



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİKLERİ ÖRGÜTSEL
ADALET DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ**

MAHMUT ŞAYAN

DENİZLİ 2021

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİKLERİ ÖRGÜTSEL ADALET
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Mahmut ŞAYAN

**Danışman
Doç. Dr. Özen YILDIRIM**

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu araştırmanın her aşamasında bana destek olan ve moral veren sayın hocam Doç. Dr. Özen YILDIRIM'a, enstitü hocalarıma, görüşme yaptığım ve bu projeye destek veren meslektaşlarıma ve görüşme yaptığım okullardaki yöneticilere, eşim Emel CENGİZ ŞAYAN'a, çocuklarım Ömer Ulaş ŞAYAN ve Çınar ŞAYAN'a, ebeveynlerim Meserret ve Ömer ŞAYAN'a

TEŞEKKÜR EDERİM...

Mahmut ŞAYAN

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Mahmut ŞAYAN

ÖZET

Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

ŞAYAN, Mahmut

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi

Danışman: Doç. Dr. Özen YILDIRIM

Ocak 2022, 51 Sayfa

Bu araştırmada; okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma nitel desende yürütülmüştür. Araştırmanın amacı doğrultusunda; 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili merkez ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan 20 branş öğretmeniyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde; okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlayıp sağlayamama durumları ile okullarında örgütsel adaleti sağlamada kullandıkları yöntem ve teknikler, örgütsel adaleti sağlamada kullandıkları iletişim türleri, iş bölümü ve görevlendirme yaparken sergiledikleri yönetici davranışları, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken sergiledikleri yönetici davranışları ve ödüllendirmede kullandıkları kriterlerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre: okul müdürlerinin okullarında örgütsel adaleti sağladığı ancak iyileştirilmesi gereken yönetim alanlarının (kayırmacılık, otorite ve yetki kullanımı) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç kapsamında okul müdürlerinin; okullarında örgütsel adaleti sağlamada yöntem ve teknik olarak, iletişim tekniğini etkili bir şekilde kullandıkları; iletişim türü olarak sözlü iletişim türünü daha çok kullandıkları, iş bölümü ve görevlendirme yaparken liyakati esas aldıkları, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken, performansa dayalı objektif bir değerlendirme yaptıkları ve öğretmenleri ödüllendirmede yüksek performans ile başarı kriterlerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durum; okul müdürlerinin, etkili yönetici davranışları sergileyerek okullarında örgütsel adaleti sağladıklarını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, okul yönetimi, yönetici davranışları, öğretmen.

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİKBEYANNAMESİ	vi
ÖZET	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.5.Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
1.1. Kuramsal Çerçeve.....	6
2.1.1. Okul Yönetimi.....	6
2.1.2. Örgütsel Adalet	6
2.1.3. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları	8
2.1.3.1 Dağıtımsal adalet.....	8
2.1.3.2.İşlemsel adalet	9
2.1.3.3.Etkileşimsel adalet	9
2.1.4. Okul Yönetimi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	10
2.1.5. Okullarda Örgütsel Adaletsizlik ve Sonuçları	11
1.1. İlgili Araştırmalar	12
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	14
3.1. Araştırma Deseni	14
3.2. Çalışma Grubu	14
3.3.Verİ Toplama Araç ve Teknikleri	15
3.4.Veriler ve Toplanması	16
3.5. Verilerin Analizi	17
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	18
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	18

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	20
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	21
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	23
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	25
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	29
5.1. Sonuç ve Tartışma	29
5.2. Öneriler	32
KAYNAKÇA	33
EKLER	39
Ek 1. Anket Uygulama İzni	39
Ek 2. Görüşme Formu	40
ÖZGEÇMİŞ	42

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı</i>	14
Tablo 4.1. <i>Okul Müdürlerinin Örgütsel Adaleti Sağlamada Kullandıkları Yöntem ve Tekniklere İlişkin Görüşler</i>	18
Tablo 4.2. <i>Okul Müdürlerinin Örgütsel Adaleti Sağlamada Kullandıkları İletişim Türlerine İlişkin Görüşler</i>	20
Tablo 4.3. <i>Okul Müdürlerinin İş Bölümü ve Görevlendirme Yaparken Sergiledikleri Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşler</i>	22
Tablo 4.4. <i>Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin İş Performansını Değerlendirirken Sergiledikleri Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşler</i>	24
Tablo 4.5. <i>Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirirken Sergiledikleri Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşler</i>	25
Tablo 4.6. <i>Okul Müdürlerinin Örgüt İçerisinde Örgütsel Adaleti Sağlayıp Sağlayamama Durumlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri</i>	27

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Günümüzde, resmi ve özel statüdeki bütün örgütlerin verimliliğinin artması ve kalitenin yakalanabilmesi için çalışanların tutum ve davranışlarının nelerden etkilendiklerinin belirlenmesi ve bu durumun önemszenmesi gerekmektedir. Çalışanlarda bu olumlu veya olumsuz tutum ve davranışların oluşmasında ise örgütsel adalet kavramı oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Polat, 2007). Bu bakımdan çalışanlardaki olumlu örgütsel adalet algısı; adaletli, ahlaklı rasyonel ve tarafsız yönetici davranışlarıyla ilgilidir. (İşcan ve Naktiyok, 2004). Buradan hareketle yöneticilerin iş yerinde adaletli olması durumu, çalışanlara verdiği değeri ve gösterdiği saygıyı ifade etmektedir. Bu değer ve saygı karşısında çalışanlar, yöneticilerine ve örgütlerine karşı güven duyarak bağlılıklarını artırarak karşılık vermektelerdir (İşbaşı, 2000; Akyol ve Akçay, 2013).

Günümüz dünyasında hemen hemen her alanda değişimler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümden tüm insanlık etkilendiği gibi, örgütler de etkilenmektedir. Etkilenen bu örgütlerden birisi de şüphesiz okullardır. Yaşanan bu dönüşüme olumlu tepki vererek çağa ayak uydurabilen ve kendisini geliştirebilen okullar, etkililiğini devam ettirebilirler. Bu şekilde kendisini yenileyebilen okullar, çağın ihtiyacı olan olgun, demokratik, adaletli, sosyal, yetenekli ve becerikli insan kaynaklarını yetiştirebilirler (Çelik, 2016). Söz konusu özelliklere sahip olan okullar, sadece öğrencilerin değil çevrenin de modernleşmesini ve kalkınmasını sağlayacaklardır. Bu bakımdan okullar, toplumun gelişmesini ve dönüşümünü sağlayan bir merkez konumundadır. (Binbaşıoğlu, 1968). Okullarda bu gelişimi sağlayan en önemli mimarlar ise şüphesiz öğretmenlerdir.

Eğitim sisteminin en önemli amaçlarından birisi de öğrencilerdeki akademik başarının artırılması ve istendik yönde bireylerin yetiştirilmesidir. Bu süreçte eğitimciler önemli görevler düşmektedir. Eğitimin uygulayıcısı olan öğretmenlerin, bu görevleri kolaylıkla yerine getirebilmesi için rahat bir ortamda çalışmalarını oldukça önemlidir. Motivasyonları yüksek olan ve okulda mutlu olan öğretmenlerin işlerine sıkı bir şekilde

sarıldıkları ve görevlerini fazlasıyla yerine getirdikleri bilinmektedir (Çelik, 2010). Bu nedenle aynı ortam içerisinde çalışan öğretmenlerin fiziksel ve psikolojik açıdan rahat olması gerekmektedir. Bu noktada yöneticilerin, öğretmenlere karşı resmi olmayan görev ve sorumlulukları ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin okul yönetiminde; adaleti gözeten, yönlendirme yapan, öğretmenler arasında ayırım yapmayan, kayırmacı davranışlar sergilemeyen ve öğretmenleri dışlamayan davranışlar göstermesi gerekmektedir. Bu kapsamda yöneticilerde görülmesi gereken en önemli davranışlarından birisinin de adaletli olma davranışının olduğu değerlendirilmektedir. Okul örgütlerinde adalet sağlanamadığı zaman, bütün çalışanlar bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmekte, iş verimi düşmekte ve örgüt çalışanlarının performanslarında gerileme görülmektedir (Uysal, 2014)

Adalet kavramı; toplumsal hayatın akışını düzenleyen, bireylerin arasındaki ilişkilere yön veren ve örgütteki çalışanların davranışlarını etkileyebilen güçlü bir kavramdır (Stevens ve Wood, 1995). Bu bakımdan, örgütsel adaletin sağlanamadığı ve geliştirilemediği örgütlerde, örgütün amaçlarından da bahsetmek mümkün değildir. Onun için okul gibi birçok çalışanın bir arada görev yaptığı eğitim örgütlerinde, adalet algısının yerleşmesi büyük önem taşımaktadır. Okullarda adaletin sağlanması durumunda, öğretmenlerin kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşacak ve öğretmenlerin okula olan bağlılıkları artarak performansları yükselecektir. Ancak; adalet algısı zarar görür ise okul içerisinde güvensizlik ve huzursuzluk baş göstererek istenmeyen davranışlar ortaya çıkacaktır (Kavas ve Şahin, 2016).

Okullar, öğreticilerin ve öğrenenlerin oluşturduğu küçük bir topluluk olmakla beraber eğitim sisteminin en dinamik ve en önemli birimleridir. Bu bakımdan okulların amaçlarına ulaşması ve istenilen başarıyı yakalaması için bu topluluğa etki edilmesi, güven verilmesi ve doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu ortamın sağlanması, yönlendirmenin yapılabilmesi, adalet ve güven ortamının sağlanması için ise adaletli yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle, yönetim alanındaki etkilerden en önemlisi olan örgütsel adaletin okul ortamında oluşturulabilmesi için okul müdürlerinin davranış yönetimini, verimli ve etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir (Karaman, 2021).

Örgütsel adaletin okullarda sağlanması noktasında yönetici davranışlarının hak ve adaleti gözetmesi önemli rol oynamaktadır. Bu bakımdan yöneticilerin okul yönetiminde yapacakları uygulamalara ve alacağı kararlara yön veren etkilerin bertaraf edilmesi

gerekmektedir. Örneğin; yöneticilerin personellerine karşı kayırmacı bir davranış içerisinde girmesine neden olabilen akrabalık, arkadaşlık, hemşerilik, din, siyasi düşünce, sendika ve cinsiyet gibi her çeşit etkilerden uzaklaşarak hak edene hakkını vermesi ve adaleti sağlaması gerekmektedir. Aksi takdirde kollama, ayrıcalık tanıma ve öncelik verme gibi yönetici davranışları ortaya çıkar ve okuldaki diğer öğretmenlerde adalet duygusu zedelenir.

Örgütsel adaletin sağlandığı bir okulda, huzurlu ve mutlu öğretmenlerin olduğu ve birbirlerine yardımcı oldukları(Aktay ve Ekşi, 2008), işlerinden fazlasıyla tatmin oldukları(Gündüz, 2008) ve okula koşulsuz bağlılık gösterdikleri (Turan, 2007) bilinmektedir. Okullarda bu olumlu ortamların oluşması ve devamının sağlanması için yöneticilerin, gerekli davranışları göstermesi ve bu davranışlarda devamlılığı sağlaması gerekmektedir.Örneğin; okul yöneticileri okulun hedeflerini öğretmenlere benimseterek onları motive etmesi gerekmektedir. Ayrıca; öğretmenlerin performansını değerlendirmede, karar vermede, iş bölümü ve görevlendirme yapmada, ödüllendirme kriterinde ve ücretli görevler vermede adil davranışlar sergileyerek, öğretmenlerdeki adalet algısını artıran ve sürekli diri tutan yönetici davranışları göstermelidir (Yılmaz, 2006).

Okul içerisinde huzurun temin edilmesi, öğretmenlerin istekli bir şekilde çalışması, okula bağlılıklarının artması ve eğitimin belli bir niteliğe kavuşması için öğretmenlerdeki örgütsel adalet algılarının neler olduğunun bilinmesi önemli görülmektedir. Bu önemli durumlardan dolayı, okul müdürlerinin okul yönetiminde sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiği bir sorun olarak görülmüş ve bu durum araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

1.1.1. Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

1.1.2. Alt Problemler

Araştırmanın problemi kapsamında aşağıdaki soruların cevabı aranmıştır.

1. Okul müdürleri, örgütsel adaletin sağlanmasında hangi yöntem ve teknikleri kullanmaktadır?
2. Okul müdürleri, örgütsel adaletin sağlanmasında hangi iletişim türlerini kullanmaktadır?

3. Okul müdürleri, iş bölümü ve görevlendirme yaparken hangi yönetici davranışlarını sergilemektedir?
4. Okul müdürleri, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken hangi yönetici davranışlarını sergilemektedir?
5. Okul müdürleri, öğretmenleri ödüllendirirken hangi kriterleri uygulamaktadır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kapsamında okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri tespit edilerek, okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlayıp sağlayamama durumları incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda; okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada kullandıkları yöntem ve teknikler, örgütsel adaleti sağlamada kullandıkları iletişim türleri, iş bölümü ve görevlendirme yaparken sergiledikleri yönetici davranışları, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken sergiledikleri yönetici davranışları ile ödüllendirmede kullandıkları kriterlerin neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okullar, bireylerin gelişimi destekleyen ve toplumsal dönüşüme yön veren eğitim örgütleridir. Okulların bu işlevleri yerine getirebilmesi için iyi yönetilmesi şarttır. Bu noktada okul yöneticilerinin etkili yönetim becerileri sergilemesi gerekmektedir. Etkili ve başarılı bir yönetim sergileyebilmek için de yönetim süreçlerini, örgütsel adaletin varlığında uygulayabilmek söz konusudur (Açıl, 2020). Bu bağlamda yönetim süreçleri, eğitimde kalite ve niteliği artırma yolunda her zaman güncelliğini korumaktadır. Çalışanların motivasyonunu sağlamanın, yönetici ve personel arasındaki problemleri çözmenin, örgütün verimini artırmanın en önemli yollarından birisi de etkili ve adaletli bir yönetim şeklidir (Cömert ve vd., 2008). Dolayısıyla bu çalışmayla okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada sergiledikleri yönetici davranışlarının ortaya çıkarılması, eğitim yönetimi alanına ve alanyazına kaynak oluşturarak katkı sağlayacaktır.

Okullarda verimli bir öğrenme ortamının oluşmasında yönetici davranışlarının rolü büyüktür. Bir bakıma öğretmenlerin motivasyonu da adaletli yönetici davranışlarıyla ilintilidir. Bu kapsamda örgütsel adalet alanı gün geçtikçe önem kazanmış ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla ilgili birçok akademik araştırma yapılmıştır. Ancak Denizli ilinde okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarını, branş öğretmenleriyle ve nitel bir çalışmayla ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu

bakımdan araştırmanın sonuçları Denizli ilindeki okullarda, yönetim ve örgütsel adalet alanında var olan sorunların çözümüne fayda sağlayacaktır.

Okulların örgütsel yapısı içerisinde en önemli roller yöneticilere ve öğretmenlere aittir. Bu yapı içerisinde örgütsel adalet kavramı ise öğretmenler üzerinde etkili olan bir yönetim kavramıdır. Bu bakımdan,okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerindeki kalitenin artırılması yönünden bu çalışma önemli görülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırma, 2021/2022 eğitim-öğretim yılında, Denizli ili merkez ilçelerindeki resmi ortaokullarda görev yapan20 branş öğretmeniyle sınırlıdır.

1.5.Tanımlar

*Örgütsel Adalet:*Araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlerine okulun hedeflerini benimsetmesi, onları motive etmesi,eğitimde verimliliği ve niteliği artırabilmesi için sergiledikleri yönetici davranışlarını (Yılmaz, 2006) içermektedir.

*Okul Yönetimi:*Eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olan okul yönetimi; yönetim faaliyetlerinin okul içerisinde sınırlı bir alanda gerçekleştirilmesidir (Bursalıoğlu, 1994). Araştırmada örgütsel adalet kavramı kapsamında değerlendirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Okul Yönetimi

Yönetim; örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi bakımından ihtiyaç duyulan faaliyetlerdir. Yönetim faaliyetlerinin içeriğinde; karar vermek, planlamak, sorun çözmek, örgütlemek, iş bölümü yapmak ve değerlendirmek gibi teknik kriterler bulunmakta olup yönetimi, bu tekniklerin planlı ve sistemli bir şekilde ustalıkla uygulanması şeklinde görülebilir (Erdoğan, 2010). Bu noktada okul yönetimini; yöneticiler tarafından eğitim ve öğretim ile ilgili etkinlikleri planlama, uygulama, denetleme, değerlendirme ve okuldaki kaynakları en verimli şekilde kullanma yöntemidir (Şişman ve Turan, 2004). Eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olan okul yönetimi; yönetim faaliyetlerinin okul içerisinde sınırlı bir alanda gerçekleştirilmesidir (Bursalıoğlu, 1994).

Okul yönetimi, çok yönlü ve kendi içerisinde özellikleri olan bir faaliyet alanıdır. Bu kapsamda okul yönetimi; okulların amaçlarını, insan kaynaklarını ve yapılan işleri değerlendiren bir yapısı (Erdoğan, 2004). Eğitimin profesyonel olarak verildiği, eğitsel hizmetlerin üretildiği ve halka sunulduğu yer olan okullar, okul öncesinden en üst öğrenimlere kadar eğitim misyonunu üstlenmektedir. Bu misyonun yönlendirmesini yapan ve deneyim kazanan yöneticiler ise eğitim örgütlerindeki okul yönetimini meydana getirmektedirler (Başaran, 2006).

2.1.2. Örgütsel Adalet

Daha önceleri felsefenin bir alanı olan örgütsel adalet, daha sonraları hukuk ve sosyolojinin alanında (Topakkaya, 2008) incelenmeye başlansa da ilerleyen zamanlarda örgütsel davranış alanında (Colquitt ve Greenberg, 2003) yer almaya başlamış ve günümüzde akademik araştırmalarda sıkça araştırılan bir konu alanı haline gelmiştir. Örgütsel adalet kavramı alanında yapılan ilk araştırmalarda, sosyal etkileşim ile sosyal adaletin araştırıldığı, ancak örgütlere yönelik araştırmaların yapılmadığı görülmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2005). Günümüzde bu durum, sosyolojinin ve örgütsel davranış alanlarının bir arada araştırıldığı, sosyal adaletin örgütsel adalet kavramı olarak değiştiği ve örgütlerdeki yöneticilerin adil olma davranışlarının işlendiği daha merkezi bir konu alanına dönüşmüştür (İşbaşı, 2001).

Örgütsel adalet; yöneticilerin ücret dağıtımında ve aldığı diğer kararlarda uyguladıkları politika ve izledikleri stratejiler (Özdemir, 2013); adil davranışların ve uygulamaların örgütteki etkisi (Greenberg, 1990); çalışanların örgütleriyle, yöneticileriyle ve işleriyle ilgili yönetim algısı (Moorman, 1991); çalışanların sosyal ilişki, ödül, ücret ve görev dağıtımında algıladığı adillik algısıdır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel adalet, araştırmalarda; işgörenlerin sadakatlerinin ödüllendirilmesi (Fischer, 2004); çalışmaların yöneticilerine duydukları güvenle örgütsel vatandaşlığın ilişkisi (Chiaburu ve Lim, 2008); örgütsel davranış, örgütsel vatandaş, çalışanların işten ve iş verenden memnuniyet durumu ve bu kavramların arasındaki ilişki konu alanlarında araştırılmış ve tartışılmıştır (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005).

Örgütsel adalet; çalışanların, örgütlerinin amaçları doğrultusunda gösterdikleri çaba ve çalışmaların karşılığında hak ettiklerini düşündükleri statü ile ücretlerin dağıtılması ve bu durumun iş görenlerdeki algısal karşılığıdır (Doğan, 2008). Örgütsel adalet kavramı, algısal boyutta çalışanların, davranışsal boyutta ise örgütlerin alanına giren bir kavramdır. Bu bakımdan örgütsel adalet çalışanların iş tatminini ve iş performansını (Uysal Irak, 2004), örgütün ise psikolojisinde ve sürekliliğinde etkili olan bir belirleyicidir (Tuna, 2012).

Yönetici davranışlarıyla çalışanlar arasındaki algısal ilişki, örgütsel adaleti nasıl yapısını oluşturmaktadır. Örgütün amacına ulaşmasında yöneticilerin gösterdikleri eşgüdüm ve yönlendirmelerden kaynaklanan negatif ve pozitif algılar çalışanların performansı üzerinde etkilidir (Sayles, 1981). Bu noktada, yönetim süreçlerinde ve kararların alınmasında çalışanların dahil edilmesi, adalet algısını olumlu yönde etkilerken, bu algı örgütün niteliğini ve verimliliğini de artıran bir etkenlerden birisidir (İşbaşı, 2000). Bu bakımdan işyerinde örgütsel adaletin sağlanması oldukça önemli bir durumdur.

Okullardaki örgütsel adalet algısı da temelde özel işyerleriyle aynı misyona sahiptir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin, öğretmenlerine okulun hedeflerini benimsetmesi ve onları motive etmesi, eğitimde verimliliği ve niteliği artırabilmesi için adil olduğunu öğretmenlere göstermesi ve davranışlarıyla adaleti gözettiğinin anlaşılması gerekmektedir (Yılmaz, 2006). Bu motivasyona sahip olan öğretmenler ve diğer çalışanlar, okullarına sıkı sıkıya bağlanan ve eğitim için her türlü fedakarlığı yapan çalışanlar haline gelirler (Uysal, 2014). Bu durumun gerçekleşmesi için, yöneticinin okulda adalet algısı iyi yerleşmesi gerekmektedir.

2.1.3. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları

Günümüzde kurumların ve iş yerlerinin sürekliliğini sağlayan ve devamlılık için hayati bir önem sahip olan örgütsel adalet; örgütte gerçekleşen faaliyetlerin sonucunda oluşan fayda ve maliyetlerin, nasıl ve hangi kriterlere göre dağıtıldığına çalışanlarca izlenmesi ve bu izleme ve değerlendirmenin sonucunda çalışanların performansları belirlediği algısal bir kavramdır(Black ve Porter,2000).Çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılığını ve performansları ortaya çıkaran ve psikolojik algıları yöneten örgütsel adalet olgusuna örgütler tarafından gereken önem verilmelidir(Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan, 2013).

Örgütlerde, örgütsel adaletin sağlanması noktasında çeşitli yöntemler denenmektedir. Ancak, örgütsel adaletin sağlanması noktasında bu yöntemlerden en fazla dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet kullanılmaktadır (Moon veKamdar, 2008).

2.1.3.1. Dağıtımsal adalet. Dağıtımsal adalet; Homans'a (1961) göre; dağıtım kararlarının sonuç çıktıları, Adams'a (1965)göre; yapılan dağıtımın, eşitlik ilkesine bağlı kalarak yapılması gerektiği, Deustch ve Leventhal (1980) ise eşitlik ilkesine, gereksinimler ilkesini de ekleyerek birlikte ele alınıp yapılması gerektiğini belirtmiştir (akt. Demirbilek, 2018; s.60).

Dağıtım adaleti; sosyal hak, terfi, kâr, primler, gelirler, sosyal maaşlar, ödüller, ofis alanının ve bütçenin dağılımı şeklindeki bireysel ve örgütsel kazanımların, dağıtılmasına ilişkin çalışanlarda algılanan adalet düzeyidir (Poole, 2007). Dağıtım adaletine göre; bu kazanımların içerisinde en çok sorun oluşturan kazanım, ücret paylaşımlarıdır. İş görenlere yapılan ödemelerin eşitliği veya eşitsizliği, dağıtım adaletini en çok etkileyen faktördür (Özen, 2002; Ertürk, 2003). Dağıtım adaleti hakkında bir değerlendirme yapılırsa; iş görenlerin, örgütleriyle girdikleri sosyal mübadelenin bir değişkeni olarak adlandırılan “ekonomik mübadelenin” sonucuna göre kendisiyle veya başkalarıyla ilgili maddi kazançların miktarı konusunda karşılaştırmalar yaparak, bireyin kendisinde oluşan adalet algısının belirlenmesi olarak anlaşılabilmektedir(Demirbilek, 2018).

Dağıtımsal adaletinin uygulandığı iş yerlerinde yöneticilerin adalet kriteri, çalışanların gösterdiği performanslara göre değerlendirilir. Bu değerlendirmelere göre ödüllendirme ve cezalar, eşitlik esasına göre dağıtılarak uygulanır. Bu adalet boyutunda

çalışanların, örgütün amaçlarına sağlamış olduğu katkıların veya yaklaşımlarının değerlendirilmesi oranına göre ödüllendirme ya da cezalandırma yapılır (Colquitt ve Chertkoff, 2002). Yapılan bu dağıtım adaletiyle birlikte, çalışanların tutumları ve davranışları olumlu veya olumsuz etkilenebilir. Sonraki aşamada ise çalışanlar tarafından yöneticilerin değerlendirilmesi, iş tatmini, yabancılaşma, örgütsel bağlılık, güvenme ya da güvenmeme şeklinde önemli çalışan davranışları ortaya çıkabilir (Meydan ve Basım, 2015).

2.1.3.2. İşlemsel adalet. Örgütsel adalet boyutunun değerlendirildiği araştırmalarda, adaletin ortaya çıkması noktasında araştırmacılar tarafından vurgu yapılan diğer bir adalet boyutu da işlemsel adalet boyutudur. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'na (2009)göre; dağıtım adaletinin temel alındığı araştırmalar, bireylerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklama ve tahmin etme konusunda yetersiz kalması nedeniyle araştırmacılar, işlemsel adaleti araştırmaya başlamıştır (s.5).

İşlem adaleti, örgütteki çalışanların arasında yapılan görevlendirmelerin, ödüllendirmelerin ve yetkilendirmelerin dağıtımıyla ilgili adalet boyutunun algılanma şeklidir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Christopher ve Yee, 2001).İşlem adaleti, örgütün içerisinde yapılan planlamaların, uygulamaların, karar alma süreçlerinin, görev ve sorumlulukların adaletli bir şekilde hakkaniyete uygun olarak dağıtılmasıyla ilişkilidir. İşlem adaleti, örgüt içerisinde gerçekleştirilen işlemlerde, adaletin olup olmasıyla yakından ilgilidir (Bedük, 2011).

İşlem adaleti, “prosedürel adalet” olarak da adlandırılmaktadır. İşlem adaleti (prosedürel adalet), örgütteki kazanımların ortaya çıkarılmasında uygulanan metot, yöntem ve tekniklerin algılanma sürecidir (Folger ve Crapanzano, 1991).İşlemsel adalet(prosedürel adalet), örgütün çalışanlarına verdiği kazanımlarda, çalışanlara uygun çalışma ortamlarını sağlamada ve performansa göre değerlendirme yapmada uygulanan prosedür ve kriterlerin adil olmasıyla ilgilidir. Sadece yönetimi ilişkilendiren bir bakış açısına göre işlemsel adalet; yönetici ve liderlerin karar verme süreçlerindeki adaletlerini içerir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

2.1.3.3.Etkileşimsel adalet. Etkileşim adaleti, Bies ve Moag'ının (1986) literatüre kazandırdığı bir örgütsel adalet boyutudur. Bu boyutta, örgüt için alınan kararların iş görenlere tebliğ edilmesi ve bu tebliğ sırasında gerçekleşen resmi işlemlerin ve işlem süreçlerinin gerçekleşmesi sırasında da iş görenlerin maruz kaldığı davranışların adilliği ve

niteliğidir (Niehoff ve Moorman, 1993; Ertürk, 2003). Buradan hareketle etkileşim adaleti, çalışanların aralarındaki ilişkiye, bu ilişkinin kalitesine ve niteliğine işaret ederek örgütsel adaletin sosyal yönünün yansıması olarak görülmektedir (Ambrose, 2002).Greenberg'e(1990) göre etkileşimsel adalet,işlemsel adaletin tamamlayıcısıdır (s.411).

Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönünü vurgularken (Kwak, 2006), diğer yönüyle de bireylerin arasındaki ilişkilere yapılan yatırımları ve bu ilişkiden ortaya çıkan çıktuları vurgulamaktadır (Ramamoorthy ve Flood, 2004). Etkileşim adaleti, çalışanların ve yöneticilerin arasındaki adaletin sağlanmasında tek başına maddi unsurların yeterli olmadığı ve örgütsel adalet noktasında sosyoloji ve psikolojik boyutlarına da yoğunlaşılması gerektiğine değinilmiştir. Dolayısıyla örgütlerde etkileşim adaletinden bahsedilebilmesi için bilgi paylaşımında gerekli hassasiyetin gösterilmesi ve güven ortamının oluşturulması gereklidir. Bu uygun ortamların oluşması halinde örgütün ve çalışanların performansları da artacaktır (Paré ve Tremblay, 2007).

Etkileşimsel adaletin iç dinamiklerinde, yönetici-çalışan, çalışan-çalışan şeklindeki ikili ilişkilerin niteliği oldukça önemlidir. Örgütte, etkileşim adaletini uygulayabilmek için çalışanların örgütleri için değerli olduklarının, önemsendiklerinin ve vazgeçilmez olduklarının yönetici davranışlarıyla ve tutumlarıyla gösterilmesi gerekmektedir. Çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerin de çalışanlarıyla aralarındaki etik değerleri yükseltmesi, örgüte sevgi, saygı, duyarlılık ve dayanışma getirmesi bakımından, örgütlerde devamlılığın sağlanması için etkileşimsel adaletin temin edilmesi bir zorunluluk halini almıştır (Memduhoğlu, 2010).

2.1.4. Okul Yönetimi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Okul, eğitim sisteminin planladığı uygulamaların gerçekleştirildiği örgütlerdir (Başaran, 2006). Bu örgütün yapısında yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personeller bulunmaktadır. Bu eğitim örgütlerinin faaliyetleri gerçekleştirebilmesinde, okul yönetimlerine dolayısıyla yöneticilere görev ve sorumluluklar yüklenmiştir (Bursalıoğlu, 2000). Yöneticiler bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ise dikkat etmesi gereken en önemli yönetsel kavram ise adalet kavramıdır. Adalet kavramının bir okulda görülebilmesi ve yerleşmesi için okuldaki personelin kararlara katılması, planlamaya dahil edilmesi, eşgüdümleme ve değerlendirme aşamalarında adalet algısının oturtulması gerekmektedir. Adalet ile ilgili algıların olumlu olması, personelin okula bağlılığını

artıracak, yönetimle etkileşime girmesini sağlayacak ve okul içerisinde güven ortamı oluşacaktır. Eğer adalet ve güven algısı oluşmazsa personellerin motivasyonları, bağlılıkları ve performansları düşerek, çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Cansoy ve Polatcan, 2018).

Okullarda öğretmenlerin, görevlerini en iyi şekilde yapması ve işini sahiplenebilmesi bakımından, okul içerisinde gereken ortamların oluşturulması gerekmektedir. Bu durumu bozan nedenlerin ise yöneticiler tarafından tespit edilmesi ve sorunun ortadan kaldırılması için gereken çalışmaların hızlı bir şekilde yapılması gerekir. Dolayısıyla adalet noktasındaki algının yönetilmesi demek, okulun amaçlarına ulaşması noktasında personelin görevlerinin aksatmaması demektir. Bu bakımdan okul içerisinde adil olma noktasında yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir (Polat, 2007; Baş ve Şentürk, 2011).

Okul içerisinde adalet kavramının istikrara kavuşması için güven ortamının oluşması gereklidir ve bu sorumluluğu da okul müdürü üstlenmek zorundadır (Bryk ve Schneider, 2003). Okul örgütlerindeki bu sorumlulukların yerine getirilmesi noktasında yöneticilerin güven ortamını oluşturması, yönetmesi ve örgüt çalışanlarına bu algıyı yerleştirmesi, yöneticiye koşulsuz güvenilmesini sağlayacaktır. Okul yöneticilerine duyulan güven hissi, personelin yöneticilerine karşı dürüstlük, yeterlilik, adil ve inanılır olmalarına yönelik algısıdır. Bu noktada yöneticilerin güvenilir olması için; dürüstlükten ödün vermemesi, ayrımcılık yapmaması, yalan söylememesi, söz ve davranışlarıyla tutarlı olması, kendisinden zarar gelmeyeceğinin bilinmesi, açık, şeffaf ve denetlenebilir olması gibi adil olmayı gerektiren davranışları sergilemelidir (Eren ve Yücel, 2010).

2.1.5. Okullarda Örgütsel Adaletsizlik ve Sonuçları

Çalışma hayatının içerisinde olan bireyler, güvenli bir ortamda çalışmak isterler. Bu bakımdan çalışanlar için adalet kavramı çok önemli bir kavramdır. Bir örgütte örgütsel adaletin var olduğu çalışanlar tarafından hissedilirse çalışanlar, işlerini en iyi şekliyle yaparlar. Örgütte adalet temin edilemez ise; güvensizlik başlar, motivasyon düşer, iş yavaşlatma ve huzursuzluk ortaya çıkar (Töremen ve Tan, 2010).

Okullarda, eğitimin niteliğiyle öğrenci başarısını yükseltmek ve okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için öğretmenlerin verimliliği, iş tatmini ve performansı üzerinde etkisi olan adaletin, mutlak sağlanması gerekmektedir (Açıkgöz, 2009). Dolayısıyla okul

müdürlerinin öğretmenler ve diğer çalışanlar üzerinde adalet ile ilgili olumlu algı geliştirmesi ve adil politikalarla etkin bir iletişim ve paylaşım sürecini desteklemesi gerekir. Okul içerisinde adalet sağlanmazsa güven bozulur ve çeşitli dedikodularla çalışanlar etkilenecek performanslarında düşüş gerçekleşir. (Serinkan ve Erdiş, 2014).

Okullarda örgütsel adaletsizliğin olması, çalışanların değerleriyle okulun değerlerinin uyumsuzluğuna neden olur. Bu uyumsuzlukların devam etmesi durumunda, okuldan ayrılmak istenmesi gibi durumlar ortaya çıkabilir. Adaletsizlik sonucunda öğretmenlerde motivasyon düşüşü ve işten tatmin olmama gibi psikolojiyi de etkileyen olumsuz durumlar oluşabilir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013).

Okul ortamları stresi ve olumsuzlukları kaldırmayan eğitim ortamlarıdır. Bu bakımdan adalet, güven ve olumlu algıların okul içerisinde yerleşmesi gerekir. Aksi takdirde tükenmişlik hali, stres, kızgınlık ve kırgınlık şeklinde olumsuz davranışlar ve tepkiler ortaya çıkacaktır. Schepman ve Zarate, 2008 göre; “çalışanlar üzerinde örgütsel adalet algılarının belirleyici olduğu, psikolojik uyumsuzluk ve işe karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarının, enerjilerinin, aidiyet ve yeterlilik duygularının yıpranmasına neden olmakta ve tükenmişliğe yol açmaktadır” (Akt: Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009).

2.2. İlgili Araştırmalar

Araştırma kapsamında yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalardan bazıları şu şekildedir:

Kahraman’ın (2017) araştırmasında; okul yöneticileriyle öğretmenlerin, örgütsel adalet algılarıyla motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul ilinin Sancaktepe ve Pendik ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi okullarda görevli 200 öğretmen ve okul yöneticisi, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; okul yöneticileri ile yöneticilik deneyimine sahip olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin ve onların yardımcıları olan katılımcıların, örgütsel adaletin alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Uğurlu (2009), araştırmasında “ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ile etik liderlik algısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır”. Hatay ilinin ilçelerinde görev yapan 954 ilköğretim öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda; “ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları

yüksek çıkmış ve yaş, cinsiyet, kıdem, okuldaki hizmet süresi ve okuldaki öğretmen sayısına göre örgütsel adalet algısı anlamlı bir şekilde farklılaşmazken, branş değişkeninde sınıf ve okul öncesi öğretmenliğinin diğer branşlara göre örgütsel adalet algısının daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yıldız (2016), araştırmasında; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda incelemiş ve öğretmenlerdeki örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. 2015/2016 eğitim-öğretim yılında Konya ili Meram İlçesinde görev yapan 330 öğretmen, araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin hem alt boyutlarda hem de toplam puanlarda orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırmanın örgütsel adalet alt boyutları ile ilgili en yüksek ortalamanın etkileşim adaleti alt boyutunda ve en düşük ortalamanın ise dağıtım adaleti alt boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır.

Dündar (2011) araştırmasında; ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, örgütsel adalet ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi yine öğretmenlerin algılarına göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin, çalıştıkları okulları adil olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ile yaş, cinsiyet, kıdem ve medeni duruma yönelik anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. İş doyumunu ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Hoy ve Tarter'in (2004), okullarda örgütsel adalet; güven olmadan adalet olmaz adını verdikleri araştırmalarının sonucuna göre; "adalet ve güven kavramlarının arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir". "Öğretmen ile okul yöneticisi arasındaki ilişkinin öğretmen ile öğretmen arasındaki ilişkiden daha güçlü ve pozitif olduğu", "güven kavramının örgütsel adaleti, örgütsel adaletin de güven kavramını etkilediği", "okulda örgütsel adalet algısının güven düzeyini artırdığı" saptanmıştır.

Moorman'ın (1991), örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki gerçeklik: Adalet algıları çalışan vatandaşlığını etkiler mi?" adlı çalışmasını, çalışma grubu olarak bir şirkette çalışan 270 çalışanla yapmıştır. Elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuca göre; çalışanların örgütsel adalet algısı ile vatandaşlık davranışlarının birbirini açıkladığı ve etkilediği tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analizi başlıkları yer almıştır.

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koyan nitel bir araştırmadır. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseninde yürütülmüştür. Durum çalışması; araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır (Creswell, 2008).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu; 2021/2022 eğitim öğretim yılında Denizli merkez ilçelerinde görev yapan 20 branş öğretmeninden oluşmuştur. Katılımcılar, araştırmaya katılmaya gönüllü olan branş öğretmenleri arasından amaçlı örneklem tekniğiyle seçilmiştir. Amaçlı örnekleme araştırmacı, çalışma için en uygun özelliklere göre katılımcıları belirler ve araştırmaya en çok katkı yapacağını düşündüğü grubu seçer (Holloway ve Wheeler, 1996).

Çalışma grubunun demografik bilgileri Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. *Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler*

Değişken	Düzye	Sayı (f)
Cinsiyet	Kadın	6
	Erkek	14
Toplam		20
Yaş	20-29 yıl	6
	30-39	11
	40-49	2
	50 ve üzeri	1
Toplam		20

(devamıarkadadır)

Tablo 3.1. *Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler (Devamı)*

Değişken	Düzey	Sayı (f)
Hizmet Yılı	0-4	2
	4-9	5
	9-14	3
	14-19	8
	20 yıl ve üzeri	2
Toplam		20
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-4	9
	4-9	7
	9-14	3
	14-19	1
	20 yıl ve üzeri	-
Toplam		20

Tablo 3.1.'e göre katılımcıların 6'sı kadın, 14'ü erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; 20-29 yaş aralığında 6, 30-39 yaş aralığında 11, 40-49 yaş aralığında 2, 50 yaş ve üzeri yaş aralığında 1 katılımcının olduğu görülmektedir. Katılımcıların hizmet yılı dağılımı incelendiğinde; 0-4 yıl aralığında 2, 4-9 yıl aralığında 5, 9-14 yıl aralığında 3, 14-19 yıl aralığında 8, 20 yıl ve üzeri hizmet yılı aralığında ise 2 katılımcının olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların kurumdaki çalışma süresi dağılımları incelendiğinde 0-4 yıl aralığında 9, 4-9 yıl aralığında 7; 9-14 yıl aralığında 3; 14-19 yıl aralığında 1 katılımcı bulunmakta olup, 20 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süresi olan katılımcı bulunmamaktadır.

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verilerini elde etmede "Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlıklı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları; esnek, standart olan, belli bir konuda derinlemesine bilgi toplama imkânını veren ve daha çok katılımcıya ulaşılabilen, veri toplamada ve çözümlenmede kolaylık sağlayan formlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme formu oluşturulmadan önce literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra araştırma kapsamında alt problemlere cevap oluşturabilecek şekilde görüşme formuna

aitsorular araştırmacının kendisi tarafından oluşturulmuş ve danışman desteğiyle dzenlenmiştir.Görüşme formu, iki bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde, araştırmanın amacına ilişkin bilgiler ile katılımcılara ait cinsiyet, yaş, hizmet yılı ve kurumdaki çalışma süresi bilgilerini ortaya çıkaracak bölümlere yer verilmiştir. Görüşme formunun ikinci bölümünde aşağıdaki görüşme soruları yer almıştır:

1. Okul müdürünüzün, okulda örgütsel adaleti sağlamak için sergiledikleri yönetici davranışları nelerdir? Bu davranışları kullandıkları yöntem ve tekniklere göre değerlendiriniz.
2. Okul müdürünüzün, öğretmenlerle olan iletişim ve ilişkilerinde sergiledikleri yönetici davranışları nasıldır? Size veya meslektaşınıza yönelik bir örnekle açıklayabilir misiniz?
3. Okul müdürünüzün, öğretmenler arasında iş bölümü ve görevlendirme yaparken sergiledikleri yönetici davranışları nelerdir? Örnek verebilir misiniz?
4. Okul müdürünüzün, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken sergiledikleri yönetici davranışlarına nelerdir?
5. Okul müdürünüzün, öğretmenleri ödüllendirmeye yönelik sergiledikleri yönetici davranışları nelerdir?
6. Okul müdürünüzün örgüt içerisinde adaleti sağladığını düşünüyor musunuz? Bir örnek üzerinden açıklayınız.

3.4. Veri Toplama Süreci

Katılımcılar ile görüşme yapabilmek için gereken araştırma izni, Denizli Valilik makamından alınmıştır. “Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı görüşme formunun kullanılarak, 2021 yılı Eylül-Aralık aylarında Denizli ili merkez ilçelerindeki resmi ortaokullarda görev yapan 20branşöğretmeniyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde, yüz yüze ve pandemi tedbirleri gözetilerek yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 20-30 dakika arasında gerçekleşmiştir.

Katılımcılara, verecekleri cevapların, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacağı ve kesinlikle gizli tutulacağı belirtilmiştir. Katılımcıların görüş ve düşünceleri yönlendirilmemiştir. Görüşmeler, okullarda samimi bir diyalogla ve

karşılıklı konuşma şeklinde gerçekleşmiştir. Sorular, katılımcılara hep aynı sıra ile sorulmuştur. Görüşmeler sırasında sorulara verilen cevaplar, araştırmacı tarafından not edilerek görüşme formuna kaydedilmiştir. Elde edilen cevaplar, görüşmeler sonunda katılımcılara tekrar okunarak, eklemek istedikleri noktaların olup olmadığı sorularak, cevapların teyidi yapılmış ve görüşmeler sona ermiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bir durum çalışması olarak nitel desende yürütülen araştırmanın veri analizi, betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analiz; “derinlemesine analiz gerektirmeyen, elde edilen verilerin daha yakından incelenerek verilerin açıklanmasını sağlayan kavram ve temaları oluşturma yöntemidir” (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 89). Betimleme; araştırmaya katılan kişilerden alınan görüşlerin özüne dokunmadan bazen de anlamı güçlendirmek ve dikkat çekmek için alıntılarının yapılması ile verilerin sunulmasıdır.

Görüşme formlarından elde edilen verilerden bir veri seti oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorularla araştırmanın alt problemleri ilişkilendirilmiştir. Yapılan betimsel analizin sonucunda birbiriyle ilişkisi olan ve birbirine benzeyen verilerin değerlendirilmesi yapılarak, her alt probleme ait ana tema altında kodlar oluşturulmuş ve oluşan kodlar ile katılımcı bilgileri tablo haline getirilerek yorumlanmıştır. Önemli noktalara temas ettiği düşünülen katılımcıların görüşleri, aslı bozulmadan bulgular kısmında yazılmıştır. Veri tablolarında katılımcılar, K1-K20 (Katılımcı 1-Katılımcı 20) şeklinde gösterilmiştir. Tekrar edilme sıklığı ise (*f*) sembolüyle gösterilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, elde edilen verilerin betimsel analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemini; “okul müdürleri, örgütsel adaletin sağlanmasında hangi yöntem ve teknikleri kullanmaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ilişkin bulgulara ulaşmak için katılımcılara; “okul müdürünüzün, okulda örgütsel adaleti sağlamak için sergilediği yönetici davranışları nelerdir? Bu davranışları, kullandıkları yöntem ve tekniklere göre değerlendiriniz.” sorusu yöneltmiştir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan tema ve kodlara ilişkin bulgular tablo 4.1.’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Müdürlerinin Örgütsel Adaleti Sağlamada Kullandıkları Yöntem ve Tekniklere İlişkin Görüşler*

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Yöntem ve Teknikler	Etkili İletişim	7	K4,K7, K10,K13, K16,K17, K19
	Yapıcı ve Motive Edici	5	K1, K3, K8, K11, K12
	Etik Değerlendirme	3	K5, K6, K15
	Karar Verme Süreçlerine Katılım	3	K9, K18, K20
	Otoriter	2	K2, K14

Tablo 4.1. incelendiğinde; okul müdürlerinin, okulda örgütsel adaleti sağlamak için sergiledikleri yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri; “Yöntem ve Teknikler” teması altında “etkili iletişim (f=7)”, “yapıcı ve motive edici (f=5)”, “etik değerlendirme (f=3)”, “karar verme süreçlerine katılım (f=3)” ve “otoriter f=2” kod başlıklarında ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürleri örgütsel adaleti sağlamada en fazla etkili iletişim yöntemini kullanmaktadır. Etkili iletişim kodunu sırasıyla yapıcı ve motive edici, etik değerlendirme ve karar verme süreçlerine katılım kodları takip etmiştir. En az tekrarlayan kod başlığı ise otoriter kod başlığıdır. Okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada kullandığı yöntem ve teknikler, çeşitlilik göstermektedir.

Okul müdürlerinin adaleti sağlamada etkili iletişim yöntemlerini kullanması, öğretmenleri adalet noktasında tatmin etmiş olabilir. “Etkili iletişim” kodunda 7 katılımcı (f=7) görüş bildirmiştir. Bu koda ilişkin, K10 ve K19’un görüşleri şu şekildedir:

...adalet herkes için gereklidir. Okul müdürümüz bize değer veriyor. Bizimle iletişime geçerek değer verdiğini göstermesi bizi mutlu ediyor ve ona güvenmemizi sağlıyor. Bu durumda da okulda adalet yerleşmiş oluyor diye düşünüyorum (Görüşme kaydı: Etkili iletişim kodu; Katılımcı10).

...benim için okul ortamında olmazsa olmazım adalettir. Adaleti sağlayacak olan da bana göre yöneticilerdir. Ben okul müdürünün adaleti sağlama noktasında ikili ilişkileri iyi kullandığını düşünüyorum. Okullarda adaletli olmak, en başta herkesi dikkate alarak ve herkesi olduğu gibi kabullenmekle olacağını düşünüyorum (Görüşme kaydı: etkili iletişim kodu; Katılımcı19).

Tablo 4.1’e göre; okul müdürlerinin, okulda örgütsel adaleti sağlamak için sergiledikleri yönetici davranışlarına ilişkin 5 katılımcının “yapıcı ve motive edici (f=5)”, kodunda görüş bildirdiği görülmektedir. Okul müdürlerinin gösterdikleri yapıcı ve motive edici davranışlar, örgütsel adaletin sağlanması noktasında bu kod başlığının ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Konuya ilişkin K8 ve K12’in görüşleri önemlidir:

...okul müdürümüzün adaleti sağlama noktasında personelinin moralini hep yüksek tutarak bunu sağladığını söyleyebilirim. Kendisi pozitif bir insan ve personeline karşı son derece anlayışlı ve yapıcı davranışlara sahip. Demek ki, personeline sürekli destek olmak ve motive etmek, okulda adaleti sağlıyor şeklinde düşünebiliriz (Görüşme kaydı: yapıcı ve motive edici kodu; Katılımcı 8).

...okulumuzda güzel bir ortam var. Bunda okul müdürünün etkisi de çok fazla. Adaleti sağlamak için bize sürekli olarak motive eden davranışlar gösteriyor. Çünkü bize değer verdiğini yöneticimiz gösteriyor. Ayrıca bizi kesinlikle yargılamaz veya yargılayıcı ifadeler kullanmaktan uzak durur. Yapıcı cümleler kurar. Bana göre okul müdürümüz bu şekilde adaleti sağlıyor (Görüşme kaydı: yapıcı ve motive edici kodu; Katılımcı 12).

Yine Tablo 4.1 incelendiğinde; okul müdürlerinin, okulda örgütsel adaleti sağlamak için sergiledikleri yönetici davranışlarından birisini de 3 katılımcının görüş bildirdiği “etik değerlendirme (f=3)”, kodu oluşturmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirirken etik davranışlar sergilemesi, adaleti sağlamada etkili olmuş olabilir. Bu kod başlığında görüş bildiren K15’in ifadeleri dikkat çekicidir:

...Bence bir okulda adaletin sağlanması için değerlendirme yapılması ve bu değerlendirmenin de nasıl yapıldığı çok önemlidir. Bizim okulumuzda sene başında okul müdürü tarafından öğretmenler kurulu toplantısında değerlendirme kriterleri çok net ifade edilir. Ben dikkat ediyorum okul müdürü değerlendirme yaparken performansa göre değerlendirme yapıyor.. İş performansı dışında değerlendirme yapmıyor. Bu durum gerçekten adaletin sağlanması için çok önemli bir nokta. (Görüşme kaydı: etik değerlendirme kodu; Katılımcı 15).

Tablo 4.1’e göre; okul müdürlerinin, okulda örgütsel adaleti sağlamak için sergiledikleri yönetici davranışlarından bir diğerini de “karar verme süreçlerine katılım(f=3)” kodu oluşturmaktadır. Yöneticiler, okulda alınan kararlara öğretmenlerini dahil etmesi, danışması ve yönlendirme yapmasıyla okulda örgütsel adaletin oluşmasını sağlayabilirler. Bu kodda görüş bildiren K9 şunları söylemiştir:

...okulda adalet, müdürün otoriter olmaması ve öğretmenlerini dikkate almasıyla gerçekleşebilir diye düşünüyorum. Okul müdürümüzün bu noktada görüşlerimize önem vermesi adaleti sağlama noktasında çok önemliydi (Görüşme kaydı: kararlara katılım kodu; Katılımcı 9).

Tablo 4.1’de okul müdürlerinin, okulda örgütsel adaleti sağlamak için sergiledikleri yönetici davranışlarından en az tekrarlanan kod başlığı ise “otoriter ($f=2$)” kodu olmuştur. Bu2 katılımcı, okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada otoriter bir yöntem izlediklerini düşünmektedir. Konuya ilişkin K14’ün ifadeleri şu şekildedir:

...okul müdürü, adaleti sağlama noktasında baskıcı bir tutum ve gerilimli bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Sürekli iş ve işlemler ile ilgili kanun ve yönetmelik vurgusu yapıyor. Çalışma ortamının oluşmasından çekinmiyor. Okul müdürümüz adaleti, otoriter ve baskıcı bir anlayışla sağlamaya çalışıyor diyebilirim (Görüşme kaydı: otoriter kodu; Katılımcı 14).

4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemini; “Okul müdürleri, örgütsel adaletin sağlanmasında hangi iletişim türlerini kullanmaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ilişkin bulgulara ulaşmak için katılımcılara; “Okul müdürünüzün, öğretmenlerle olan iletişim ve ilişkilerinde sergiledikleri yönetici davranışları nasıldır? Size veya meslektaşınıza yönelik bir örnekle açıklayabilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan tema ve kodlara ilişkin bulgular tablo 4.2.’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Örgütsel Adaleti Sağlamada Kullandıkları İletişim Türlerine İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
İletişim Türleri	Sözlü İletişim	12	K3, K5, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15, K18, K19, K20,
	Yazılı İletişim	8	K1, K2, K4, K6, K7, K14, K16, K17

Tablo 4.2. incelendiğinde; okul müdürlerinin, örgütsel adaleti sağlamada kullandıkları iletişim türlerine ilişkin öğretmen görüşleri; “iletişim türleri” teması altında “sözlü iletişim ($f=12$)” ve “yazılı iletişim ($f=8$)” kod başlıklarında ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri, örgütsel adaleti sağlamada en fazla sözlü iletişim türünü kullanmaktadır.

Tablo 4.2’ye göre; okul müdürlerinin, örgütsel adaleti sağlamada kullandıkları iletişim türlerine ilişkin, “sözlü iletişim ($f=12$)” kodunda 12 katılımcının görüş bildirdiği görülmektedir. Okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada yüksek iletişim becerilerine

sahip olması,“sözlü iletişim” kodunun oluşmasında etkili olmuş olabilir. Konuya ilişkin K8’in görüşleri dikkat çekicidir:

...okul müdürümüz, konuşurken rahat olan ve ikna kabiliyeti yüksek olan bir insandır. Bize vermek istediği mesajı konuşarak çok güzel ifade eder. Karşısındakini konuşarak etkiler. İletişimi çok iyidir. Bunu biz gördüğümüzde müdür beyin ikili ilişkilerde iletişimi çok iyi kullandığını görebiliyoruz. Bu da aslında bize güvenveriyor. Bu durum okulda adaleti sağlama noktasında müdürün güçlü bir etkisinin olduğunu gösteriyor aslında (Görüşme kaydı: sözlü iletişim kodu; Katılımcı 8).

Yine katılımcılar “sözlü iletişim” kodunda şu ifadeleri kullanmışlardır:

...müdür bey, konuşmalarında ben yerine hep biz kelimesini kullanarak adaleti sağlar (Görüşme kaydı: sözlü iletişim kodu; Katılımcı 3).

...müdürümüz sözleriyle biz öğretmenleri hep destekleyen konuşmalar yaparak bizi etkiler (Görüşme kaydı: sözlü iletişim kodu; Katılımcı 11).

...müdür bey bizi anlar, gerektiğinde bizi dinler ve rahatça kendisiyle konuşabiliriz. Bizi rahatlatarak adaleti sağlar (Görüşme kaydı: sözlü iletişim kodu; Katılımcı 13).

...yöneticimiz bizimle yakın ilişkiler kurarak samimiyeti artırıyor. İletişim dilini çok iyi kullanıyor. Adaleti bu şekilde sağlıyor (Görüşme kaydı: sözlü iletişim kodu; Katılımcı 18).

...müdürümüz konuşurken hem kendisi rahattır hem de karşısındakini rahatlatır. Kendimizi rahatlıkla ifade ederiz. Konuşurken sözümüzü kesmez. Biz de ona gereken resmi ve insani saygıyı gösteririz. Müdürümüz adalet sağlama noktasında iletişimi çok iyi kullanmaktadır (Görüşme kaydı: sözlü iletişim kodu; Katılımcı 20).

Tablo 4.2. incelendiğinde; okul müdürlerinin, örgütsel adaleti sağlamada kullandığı diğer bir iletişim türü “yazılı iletişimidir (f=8)”. Bu kodda 8 katılımcı görüş bildirmiştir. Örgütsel adaletin sağlanmasında sözlü iletişim ile beden dilinin yetersiz kalması durumunda veya resmi ast-üst ilişkilerinin gereği iletişimin yazılı yapılması, bu kod başlığının ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Bu kodda görüş bildiren K2 ve K14 şunları söylemiştir:

...okul müdürümüz örgütsel adaleti sağlamada genellikle resmi yazıyla iletişim kurmayı tercih ediyor. Okul müdürümüz resmiyete çok önem veriyor. Yöneticilerin bizlere güvenmesi gerekir. Bence bu şekilde sadece resmi olarak usulen adalet sağlanıyor. Bu da bizim idareye karşı olan güvenimizin zedelenmesine neden oluyor (Görüşme kaydı: yazılı iletişim kodu; Katılımcı 2).

...adaletin sağlanması noktasında idarenin kurmaya çalıştığı iletişim yolunu doğru bulmuyorum. Okulda sürekli üst yazılar ile görev hatırlatılması yaşıyoruz. Bu da yetmiyor Bip ve Watsap grubundan sürekli tek taraflı olarak mesajlar alıyoruz. Evet resmiyet gereklilik ama yönetim ile iletişimimiz bu resmiyetten ileriye gidemiyor (Görüşme kaydı: yazılı iletişim kodu; Katılımcı 14).

4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemini; “okul müdürleri, iş bölümü ve görevlendirme yaparken hangi yönetici davranışlarını sergilemektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ilişkin bulgulara ulaşmak için katılımcılara; “Okul müdürünüzün, öğretmenler arasında iş bölümü ve görevlendirme yaparken sergiledikleri yönetici davranışları

nelerdir? Örnek verebilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan tema ve kodlara ilişkin bulgular tablo 4.3.’de verilmiştir.

Tablo 4.3.Okul Müdürlerinin İş Bölümü ve Görevlendirme Yaparken Sergiledikleri Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
İş Bölümü ve Görevlendirme Kriterleri	Liyakat	18	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15, K16, K17, K18, K19, K20,
	Kayırmacılık	2	K2,K14

Tablo 4.3. incelendiğinde; okul müdürlerinin öğretmenler arasında iş bölümü ve görevlendirme yaparken sergiledikleri yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri; “iş bölümü ve görevlendirme kriterleri” teması altında “liyakat (f=18)” ve “kayırmacılık (f=2)” kod başlıklarında ortaya çıkmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, okul müdürlerinin iş bölümü ve görevlendirme yaparken liyakati kriter aldığını düşünmektedir. 2 katılımcı ise okul müdürlerinin iş bölümü ve görevlendirme yaparken kayırmacı davranışlar sergilediğini düşünmektedir.

Tablo 4.3’e göre; okul müdürleri öğretmenler arasında iş bölümü ve görevlendirme yaparken, “liyakat (f=18)” kodunda 18katılımcının görüş bildirdiği görülmektedir. Okul müdürleri,iş bölümü ve görevlendirme yaparken en uygun kişileri seçmesi bu kodun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir.Bu kodda görüş bildiren K1 ve K4şunları ifade etmiştir:

...iş bölümü ve görevlendirmeler yapılırken kimseye ayrıcalık tanınmaz bizim okulumuzda. Kısacası müdür bey herkesin alanında ve yapabileceği görevlendirmeler yapıyor. Bu durumdan bütün öğretmenler memnun (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 1).

...okul müdürü iş bölümü ve görevlendirmelerde, yapabilecek olanları seçer her zaman. Bu konuda kendisi çok titizdir ve dikkat eder. Görev vermeden önce mutlaka sorar. Özellikle toplantılarda bu durumu hep dile getirir. Bu çok güzel bir durum ve bu uygulamadan herkes memnun gerçekten. Okuldaki diğer işlerde görevlendirme yaparken de ilk önce gönüllülük daha sonra istekleri değerlendirir (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 4).

Yine okul müdürlerinin öğretmenler arasında iş bölümü ve görevlendirme yaparken sergiledikleri yönetici davranışlarına ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

...müdür bey görevle ilgili yeterliliğimizin olduğu alanlarda sorarak görevlendirme ve iş bölümü yapar (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 9).

... okul müdürümüz görevlendirme yaparken hakkaniyeti gözetir. Ayrıcalık tanıma veya fazla yüklenme yapmaz kesinlikle. Herkes müdür beyin adil davranacağını bilir (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 11).

... okulumuzdaki görevlendirmeler yapılırken göreve layık olmak, liyakati olmak ve gönüllü olmak idarecimizin yaptığı bir uygulamadır. Bu da çok güzel işliyor okulumuzda doğrusu. Homurdanan öğretmen arkadaşımıza rastlamadım bu konuda. Herkes ne görevi olduğunu bilir. İş bölümü de aynı şekilde usulüne uygun ve adaletli bir şekilde yapılır (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 15).

... okul müdürümüzü iş bölümü ve görevlendirmelerde adalete çok dikkat eder. Görevle ilgili en uygun kişi kim ise onu görevlendirir. İş bölümünde kim neyi yapabilecekse ona görev verir. Bu yönden okulumuzda çok güzel uygulamaların yapıldığını görmekteyim (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 18).

... iş bölümü ve görevlendirme yaparken öğretmenlerin beklentileri idare tarafından karşılanır. Bu durumda da herkes görevini layıkıyla en güzel şekilde yapar. İş bölümü yaptıktan sonra da idaremiz mutlaka bize destek olurlar (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 19).

... okulumuzda iş bölümü ve görevlendirmeler yapılırken donanım ve performansa bakılmaktadır. Bu durumu da hiç kimse yargılamaz. Sonuçta herkes kendi durumunun farkında. Hangi alanda kim donanımlıysa öncelik onlara verilir ve yapılan işten dolayı mutlaka bir taltif yapılır (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 20).

Tablo 4.3'e göre; okul müdürleri öğretmenler arasında iş bölümü ve görevlendirme yaparken, 2 katılımcının "kayırmacılık ($f=2$)" kodunda görüş bildirdiği görülmektedir. Okul müdürleri, iş bölümü ve görevlendirme yaparken bazı öğretmenlere ayrıcalık tanınması, bu kodun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Bu kodda görüş bildiren K2 ve K14 şunları ifade etmiştir:

... okul müdürü iş bölümü ve görevlendirme yaparken bazı öğretmenleri kayırıyor. Zorluk derecesi yüksek olan görevlerde sıkıntı yaşadığı kişileri veya muhalif sendikada olanları görevlendiriyor. Resmi zorunluluk olan görevleri benim gibi muhalif sendikada olanlara yazılı tebliğ ederek yaptırıyor. Bu durum okulumuzdaki ortamı bozuyor ve müdüre olan güvenimizi zedeliyor (Görüşme kaydı: kayırmacı kodu; Katılımcı 2).

... okulumuzda iş bölümü ve görevlendirme yapılırken bazı öğretmenlere pozitif ayrımcılık yapıldığını görüyorum. Bu durum beni ve diğer arkadaşları oldukça çok rahatsız ediyor. Müdür bey ile aynı ilçeden olan 3 öğretmen var okulumuzda. Müdür bey hemşericilik yaparak bu öğretmenleri kayırmaktadır. Ne zaman göstersem bu öğretmenler müdürün odasındalar. Bu durum gerçekten bir eğitim kurumu için hiç de güzel şeyler değil (Görüşme kaydı: kayırmacı kodu; Katılımcı 14).

4.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemini; "Okul müdürleri, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken hangi yönetici davranışlarını sergilemektedir?" sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ilişkin bulgulara ulaşmak için katılımcılara; "Okul müdürünüzün, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken sergiledikleri yönetici davranışlarına nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan tema ve kodlara ilişkin bulgular tablo 4.4.'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin İş Performansını Değerlendirirken Sergiledikleri Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
İş Performansını Değerlendirme Kriterleri	Objektif Değerlendirme	11	K3, K4, K7, K8, K9, K11, K12, K15, K17, K18, K20,
	Performansa Göre Değerlendirme	7	K1, K5, K6, K10, K13, K16, K19
	Yanlı Değerlendirme	2	K2, K14

Tablo 4.4. incelendiğinde; okul müdürleri, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken sergiledikleri yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri; “iş performansını değerlendirme kriterleri” teması altında “objektif değerlendirme (f=11)”, “performansa göre değerlendirme (f=7)” ve “yanlı ve taraflı değerlendirme (f=2)” kod başlıklarında ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken en fazla “objektif değerlendirme” yaptıklarını düşünmektedir. “Objektif değerlendirme” kodunu “performansa göre değerlendirme” kodu takip ederken, 2 katılımcı ise “yanlı değerlendirme” kodunda görüş bildirmiştir.

Tablo 4.4’e göre; okul müdürleri öğretmenlerini iş performansını değerlendirirken “objektif değerlendirme (f=11)” kodunda 11 katılımcının görüş bildirdiği görülmektedir. Okul müdürlerinin değerlendirme kriterlerini açık bir şekilde ortaya koyması bu kod başlığının ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Bu kodda görüş bildiren K8, K12 ve K18’in görüşleri şu şekildedir:

...okul müdürümüz iş bakımından bizleri değerlendirirken tarafsız bir değerlendirme yapmaktadır. Çünkü sene başındaki öğretmenler kurulu toplantısında hem yazılı hem de sözlü olarak nelerden değerlendirme yapacağını bizi bildirir. Biz de nelerden değerlendirileceğimizi biliriz. Maddeler gayet açık ve nettir (Görüşme kaydı: objektif değerlendirme kodu; Katılımcı 8).

...bir öğretmen olarak müfettişin yerine okul müdürünün performansımızı denetlemesi daha uygundur. Çünkü olumsuz performans değerlendirmesi bile olsa müdürümüz daha objektif olarak bizi değerlendirmekte ve biz de ona göre işve işlemlerimizi yürütmekteyiz. Bu gerçekten iş performansımızı olumlu yönde etkiliyor (Görüşme kaydı: objektif değerlendirme kodu; Katılımcı 12).

...iş performansının değerlendirmesi anlamında yöneticilerimizin gayet açık ve objektif bir değerlendirme yaptıklarını söyleyebilirim. Haftalık günlük planlar, aylık ders denetimleri, aylık DYK denetimleri rutin olarak yapılmakta ve bu denetimlerin eksik aramak için değil de eğitimin belli bir seviyeye ulaşması için yapıldığını da farkındayız. Neyin ne zaman yapılacağı bellidir (Görüşme kaydı: objektif değerlendirme kodu; Katılımcı 18).

Yine Tablo 4.4’e göre; okul müdürleri öğretmenlerini iş performansını değerlendirirken “performansa göre değerlendirme (f=7)” kodunda 7 katılımcının görüş

bildirdiği görülmektedir. Okul müdürleri değerlendirme yaparken öğretmenlerin performanslarını kriter almaktadır. Bu kodda görüş bildiren K16 şunları söylemiştir:

...okulumuzda her ay düzenli olarak deneme sınavları yapılmaktadır. Denem sınav sonuçları okul müdürünün başkanlığında değerlendirilir ve eksiklikler belirlenir. Bizden bu sonuçlara göre eğitim yapmamız istenir. Mesleki gelişimime katkı sağladıkları için bu anlamda yöneticimize teşekkür ediyorum (Görüşme kaydı: performansa göre değerlendirme kodu; Katılımcı 16).

Yine Tablo 4.4'e göre; okul müdürleri öğretmenlerini performansını değerlendirirken2 katılımcı “yanlı değerlendirme (f=2)” yapıldığını düşünmektedir.Bu kodda görüş bildiren K2 şunları söylemiştir:

... ben öğretmenlik mesleğimi en güzel şekilde usulüne uygun olarak icra ediyorum. Ancak değerlendirme aşamasında okul idaresi tarafından taraflı bir değerlendirmenin yapıldığını düşünüyorum. Ama dikkat ediyorum diğer öğretmenlerde bir eksiklik olduğunda tavsiyelerde bulunuluyor ve tolerans gösteriliyor.Bu durum benim moralimi gerçekten çok bozuyor ve performansımı da etkiliyor (Görüşme kaydı: yanlı değerlendirme kodu; Katılımcı 2).

4.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemini; “okul müdürleri, öğretmenleri ödüllendirirken hangi kriterleri uygulamaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ilişkin bulgulara ulaşmak için katılımcılara; “Okul müdürünüzün, öğretmenleri ödüllendirmeye yönelik sergiledikleri yönetici davranışları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan tema ve kodlara ilişkin bulgular tablo 4.5.’de verilmiştir.

Tablo 4.5.Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirirken Sergiledikleri Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Ödüllendirme Kriterleri	Yüksek Performans	10	K1, K4, K5, K6, K8, K9, K13, K15, K18, K19,
	Başarı Sağlama	8	K3, K7, K10, K11, K12, K16, K17, K20,
	Yandaşlık	2	K2, K14

Tablo 4.5. incelendiğinde; okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirirken sergiledikleri yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri; “ödüllendirme kriterleri” teması altında “yüksek performans (f=10)”, “başarı sağlama(f=8)” ve “yandaşlık (f=2)” kod başlıklarında ortaya çıkmıştır. Ödüllendirmede en fazla “yüksek performans” kriteri

etkili olmaktadır. İkinci sırada ise “başarı” kriteri yer almaktadır. 2 katılımcı ise ödüllendirmede “yandaşlık” kriterine vurgu yapmıştır.

Tablo 4.5’e göre; okul müdürleri öğretmenleri ödüllendirirken “yüksek performans (f=10)” kriterini göz önüne almaktadır. Okul müdürlerinin diğer öğretmenlere göre daha fazla gayret gösterenleri ödüllendirmesi, yüksek performans başlığının oluşmasında etkili olmuş olabilir. Yüksek performans kodunda görüş bildiren K6 ve K13 şunları ifade etmiştir:

...ödüllendirme noktasında okul yönetimini başarılı buluyorum. Ödüllendirilen kişileri gördüğümüzde aklımızda bir şüphe olmuyor. Çünkü okul müdürünün çalışkanlık gösteren öğretmenlerimizi ödüllendirdiğini biliyoruz ve görüyoruz. İnsan yaptıklarının beğenilmesini ve karşılığını bekliyor gerçekten ve yöneticilerin bunun farkında olması güzel bir şey (Görüşme kaydı: yüksek performans kodu; Katılımcı 6).

...müdür bey, ödüllendirmeye sık sık başvurur bizim okulumuzda. Bu da bizi motive ediyor. Verilen görevleri yerine getirdiğimizde en az sözle bile olsa bize dönüt verir. Kendisi bu noktada başarılı bir idareci. Çalışmalarımıza bakar ve ödüllendirmeyi o şekilde yapar. Okul içerisinde çalışma durumlarımızı gözleterek ödüllendirmede bulunur (Görüşme kaydı: yüksek performans kodu; Katılımcı 13).

Tablo 4.5’e göre; okul müdürleri öğretmenleri ödüllendirirken “başarı sağlama (f=10)” kriterini de göz önüne almaktadır. Öğrenci başarıları, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirme kriterlerini etkileyebilir. Başarı sağlama kodunda görüş bildiren K20 şunları ifade etmiştir:

...okul müdürümüz öğrenci başarısına endekslidir. Öğrenci başarılıysa onun için öğretmen de başarılıdır. Bir bakıma akademik anlamda a doğru bir yaklaşım bence de. Ortaokul kademesinde bir okul olduğumuzdan dolayı LGS sınavı bizim için oldukça önemlidir. Geçen sene yüksek oranda fen lisesi, sosyal bilimler lisesi ve proje okullarına öğrenci kazandırdık. Bu durum hepimiz için gerçekten çok güzeldi. Ardından senenin başında ilköğretim haftası etkinliklerinde tüm öğretmenlerimiz müdür bey tarafından plaket ve çeşitli ödüller ile ödüllendirildi. (Görüşme kaydı: başarı sağlama kodu; Katılımcı 20).

Yine Tablo 4.5’e göre; okul müdürleri öğretmenleri ödüllendirirken bazı katılımcılar okul müdürlerinin “yandaşlık (f=10)” kriterine göre değerlendirmede bulduklarını düşünmektedir. Yandaşlık kodunda görüş bildiren K14 şunları ifade etmiştir:

... Evet okulumuzdaki öğretmenlere idare tarafından ödüllendirme yapılıyor. Ancak sürekli müdürün etrafında olan, müdüre yaranmaya çalışan ve bana göre müdüre yalakalık yapan bazı öğretmenler var. Bu öğretmenlerin daha fazla ve daha kolay ödüllendirildiğini ve ön plana çıkarıldığını düşünüyorum. Bu noktada ödüllendirmenin yanlış yapıldığı düşüncesindeyim (Görüşme kaydı: yalakalık kodu; Katılımcı 14).

Görüşme formunun son sorusunda ise “Okul müdürünüzün örgüt içerisinde adaleti sağladığını düşünüyor musunuz? Bir örnek üzerinden açıklayınız.” sorusu sorulmuştur.

Elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan tema ve kodlara ilişkin bulgular tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Okul Müdürlerinin Örgüt İçerisinde Örgütsel Adaleti Sağlayıp Sağlayamama Durumlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Örgütsel Adaleti Sağlama	Başarılı	18	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15, K18, K16, K17, K19, K20,
	Başarısız	2	K2, K14

Tablo 4.6. incelendiğinde; okul müdürlerinin okul içerisinde örgütsel adaleti sağlayıp sağlayamadıklarına ilişkin katılımcı görüşleri; “başarılı (f=18)” ve “başarısız (f=2)” kod başlıklarında ortaya çıkmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu okullarında örgütsel adaleti sağlamada okul müdürlerini başarılı bulmaktadır. 2 katılımcı ise okullarında örgütsel adaleti sağlamada okul müdürlerini başarısız bulmaktadır.

Okullarında örgütsel adaleti sağlamada okul müdürlerini başarılı bulan katılımcılardan K16'nın görüşleri bu kod başlığını özetler niteliktedir:

...okul müdürümüzü, okulda örgütsel adaleti sağlama konusunda başarılı buluyorum. Okulumuzdaki öğretmenlerin mutlu olması, herhangi bir huzursuzluğun olmaması, herkesin işini severek yapması ve sahiplenmesi adaletin sağlandığını göstermektedir. Müdür beyin bizimle iletişimi, eğitime yaklaşım tarzı, ikili ilişkileri sıcak tutması, bizi yönlendirmesi ve önyargısının olmaması ve sözleriyle davranışlarının tutarlılık göstermesi bize güven veriyor. (Görüşme kaydı: başarılı kodu; Katılımcı 16).

Yine katılımcıların, daha önceki alt problem başlıklarındaki kod başlıklarında verdikleri cevapları, bu soruda da teyit etmesi okul müdürlerinin adaleti sağlamadaki başarısını ortaya koymaktadır.

...bizimle iletişime geçerek değer verdiğini göstermesi bizi mutlu ediyor ve ona güvenmemizi sağlıyor. Bu durumda da okulda adalet yerleşmiş oluyor diye düşünüyorum (Görüşme kaydı: Etkili iletişim kodu; Katılımcı 10).

...Ayrımcılığın yapılmadığını gördüğümüz zaman da adalet noktasında bir şüphemiz kalmıyor ve mutlu oluyoruz. Okullarda adaletli olmak, en başta herkesi dikkate alarak ve herkesi olduğu gibi kabullenmekle olacağını düşünüyorum (Görüşme kaydı: Etkili iletişim kodu; Katılımcı 19).

...okul müdürümüzün adaleti sağlama noktasında personelinin moralini hep yüksek tutarak bunu sağladığını söyleyebilirim (Görüşme kaydı: yapıcı ve motive edici kodu; Katılımcı 8).

...Çünkü bize göstermiş olduğu bu yapıcı tavırların ve davranışların karşısında siz de çok dikkatli oluyorsunuz. Bana göre okul müdürümüz bu şekilde adaleti sağlıyor (Görüşme kaydı: yapıcı ve motive edici kodu; Katılımcı 12).

...Okul müdürümüzün görüşlerimize önem vermesi adaleti sağlama noktasında çok önemliydi (Görüşme kaydı: kararlara katılım kodu; Katılımcı 9).

...müdür bey, konuşmalarında ben yerine hep biz kelimesini kullanarak adaleti sağlar (Görüşme kaydı: sözlü iletişim kodu; Katılımcı 3).

...müdür bey herkesin alanında ve yapabileceği görevlendirmeler yapıyor. Bu durumdan bütün öğretmenler memnun (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 1).

... okul müdürümüz görevlendirme yaparken hakkaniyeti gözetir. Ayrıcalık tanıma veya fazla yüklenme yapmaz kesinlikle. Herkes müdür beyin adil davranacağını bilir (Görüşme kaydı: liyakat kodu; Katılımcı 11).

...Bize dönütler verir ve olumlu bir dil kullanarak tavsiyelerde bulunur. Bu gerçekten iş performansımızı olumlu yönde etkiliyor (Görüşme kaydı: objektif değerlendirme kodu; Katılımcı 12).

...Mesleki gelişimime katkı sağladıkları için bu anlamda yöneticimize teşekkür ediyorum (Görüşme kaydı: performansa göre değerlendirme kodu; Katılımcı 16).

...İnsan, yaptıklarının beğenilmesini ve karşılığını bekliyor gerçekten ve yöneticilerin bunun farkında olması güzel bir şey (Görüşme kaydı: yüksek performans kodu; Katılımcı 6).

Tablo 4.6.'ya göre; 2 katılımcı okullarında örgütsel adaleti sağlamada okul müdürlerini başarısız bulmaktadır. Daha önceki alt problem başlıklarında da aynı katılımcıların, okul müdürlerini ilgili alanlarda başarısız buldukları görülmektedir. Bu kodda görüş bildiren K2'nin görüşleri şu şekildedir:

... örgütsel adaleti sağlama noktasında okul müdürünü başarısız buluyorum. Bir kişi bile haksızlığa uğruyorsa orda adalet yok demektir. Bu noktada gereken desteği benim de beklemem gayet doğal bir durum. Ayrıca karar verme süreçlerinde olsun, ikili ilişkilerde olsun müdür beyi yetersiz görüyorum. Bu nedenle de adaleti sağlayamadığını düşünüyorum (Görüşme kaydı: başarısız kodu; Katılımcı 2).

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada; okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 20 branş öğretmeniyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde; “okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlayıp sağlayamama durumları” ile “okullarında örgütsel adaleti sağlamada kullandıkları yöntem ve teknikler”, “örgütsel adaleti sağlamada kullandıkları iletişim türleri”, iş bölümü ve görevlendirme yaparken sergiledikleri yönetici davranışları”, “öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken sergiledikleri yönetici davranışları” ve “ödüllendirmede kullandıkları kriterlerin” neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Ulaşılan bulgular değerlendirilerek bir sonuca varılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre: okul müdürlerinin okullarında örgütsel adaleti sağladığı ancak iyileştirilmesi gereken yönetim alanlarının olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç kapsamında okul müdürlerinin okullarında örgütsel adaleti sağlamada;

- ✓ Yöntem ve teknik olarak, iletişim tekniğini etkili bir şekilde kullandıkları,
- ✓ İletişim türü olarak sözlü iletişim türünü daha çok kullandıkları,
- ✓ İş bölümü ve görevlendirme yaparken liyakati esas aldıkları,
- ✓ Öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken, performansa dayalı objektif bir değerlendirme yaptıkları ve
- ✓ Öğretmenleri ödüllendirmede yüksek performans ve başarı kriterlerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ulaştığı sonuçlar, okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koyması bakımından amacına ulaşmıştır. Araştırmanın sonuçlarını destekleyen ve benzerlik gösteren araştırmalara literatürde rastlamak mümkündür. Dündar’ın (2011), çalışmasında “öğretmenlerin, çalıştıkları okulları adil olarak algıladığı” sonucu; Uğurlu’nun (2009), “ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının düzeyinin yüksek çıkması”; Açıl’ın (2020) “okul yönetiminde yönetim süreçleri etkililiğinin işleyişinde öğretmenlerin katılımlarının sağlanması, örgütsel adalet algılarının olumlu yönde artırmaktadır” sonucu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Yine literatürde araştırmanın sonuçlarını destekleyen

araştırmalara rastlanılmaktadır (Çelik, 2013; Sağır ve Parlak, 2018; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Şimşek ve Altinkurt, 2009).

Araştırmanın sonucuna göre; okul müdürlerinin okullarında örgütsel adaleti sağladığı ancak iyileştirilmesi gereken yönetim alanlarının da olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin örgütsel adaleti okullarında sağlaması adaletli bir çalışma ortamı oluşturması açısından oldukça önemli bir durumdur. Bu durum, okul müdürlerinin adalet konusuna önem verdiklerini ve öğretmenler ile ilişkilerini sıkı tuttukları şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin okul müdürlerine güvenmesi ve onları adil bulması; okul müdürlerinin de sempatik, anlayışlı, tutarlı ve örgütsel yapıyı önemseyen bir tavır içerisinde olması okullarda örgütsel adaletin oluşması adına sevindirici bir gelişmedir.

Yine araştırmanın ulaştığı diğer bir sonuca göre; okul müdürleri, okullarında örgütsel adaleti sağlamada yöntem ve teknik olarak, iletişim tekniğini etkili bir şekilde kullandıkları ortaya çıkmıştır. Başarılı bir okul müdürü, öğretmenleriyle iyi ilişkiler kurabilmeli, onlarla kaynaşabilmeli ve sürekli iletişim içerisinde olabilmelidir. Bu bakımdan araştırma kapsamında okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada iletişimi etkili bir şekilde kullandığının ortaya çıkması okul motivasyonu adına önemlidir. Yöneticileriyle rahat bir şekilde iletişime geçebilen öğretmenlerin rahat bir okul ortamında çalışması performanslarını artıracak ve bu durum okul başarısının da artmasına katkı sağlayacaktır. Araştırmanın bu sonucu; “yöneticiler ile iyi ilişkiler geliştirmek ve iletişim sağlayabilmek, çalışanların performansları arttırmaktadır” sonucuyla aynı yöndedir (Recepoğlu, 2008; Yılmaz, 2011).

Okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada iletişim türü olarak sözlü iletişimi kullanması, yönetsel güçlerinin fazla olduğu ve etkili liderlik gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Yazılı emirler ve yazılı tebliğler ile sürekli öğretmenlerle yazılı olarak resmi bir iletişim dili kullanmak, öğretmenlere itici gelebilir ve okul ortamında bazı bozulmalara neden olabilir. Resmîyet de gereklidir ancak eğitim camiasında söz ile gönüllü olarak iş yaptırabilmek bir yönetici için oldukça önemlidir. Bunu sağlayan okul yöneticileri okullarında örgütsel adaleti de sağlamış demektir.

Okullarda öğrenciler nasıl öğretmenlerinin her hareketini takip ediyorlarsa öğretmenler de müdürün davranışlarını takip ederler. Bu nokta iş bölümü ve görevlendirme yaparken okul müdürlerinin dikkatli davranması gerektiği düşünülmektedir. Araştırmanın sonucuna göre; okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada iş bölümü ve görevlendirme

yaparken liyakati esas almasının ortaya çıkması, örgütsel adaletin sağlanması noktasında müthiş denilebilecek bir gelişmedir. Çünkü her alanda liyakat sistemi oldukça önemlidir. Okul gibi çalışanlarının her gün birlikte olduğu okul ortamında, verilen görevlerin ve yüklenen iş bölümünün kimseyi incitmemesi ve akıllarda soru işareti bırakmaması gerekir. Başarılı bir yönetici, bu noktada kendisinde olan yetkileri kimseyi rahatsız etmeden kullanır ve işi ehil olanlara vererek çalışanlarında özveri geliştirir ve adaleti sağlar.

Örgütsel adaleti sağlamada diğer bir etken de çalışanların yönetici tarafından nasıl ve hangi kriterlere göre değerlendirildiğidir. Araştırmanın sonucuna göre okul müdürleri öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken, performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapmaktadır. Bu doğrultuda başarılı bir yöneticinin, öğretmenleri değerlendirirken değerlendirme kriterleriyle tatmin etmesi ve iş doyumuna sahip olmalarını sağlayabilmesi gerekmektedir. Çünkü okullarının dinamiklerini ve işleyişinin nasıl olduğunu en iyi bilen kişi olarak okul müdürlerinin, değerlendirmeyi de objektif kriterlere göre yapması gerekmektedir. Bu bakımdan yetenekleriyle ve gayretleriyle çalışan öğretmenlerin performansa göre objektif kriterler ile değerlendirilmesi, örgütsel adaletin sağlanması noktasında oldukça önemli görülmektedir.

Okul müdürlerinin okullarında örgütsel adaleti sağlama noktasında öğretmenleri ödüllendirmede yüksek performans ve başarı kriterlerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan görüşmelerden anlaşıldığı üzere; öğretmenler, çalışmalarının ve başarı elde etmelerinin sonucunda okul müdürlerinden olumlu geri dönüş almak istemektedirler. Bu noktada okul müdürleri dikkatli davranmalıdırlar. Çünkü geri bildirimde bulunulmadığı zaman, öğretmenlerin motivasyonları düşebilir. Öğretmenler, okullarında eğitim lideri olarak gördükleri yöneticilerinden taltif bekleyebilirler. Bu noktada okul müdürü bazen sözle, bazen öğretmenler odasında, bazen öğrencilerin önünde anlamlı ve değişik ödüllendirme şekilleriyle öğretmenlerini motive etmelidir.

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin okullarında örgütsel adaleti sağlamada beklenenin üzerinde bir performans sergiledikleri ve örgütsel adaleti sağlamada başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Ancak bu durumun devam etmesi ve okullarda adaletin tam oturtulabilmesi için okul müdürlerinin her ne şekilde olursa olsun kayırmacılık davranışlarına girmemesi, yetkilerini kullanırken öğretmenlerini rahatsız edici davranışlardan uzak durması, otoriter bir anlayıştan uzaklaşmaları, kararlara

katılım noktasında öğretmenlerini dikkate alması ve iletişime her zaman açık yönetici davranışları sergilemeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonucuna göre: okul müdürlerinin okullarında örgütsel adaleti sağladığı ancak iyileştirilmesi gereken yönetim alanlarının olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonuçlarına dayanarak iyileştirilmesi gereken yönetim alanları anlamında getirilen öneriler şu şekildedir:

1. Okul müdürleri, siyasi düşünce, din, mezhep, sendika, akrabalık, hemşerilik gibi nedenlerle kayırmacılık davranışları içerisine girmemelidir.
2. Okul müdürleri, etkili yönetici davranışları sergilemelidir.
3. Okullarda alınan kararlara katılım noktasında öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmalı ve sürece dahil edilmelidir.
4. Okul müdürleri öğretmenlere iş bölümü ve görevlendirme yaparken liyakati esas almalı, değerlendirme ve ödüllendirme yaparken ise objektif kriterlere göre değerlendirme yapmalıdır.
5. Araştırmacılara yönelik ise; bu araştırma branş öğretmenleriyle Denizli ilinde nitel desende yürütülerek yapılmıştır. Tüm eğitim kademeleriyle çalışma grubu genişletilerek ve farklı desenler kullanılarak yeni araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1984). *Öğretmenlerin okuldaki kararlara katılımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Açıl, Y. (2020). *Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Akyol B. ve Akçay C., (2013). Analysis of organizationalbehaviourstudies in Turkey/Türkiye'deki örgütsel davranış çalışmalarının analizi, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 11(1), 149-170.
- Aktay, A. ve Ekşi, H. (2008). Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş Ahlakı Dergisi*, 2(3), 19-65.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 273-288.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 1-16.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration: TheoryandPractice*, 17(1), 29–62.
- Başaran, İ.E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt psikolojisi: yeni yaklaşımlar güncel konular*. Konya: Atlas Kitabevi.
- Binbaşıoğlu, C. (1968). *Öğretim metodu ve uygulama*. 7. Baskı. Ankara: Kardeş Matbaası
- Black, J.S. ve L.W. Porter (2000). *Management: Meeting New Challenges*, PrenticeHall, New Jersey.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*; Ankara: Personel Eğitim Merkezi.
- Bryk, A. S., andSchneider, B. (2003). Trust in schools: A coreresourceforschool reform. *EducationalLeadership*, 60(6), 40-44.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Cansoy, R.ve Polatcan, M. (2018). Türkiyede okullarda örgütsel adalet araştırmaları: ampirik araştırmalara bir bakış. *5th International Symposium on Chaos, ComplexityandLeadership*, 168.
- Chiaburu Dan S. ve LimAudrey, S. (2008), Manager TrustworthinessorInteractionalJustice? PredictingOrganizationalCitizenshipBehaviors, *Journal of Business Ethics*, 83, 453–467.
- Colquitt, Jason A. and J.M. Chertkoff. (2002); ExplainingInjustice: The Interactive Effect Of ExplanationAndOutcome On FairnessPerceptionsAndTaskMotivation, *Journal Of Management*, 28(5), 591-610.
- Colquitt, J. A., andGreenberg, J. (2003). *Organizationaljustice: A fairassessment of thestate of theliterature*. J. Greenberg içinde, Inorganizationalbehavior. United States Of America: Lawrence ErlbaumAssociates, Inc.
- Colquitt, A.J., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, Christopher O.L.H., Ng, K. Yee (2001). Justice at themillennium: a meta analyticreview of 25 years of organizationalJusticeResearch. *Journal of AppliedPsychology*, 86(3), 425-445.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3-22.
- Creswell, J. W. (2008). *Educationalresearch: Planning, conducting, andevaluatingquantitativeandqualitativeveresearch* (4th edition). Boston: Pearson.
- Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2010). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği. *EducationSciences*, 5(1), 107-119.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir Merkez ilçeleri örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dal, Balıkesir.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Yeniçeri, Ö. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde ÜniversitesiKMU İİBF Dergisi* 11(16), 84-99.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Müdüre Güvene Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). *Milli Eğitime Dair*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ertürk, A. (2003). *Örgütsel kimlik algısı; etkileyen faktörler ve sonuçları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren, S. S., ve Yücel, R. (2010). İş gerilimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinde resmi ve resmi olmayan yönetim kontrollerinin önemi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(3), 117-136.
- Fischer, R. and Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany, *Journal of Cross Cultural Psychology*, 6, 669-688.
- Folger, R. and Cropanzano (1998). Organizational justice and human resource management, sage publications, london procedural and interactional justice, *Journal Of Applied Psychology*, 31, 326.
- Greenberg, Jerald (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell Science Ltd
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2011). Positive psychology and educational administration: An optimistic research agenda. *Educational Administration Quarterly*, 47 (3), 427-445.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşmalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alguları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.

- Kahraman, Z. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karaman, M. (2021). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkileri: Karaman İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Kavas, E. ve Şahin, R. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Kwak, A. (2006). *The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator*, Ph. D. Thesis, Central Michigan University.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim*. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz. (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (1. Baskı). İçinde (s. 1-27). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Meydan, C.H. ve Basım, H.N (2015), Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 99-116.
- Moon, H. ve Kamdar D. (2008), MeorWe? The Role of Personality And Justice as Other-Centered Antecedentsto Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845–855.
- Niehoff, Brain P. ve Robert H. Moorman (1993); “Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *The Academy of Management Journal*, Cilt 36, Sayı 3, s. 527-556.
- Özdemir, A. (2013). Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 99-117.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarını gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arşivi*, 5, 107 – 117.

- Özmen, Ö. T., Arbak, Y., ve Özer, P. S. (2005). *Değerler ve adalet. 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 161-166, İstanbul.
- Pare, G. ve Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals Turnover Intentions, *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. H. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Ramamoorthy, N. ve Flood P.C. (2004), Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions, *British Journal of Management*, 15, 247–258.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588
- Sağır, M. ve Parlak, F. (2018). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Ekev Akademi Dergisi*, 22(76), 165-185
- Sayles, L. R. (1981). *Leadership: What effective managers really do... and how they do it. Usa: McGraw-Hill*.
- Serinkan, C., Erdiş, Y., (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Stevens, E. ve Wood, G. H. (1995). *Justice, ideology, and education*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 17, 1-16.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi*. Yüksel Özden (Edt). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. 99–145. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tekleab, A. G. Takeuchi R. ve Taylor M. S. (2005). Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations, *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet kavramı bağlamında aristoteles-platon karşılaştırması. *Felsefe ve Sosyal Bilim Dergisi*, 6, 27-46.

- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tuna, Y. (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, H. (2007). *Çankaya İlçesi'nde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar Ve Sorun Çözme Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uğurlu, C. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uysal Irak, U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ.G. ve Topaloğlu, İ.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme araştırmaları dergisi*, 1, 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 83-99.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2016). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2011). Okul yöneticilerinin mizah tarzlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 27-44.

EKLER

Ek 1. Uygulama İzni



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-33760578
Konu : Anket Uygulama İzni

04/10/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 15.09.2021 tarihli ve 102537 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mahmut ŞAYAN, "Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde yüz yüze eğitim öğretime ara verilmesi göz önüne alınarak örgün eğitimin 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde tam olarak başlamasıyla birlikte denetimi ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
04/10/2021
Ali Nazım BALCIOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ali Nazım BALCIOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>
E-Posta: ab20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Şef
Telefon No : 0 (258) 234 20 95
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f069-dc3f-349d-b0b6-88bb kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2. Görüşme Formu

Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Değerli Eğitimci,

Bu çalışmanın amacı; okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlamada sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini araştırmaktır. Sizden beklenen sorulara içtenlikle cevap vermenizdir. Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Görüşmemiz yaklaşık 30 dakika sürebilir. Görüşmede ses kaydı yapılabilir. Kayıt gerekli olduğunda konunun uzmanlarıyla birlikte dinlenecektir. Bu sayede hem zamanı daha verimli kullanmayı hem de araştırmanın amacına uygun olarak hata olasılıklarını azaltmayı hedefliyoruz. Araştırma hakkında bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz. Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mahmut ŞAYAN
Pamukkale Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve
Planlaması Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tel: 0 506 701 71 10
E mail:muti_444@hotmail.com

BÖLÜM 1- KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki formu işaretlerken lütfen size uygun olan seçeneğin yanına çarpı (X) işareti koyunuz. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı lütfen onaylayınız.

İmza:.....

1. Yaşınız: ...
2. Cinsiyetiniz: Kadın () 2. Erkek ()
3. Hizmet Yılıınız: ... Yıl
4. Okuldaki Çalışma Yılıınız ... Yıl

BÖLÜM 2 – GÖRÜŞME FORMU SORULARI:

1. Okul müdürünüzün, okulda örgütsel adaleti sağlamak için sergiledikleri yönetici davranışları nelerdir? Bu davranışları kullandıkları yöntem ve tekniklere göre değerlendiriniz.
2. Okul müdürünüzün, öğretmenlerle olan iletişim ve ilişkilerinde sergiledikleri yönetici davranışları nasıldır? Size veya meslektaşınıza yönelik bir örnekle açıklayabilir misiniz?
3. Okul müdürünüzün, öğretmenler arasında iş bölümü ve görevlendirme yaparken sergiledikleri yönetici davranışları nelerdir? Örnek verebilir misiniz?
4. Okul müdürünüzün, öğretmenlerin iş performansını değerlendirirken sergiledikleri yönetici davranışlarına nelerdir?
5. Okul müdürünüzün, öğretmenleri ödüllendirmeye yönelik sergiledikleri yönetici davranışları nelerdir?
6. Okul müdürünüzün örgüt içerisinde adaleti sağladığını düşünüyor musunuz? Bir örnek üzerinden açıklayınız.

ÖZGEÇMİŞ