of participation is distributive justice. In this case, it can be said that the results are similar.

5. CONCLUSION

It can be said that the perceptions of undergraduate teachers about the "virtuous leadership" scale in general and their perceptions of "humanity," "common sense," "moderation," and "justice" are higher than those of graduate graduates. If it is in the sub-size of "courage," it can be said that the perceptions of graduate teachers are higher compared to those of undergraduate graduates. With the "virtuous leadership" scale of the teachers, the age group with the highest perceptions of "courage," "common sense," and "temperance" is the "46–61" age group, and the age group with the highest perceptions of "humanity" is the "24–35" age group. It is seen that there are teachers who work for less than 1 year in the school where the group of teachers has the highest perceptions of "humanity," "common sense," "moderation," and "justice" on the "virtuous leadership" scale. It is seen that the group of teachers with the highest perceptions of "humanity," "common sense," "temperance," and "fairness" on the "virtuous leadership" scale are teachers with the "language" branch. It is seen that the group of teachers with the highest perceptions of "courage," "humanity," and "temperance" on the "virtuous leadership" scale are the teachers working in high school.

KAYNAKÇA

- Adewale, A. (2020). A model of virtuous leadership in africa: case study of a Nigerian firm. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 749-762. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04340-3>
- Akarsu, B. (1975). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Akbulut, A. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel destek algularının örgütsel sinizm tutumuna yönelik etkisinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Akdeniz, A. (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile işle bütünleşme alguları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Akın, K. (2020). *Psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısının akış deneyimi üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü: Türk savunma sanayinde bir araştırma* [Doktora Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Akkoç, S. (2021). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: Hakkâri il'i merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Akşit, M. (2018). Fârâbi düşüncesinde bir erdem olarak adâlet. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 23-44.
- Aktuna, H. C. (2020). *Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: paraya yönelik tutumun düzenleyici rolü* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Atalan, B. D. (2017). *Öğretim elemanlarının mobbing'e maruz kalma düzeylerinin iş doyumuyla ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (5. Baskı). Pegem Akademi.
- Aytaç, K. (1984). *Gazi M. Kemal Atatürk Eğitim Politikası Üzerine Konuşmalar*. Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Yayınları.
- Balcı, A. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma-Yöntem, Teknik ve İlkeler*. PegemA Yayınları. Ankara.
- Baynal, F. ve Yıldırım, E. T. (2020). Cesaret erdemi bağlamında islam ahlak felsefesi ile psikoloji arasında mukayeseli bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 35, 137-175. <https://doi.org/10.35209/ksuifd.706065>
- Bender, P. U. (2006). *İçten Liderlik*. (İ. Kalyoncu ve F. C. Akbaş Çev.) Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Birinci, G. (2011). John Wild'ın doğal hukuk kuramı: Felsefi realizmden insan haklarına. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 19-38.
- Budak, İ. (2013). *Veri madenciliği teknikleri ile bilgisayar ağlarında anomali tespiti* [Yüksek Lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Caldwell, C., Hasan, Z. ve Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34 (9), 1181-1200. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırmaya Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Pegem Akademi. Ankara.
- Can, A. (2019). *SPSS ile Bilimsel Araştırmaya Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Pegem Akademi. Ankara.

- Chen, L. F. ve Khuangga, D. L. (2021). Configurational paths of employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 389-403. <https://doi.org/10.1002/csr.2056>
- Çakıroğlu, D. (2021, Ekim, 22-24). Örgütsel adaletin örgütsel güven ve iş tatmini üzerine etkisi. U. Karadavut, H. Şimşek ve M. Aslan (Ed.). *Toplum 5.0'a Doğru Sürdürülebilirlik*, II. International Academician Studies Congress, Karabük, Türkiye.
- Çetin, S.M. (2021). *Ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Demir, H. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve otantik liderlik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Doğan, S. ve Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgüte olan bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.
- Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8. Edition). McGraw-Hill Education.
- Gegekoğlu, Ş. (2021). *Okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Gökbayrak, N. C. (2020). *Çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Gölcür, M. (2022). *Ortaokullardaki örgütsel etik iklim ile algılanan örgütsel adalet ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Görgülü, H. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ile etkili okul algıları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 95-104.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği* [Yüksek Lisans Tezi] İstanbul Aydın Üniversitesi.

- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Kaçan, A. (2020). *Örgüt kültürü ve yenilikçi davranış ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü: bir alan araştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi.
- Kahveci, G., Karagül-Kandemir, İ. ve Bayram, S. (2019). An examination of the relationship between teachers' organizational hypocrisy and organizational justice perceptions. *Elementary Education Online*, 18 (2), 788-807. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.562061>
- Kaplan, Ö. (2020). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyicilik rolü üzerine bir çalışma ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Karaman, M. (2021). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkileri: Karaman ilinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Sanem Matbaacılık. Ankara.
- Kelsen, H. (2013). Adalet Nedir? (A. Acar, Çev.). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, (s.432-454) içinde. (Orijinal eserin basım tarihi, 1960).
- Kilburg, R. R. (2012). Virtuous leaders: Strategy, character and influence in the 21st century. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(1), 181-186. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.7.1.181>
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 101-122.
- Kurt, M. (2020). *Zonguldak Bülent Ecevit üniversitesi dış yerleşkelerinde görev yapan idari personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi] Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi? Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 186-195.
- Mert Şencan, M. N., İbicioğlu, H. ve Karabekir, M. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 241-259.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 43-64.

- Özyurt, D. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi.
- Peterson, C. ve Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14 (2), 307-331.
- Sağbaşı, Ö. N. (2020). *Okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi* [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- San, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Sarıca, P. (2020). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği [Yüksek Lisans Tezi] Bahçeşehir Üniversitesi.
- Şentürk, M. (2020). *Aristoteles etiğinde erdem kavramı* [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Taşdelen, V. (2011). Sağduyunun temsilcisi olarak entelektüelin portresi. V. Taşdelen, A. Yayla ve A. Karaca (Ed.), *Eğitimden Felsefeye: Necmettin Tozlu Armağanı* (s. 1-8) içinde. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu [TDK] Sözlüğü, (2020), <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 1 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.
- Urban, B. ve Moloi, J. (2021). Organizational justice and employee entrepreneurial intentions in South Africa. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 28(1), 182-202. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2020-0824>.
- Wang, G. (2011). A conceptual and empirical investigation of leader virtues and virtuous leadership. (Unpublished Doctoral thesis). McMaster University, USA. [chrome-https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/11123/1/fulltext.pdf](https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/11123/1/fulltext.pdf)
- Wang, G. ve Hackett, R. D. (2020). Virtues-centered moral identity: an identity-based explanation of the functioning of virtuous leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101421.
- Yastıoğlu, S. (2022). *Erdemli liderlik modeli* [Doktora Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

- Yıldırım, A. ve Kahveci, A. (2019). Erdemli liderlik ölçeğinin uyarlanması geçerlik ve güvenirlik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (51), 18-41.
- Yıldırım, E. T. (2019). Antik Yunan'dan islam düşüncesine: Ölçülülük/iffet erdemi merkezli bir karşılaştırma. *Bilimname*, 2019 (38), 389-420.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Yiğit, M. ve Ağalday, B. (2020, Eylül, 25). *Liderlikte yeni bir yaklaşım: erdemli liderlik ve okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının incelenmesi*. II. Uluslararası Dil, Düşünce ve Din Bilimleri Kongresi - Kavramlar ve Kuramlar-Düşünce Bilimleri (s.679-718) içinde, Mardin, Türkiye.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR