



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

**EĞİTİM YÖNETİMİNDE  
ADALETİN ÖNEMİ VE GEREKLİLİĞİ**

**Muhammet ÇAMUR**

**Denizli-2022**

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

**EĞİTİM YÖNETİMİNDE  
ADALETİN ÖNEMİ VE GEREKLİLİĞİ**

**Muhammet ÇAMUR**

**Danışman**

**Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN**



## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi bölümünde tezsiz yüksek lisans yapma sürecinde değerli görüş ve eleştirileriyle beni yönlendiren, rehberliğini, zamanını ve bilgisini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN Hocama, içtenlikle teşekkür ederim.

Maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgmeden yanımda oldukları, kendilerine ayırmam gereken zamanı yüksek lisans için kullanmama fırsat tanıyan ve benden desteklerini esirgemeyen değerli eşim Fatma ÇAMUR'a, sevgili kızlarım Mihrimah ÇAMUR ve Dilasude ÇAMUR'a sonsuz teşekkürler. İyi ki varsınız...

Muhammet ÇAMUR

## **ETİK BEYANNAMESİ**

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, proje yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje 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 projenin herhangi bir bölümünü bu üniversite ya da başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Muhammet ÇAMUR

## ÖZET

### Eğitim Yönetiminde Adaletin Önemi ve Gerekliliği

ÇAMUR, Muhammet

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Zeynep Meral Tanrıöğen

Haziran 2022, 56 sayfa

İnsan toplumlarında düzenin sağlanması ve sürdürülebilmesi için adalet, önemli koşullardan biridir. Tıpkı toplumsal yaşamda olduğu gibi iş örgütlerinde de adalete yoğun bir ihtiyaç vardır. Buradan hareketle, eğitim örgütlerinde adalet kavramının incelenmesi ve açıklanması, örgüt çalışanları arasında bir farkındalık oluşumu sağlayacaktır. Böyle bir çalışma çalışanların örgüte olan bağlılığını, mesleki başarılarını, performanslarını, motivasyonlarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimi de geliştirecektir. Bu çalışmanın amacı ise adalet kavramı konusunda kavramsal bir analiz yapmak ve bu analizle birlikte eğitim yönetimi alanında adalet olgusunun önemi ve gerekliği üzerine inceleme yapmaktır.

Bu amaçlarla Denizli ili Merkezefendi ilçesinde mevcut ortaöğretim kurumları arasından belirlenen 5 okulda toplam 39 öğretmen ve 5 yöneticiyle görüşülmüş, kendilerine sorular yöneltilmiş, alınan cevaplar hazırlanan görüşme notlarına yazılı olarak kaydedilmiştir.

Genel olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullardaki adaletli yönetim anlayışından memnun oldukları görülmüştür. Bununla birlikte, okullarda öğretmenler tarafından en çok karşılaşılan adaletsizlik örneklerinin öğretmenlere verilen ders sayısındaki adaletsizlik, ders programlarındaki düzensizlik ve nöbet görevlerindeki gün ve yer dağılımındaki adaletsizlikler olduğu saptanmıştır. Bu konuda okul yöneticilerinden beklenen; ders ve nöbet programlama işlemlerinde, tüm öğretmenlerin istek ve görüşlerini dikkate almaları ve tüm öğretmenlere eşit mesafede yaklaşım göstermeleridir.

Yapılan görüşmelerde dikkat çeken bir başka konu da özel okullar ile resmi okullar arasındaki yönetim anlayışı farkları ve bunun eğitime yansımalarıdır. Bu konudaki çözüm yolu; Milli Eğitim Bakanlığı'nın özel okullar üzerindeki denetimini artırması ve o okullara yönelik mevzuat geliştirmesidir.

Bir başka genel sorun, çalışkan ve özverili öğretmene yönetimlerce daha fazla iş yükü yüklendiğidir. Bu konudaki en etkin çözüm yolu da, okul yönetimlerinin tüm öğretmenleri aynı ülkü etrafında eşit olarak işe koşmasıdır.

Okullarda, yöneticiler ile öğretmenler arasında uzak mesafeler yoktur. Örgüt içinde öğretmenlerin yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmesi ve kendilerini yöneticilere ifade edebilmeleri okullardaki olumlu iklimin göstergesidir.

Her örgütte olduğu gibi, uğraşısı insan olan okul örgütlerinde de adalet, olmazsa olmaz kavramlardan biridir. Çünkü adaletsizliğin hüküm sürdüğü bir örgütte çalışanların performansı düşer, motivasyonları azalır ve böylece örgüt, hedefinden uzaklaşır. Toplumlarda ihmal edilmemesi gereken bir olgu olan adalet, herkes için temel bir ihtiyaçtır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Yönetimi, Adalet, Yönetimde Adalet, Örgütsel Adalet.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ETİK BEYANNAMESİ .....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
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 .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.5. Sayıtlar .....	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	6
2.1. Adalet Kavramı .....	6
2.2. Örgütsel Adalet ve Önemi .....	7
2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	10
2.3.1. Dağıtım Adaleti .....	10
2.3.2. Süreç Adaleti (İşlemsel Adalet) .....	11
2.3.3. Etkileşim Adaleti .....	12
2.4. Örgütsel Adaletin Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi .....	13
2.4.1. Örgütsel Adalet ve Ahlaki Değerler İlişkisi .....	13
2.4.2. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi .....	13
2.4.3. Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi .....	14
2.4.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi .....	14
2.4.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	15
2.4.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi .....	15
2.4.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi .....	15
2.4.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Karşıtı Davranışlar .....	16
2.4.9. Örgütsel Adalet ve Etik-Ahlak İlişkisi .....	16



2.4.10. Örgütsel Adalet ve Performans İlişkisi .....	17
2.4.11. Örgütsel Adalet ve Sinisizm İlişkisi .....	17
2.5. Eğitim Yönetiminde ve Eğitim Kurumlarında Adalet .....	17
2.6. İlgili Araştırmalar .....	22
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM .....	26
3.1. Araştırma Modeli .....	26
3.2. Araştırma Grubu .....	26
3.3. Veri Toplama Araçları .....	27
3.4. Verilerin Toplanması .....	27
3.5. Verilerin Analizi .....	27
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR .....	28
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular .....	28
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	28
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	29
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	30
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	31
4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	32
4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	33
4.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	33
4.1.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	36
4.1.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	36
4.1.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	37
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER .....	38
4.1. Tartışma ve Sonuç .....	38
4.2. Öneriler .....	40
KAYNAKÇA .....	42
EKLER .....	45
ÖZGEÇMİŞ .....	47

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Yaşamın her alanında gereksinim duyulan şeylerin başında gelen bir olgu olan adalet, tüm insanların bir şekilde yolunun düştüğü mekânlar olan okullarında olmazsa olmazlarındandır. Okullarda adaletin ne kadar yerleşik olduğunu, adaletle ilgili aksaklıklara nelerin sebep olduğunun araştırıldığı bu projede adaleti yaşatmak için neler yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Ayrıca kusursuz adaletin uygulandığı okulların topluma neler kattığı da araştırılıp, adaletin önemi ortaya konulmuştur. Çalışmada Denizli ili Merkezefendi İlçesi ortaöğretim düzeyinde eğitim veren 5 okulda çalışan öğretmenlerle ve yöneticilerle görüşülmüş ve adaletle dair çalışma hayatlarındaki yaşam deneyimleri hakkında görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amaç, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1 Problem Durumu

İnsanoğlu çok eski çağlardan beri daima adaletle ihtiyaç duymuştur. Tek başına yaşarken bile adaleti arayan insanoğlu toplum içinde sosyal çevreden hep adalet beklemiştir. Yaşanılan her ortamda adalet aranan başlıca erdemlerden biri olmuştur. Sözlükte tanımlandığı şekliyle adalet; yasaların herkes için eşit bir şekilde kullanılmasının sağlanması, doğruluk, hukuka uygunluk ve insanların hakkını gözetme olarak ifade edilir. (Türk Dil Kurumu [TDK],2021) Oysa sadece kanunlarda değil, davranışlarda, yaklaşımlarda, toplumsal normlarda hep adalet arayışı ön plandadır. Adalet; uygulandığı ortamda insana güven verir ve bu ortamlarda insan karşılaştığı durumlarda neyle yüzleşeceğini bilir.

Aileden başlayıp uluslararası topluma kadar her bir oluşumun bir parçası olması gereken adalet, elbette ki eğitim sisteminin ve bu sistemin başlıca yapıtaşı okulların da olmazsa olmazlarındandır. Adaletin kusursuz uygulandığı okullarda bu durum hem çalışanlarasirayet edip huzurlu ve güvenli bir okul ortamının oluşması sağlanacak hem de yine bu durum öğrencilere yansıtacak; öğrencilerde de adalet kavramının farkındalığı oluşacaktır. Adaletin olduğu okullarda huzur ve güvenli bir eğitim ortamı sağlanarak başarının önündeki önemli bir engel olan adaletsizliğin önüne geçilecektir. “Bu bağlamda, insanın şekillendiği eğitim kurumlarında ve bu kurumların yönetiminde adalet olgusunun önemi, her daim adaletli uygulama ve davranışların sergilenmesi vurgulanmalıdır” (Aydoğan ve Küçükçene, 2018, s.642).

Karacaoğlu ve Yörük (2012)’e göre yöneticilerin çalışanlarına farklı tutum ve davranışları, işgörenlerin adaletsizlik algılamalarına neden olmaktadır (akt. Kazak ve Polat,

2014). Küçükkaraduman (2006)'a göre yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından kuşku duyulması halinde, eğitim işgörenlerinin morallerinin düşmesi kaçınılmazdır (akt. Kazak ve Polat, 2014). Adalet sosyal yaşamın en değerli koşullarından biridir. İnsanlar kendilerine adil davranılması konusunda hassas olduklarından, adalet, insan ilişkilerinin olmazsa olmazıdır. Bu nedenle adaleti gözetme ve davranışlarında adaleti yerine getirme, her insanın olduğu gibi yöneticilerin de her durumda en önemli görevlerinden biridir. Örgütsel adalet, hem örgütler hem de işgörenleri için daha fazla güven ve bağlılık sağlamakta, bu durum da müşteri memnuniyeti oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda bu durum çalışanlar arasında yaşanabilecek çatışmalara da engel olur. Çalışanlar, adaletle yönetildiklerini düşünürlerse, yöneticinin karar verme yöntemlerine güvenebilecekleri sonucuna varacaklar ve böylece örgüte karşı bağlılık gösterme ve işbirliği yapma konularında daha istekli davranacaklardır. Buna karşın, adaletsiz yönetildiklerine kanaat getirirlerse, çalıştıkları örgüte ve yönetime duydukları güven düşük olacak ve çalışanların bağlılığı azalacak ve işbirliği içinde performans sergilemekten kaçınacaklardır. Adaletsizlik, tüm örgütsel zararların, sapmaların ve suçların başlıca sebebidir. Adaletsizlik, çalışanların çabalarını ve motivasyonlarını azalttığı için gelişme sürecini de olumsuz yönde etkiler. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının zedelenmesi, yöneticilere olan güven duygularının azalmasına, öğretmenin örgütsel vatandaşlık algısının ve okula adanmışlığının yok olmasına neden olur. Sonuç olarak örgütsel adalet ve adaletsizlik örgüt için çok önemli bir konudur. Örgütsel adalet algısının yüksek olması, olumsuz örgütsel ve bireysel çıktıların oluşmasını azaltırken, olumlu örgütsel ve bireysel çıktıların oluşmasını artıracaktır (Kazak ve Polat, 2014). Bu nedenle yöneticilerin, okullarında güven duygusunun yerleşmesini sağlaması hayati önem arz etmektedir.

Yöneticilerinin adaletli bir yönetim tarzı uyguladığı okullarda, çalışan personelin okula aidiyeti, çalışma performansı, motivasyonu ve mesleki başarısı artar. Ayrıca bu durum; çalışanlar arasında etkileşim ve iletişimin etkili seviyeye gelmesine büyük katkı sunar. Bu tür okullarda tüm personelin iş doyumunu tatmin edici seviyeye ulaşır. Çalışanlarının örgüte bağlılık hissi duymadığı örgütler hedeflerinden uzaklaşmaya mahkûmdur. Bu tür örgütlerde, örgütten istenen verim alınmadığı gibi örgüt çalışanları da bu örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olmazlar. İşte bunun içindir ki yöneticiler, okullarında keyfi ve tutarsız uygulamalardan kaçınmalı, tüm çalışanlarına eşit mesafede olmalıdır. Bir okulu doğru çizgide tutmak, hedefe odaklandırmak ve çalışılabilir olumlu bir okul iklimi oluşturmak en başta yöneticinin vazifesidir. Yöneticiler hazırlayacağı sağlıklı, güvenli ve demokratik bir okul iklimiyle okulu çalışılabilir bir örgüt haline getirebilir. Böyle bir ortamda çalışan öğretmenler sahip olduğu motivasyonla hedefe daha kolay odaklanır ve başarılı olur.

Bu açıklamalar ışığında, bu çalışmanın amacı, eğitim ortamlarında ve özellikle okullarda adalet kavramı üzerine bir farkındalık oluşturmak, adaletin bu ortamlarda gerekliliğini, önemini ve etkilerini incelemektir. Bu amaç altında adaletin tanımı ve kapsamı analiz edilmiş, eğitimde ve eğitim kurumlarının yönetiminde adalet olgusu kavramsal olarak ele alınmıştır.

### 1.1.1. Problem Cümlesi

Problem cümlesi “Eğitim yönetiminde adaletin önemi ve gerekliliği okul örgütlerinde ne kadar hissedilmektedir?” şeklinde belirlenmiştir.

### 1.1.2. Alt Problemler

Yukarıda belirtilen probleme yanıt bulmak için aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur.

1. Okullar adaletle yönetiliyor mu?
2. Okullarda karşılaşılan adaletsiz yönetim uygulamaları nelerdir?
3. Eğitim sisteminden kaynaklı adaletsiz eğitim uygulamaları yaşanmakta mıdır?
4. Eğitim yönetimindeki adaletsiz yaklaşımlar öğretmenin iş performansını etkiler mi?
5. Eğitim Yöneticileri okullarında bilinçli olarak adaletsiz davranış gösterebilirler mi?
6. Öğretmenler okul yöneticilerinden gördükleri adaletsiz tutum ve davranışları kolayca yöneticilere aktarabiliyor mu?
7. Mevcut sistemde öğrenci, adalet kavramını tam anlamıyla özümseyebilmekte midir?
8. Adaletsiz davranmadığı eleştirisini alan yöneticinin buna tepkisi ne olur?
9. Eğitim kurumlarında adalet zaruri bir ihtiyaç mıdır?
10. Okul yöneticileri de üst yönetimden kaynaklı adaletsizliklerle karşılaşılıyor mu?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Eğitim örgütlerinde adalet kavramının incelenmesi ve öneminin açıklanması, bu örgütlerde çalışanlar arasında bir farkındalık oluşturacaktır. Bu tür bir araştırma, aynı zamanda eğitim kurumlarında çalışanların işyerlerine olan bağlılığını, mesleki başarılarını, verimliliklerini, iş doyumlarını, işyerlerine karşı hissettikleri aidiyet duygularını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanlar arasındaki etkileşim, iletişim, birlik ve dayanışma havasını olumlu yönde etkileyecektir. Bu çalışmanın amacı ise eğitim kurumlarında adalet ve örgütsel adalet kavramları konusunda kavramsal bir analiz yapmak ve bu analiz çerçevesinde eğitim yönetim alanında adalet olgusunun gerekliliği, önemi ve etkileri üzerinde inceleme

yapmaktır. Yapılacak analiz ve değerlendirmelerle eğitim yöneticilerinin adalet kavramı üzerinde farkındalık oluşturmaları sağlanacak ve adalet kavramı üzerine duyarlılıkları artacaktır. Her örgütte ihtiyaç olduğu gibi okullarda da, okul yönetimlerinde de adalet en üst seviyede ihtiyaç olduğu gerçeğine ışık tutulacak ve okulların neden adaletle yönetilmesi gerektiğine vurgu yapılacaktır. Adil bir eğitim yönetiminin var olduğu okullarda bu arzulanan kavram alt örgütlere de yansıtılacak, öğretmenler arasında da adalet olacak, sınıf yönetiminde öğrencilere karşı da adalet kavramı ön planda tutulacak, böylelikle huzurlu bir okul ortamıyla hedeflere ulaşmada önemli bir mesafe kat edilecektir. Yöneticiler adalet kavramı üzerinde bilinçlenecek, kendilerine “Okulumu ne kadar adaletli yönetiyorum?”, “Altımda çalışanların benden adalet konusundaki beklentilerini karşılayabiliyor muyum?” sorularını soracak ve kendi kendilerini değerlendirebileceklerdir.

Ayrıca çalışmada şu sorulara yanıtlar aranacaktır:

- Eğitim Sisteminden kaynaklanan adaletsiz yönetim anlayışı var mıdır, var ise yöneticiler buna ne kadar engel olabilmektedir?
- Adaletsiz yönetim tutumları öğretmenin sınıftaki performansını ne kadar etkilemektedir?
- Yönetimin adaletsiz tutumlarına karşı öğretmenin tepkisi nedir?
- Yönetici adaletsiz tutumlarının farkında mıdır?
- Adaletle yönetilen okullarda öğretmenden istenen verim alınabilmekte midir?
- Adaletin hüküm sürdüğü okullarda adalet olgusu öğrencilere sirayet etmekte midir?
- Model ortam oluşturularak öğrencinin adalet değerini kavramasına yardımcı olunabilir mi?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Adaletin, toplumun oluşturduğu tüm örgütlerde yer bulması gerektiğinden hareketle insan eğitiminin en önemli yapıtaşı okul örgütünde de yer edinmesi hayati önem taşımaktadır. Eğitim her ülkede belirli bir süre zorunlu olduğu için, her birey ister istemez okul deneyimi yaşamaktadır. İşte bu süreçte adaletin yerleşik olduğu okullarda bu kavram her bir bireyce kolaylıkla özümsecek ve hayatının her döneminde adalet kavramından kopmadan yaşamayı bilecektir. Kişi adaletin ne denli önemli bir kavram olduğunu idrak edecek, bunu toplumun en önemli yapıtaşı olan ailesinde de uygulamaya koyacaktır.

Hedeflenen toplumun nitelikli bireylerini oluşturmada önemli bir sorumluluğu olan eğitim kurumlarında adil davranmak, adaletin ne kadar önemli olduğunu göstermek ve eğitim yönetiminde adalet anlayışının benimsenmesi çok önemlidir. Adaleti hakkıyla uygulayarak tüm eğitim çalışanlarına kurumlarında daha rahat çalışma imkânı sunmanın, hedeflere ulaşmada kolay ortamlar oluşturmada önemini göstermek ve adalet kavramını tüm eğitim sistemine

yaymak önem arz etmektedir. Bu sayede asıl amaç olan, topluma istenen nitelikte insan tipi kazandırmak kolaylaşacaktır. Huzurlu bir eğitim ortamı oluşması ve mutlu bireylerden oluşan toplumun ortaya çıkması beklenmektedir. Okullarda adaletli uygulamaların yerleşmesi durumunda okul yönetimi ve öğretmenler arasında güven duygusu artacak bu da işbirliği içinde çalışılabilecek bir okul ortamı oluşmasını sağlayacaktır. Böylelikle, personelin huzur içinde çalışması öğrenciye olan yaklaşımını da etkileyecek, eğitim ve öğretime daha çok vakit ayrılabilir ve öğrencilerin akademik seviyesinin artırılmasına yönelik çalışmalara daha çok vakit ayrılacaktır.

Alanyazında ise eğitim yönetiminde adaletin önemine dikkat çekilecek, adalet kavramını eğitim yönetiminde sağlam bir zemine oturup adalete duyarlı bir yönetimin istedik başarıyı getirmeye de zemin oluşturacağı yönünde fikir verecektir. Okullarda adaletli uygulamalara nelerin engel teşkil ettiği üzerinde daha çok araştırma yapılacak ve bu engelleri kaldırmaya yönelik çözüm stratejileri belirlenebilecektir. Yönetici yetiştirme eğitimlerinde adalet ve adaletli uygulamalar kavramlarına daha çok yer verilecek, böylelikle yöneticilerde bu kavramlar üzerinde farkındalık oluşması sağlanacaktır. Bu hassasiyeti taşıyan yöneticilerin görev yaptığı okullar çalışılabilir ve öğrenim görülebilir olumlu iklimin var olduğu okullar olacaktır. Böylelikle okulların asıl hedeflerine ulaşma yolunda büyük bir engel aşılabilecektir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılacak araştırmada yalnızca Denizli ili Merkezefendi ilçesindeki ortaöğretim düzeyindeki 5 okulda 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerle görüşülüp adalet olgusu ve okullarda istedik düzeyde adil bir yönetim şeklinin ne kadar uygulanabildiği ve öğretmenlerin yönetici adaletiyle ilgili beklentileri sorgulanabilecektir. Ayrıca bu okulların her birinden bir yöneticiyle de görüşülüp adil yönetime dair fikirleri, buna yönelik uygulamaları ve bu doğrultuda karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşmeler yapılacaktır. Araştırma, konuya dair görüşme formundaki maddelerle sınırlıdır.

#### **1.5. Sayıtlar**

Öğretmenler çalıştıkları okulların ne kadar adaletle yönetildiklerine dair fikirlerini samimi bir şekilde ifade edeceklerdir. Alınan cevapların sadece araştırmaya konu olacağından kendilerinden cevaplarını rahat, içten ve açık bir şekilde vermeleri istenecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.1. Adalet Kavramı

Adalet; hakkaniyet, dürüstlük, doğru yoldan sapmama, eşitlik, kayırmacılıktan uzak, haklı olanı gözetmek gibi anlamlara gelir. “Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehberdir” (Tan ve Töremen, 2010, s.59). Adaletli bir sistemin yerleşik olduğu toplumlarda kişi adaletsizlikle karşılaşsa da adaletielde edeceğini bilir ve bu ölçüde davranır. Çünkü o toplumda adalet vardır, hiç kimse adaletsizlikten ötürü mağdur edilmemiştir. Bu koşullarda hayatını sürdüren bireyler o toplumaaidiyet duygusu geliştirir ve o toplumun bir üyesi olarak toplumun gelişimine önemli katkılarda da bulunur. Genel anlamda adalet; bir davranış ya da eylemin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılır. Adalet; tutum ve davranışlarda eşit olmak ve hakkaniyeti savunmak demektir. Bunun yanında adalet; çıkar gütmeye, menfaat sağlama ve taraf tutma gibi eylemlerden uzak olarak dürüst ve adil bir şekilde hareket etmektir.

Adalet kavramını, insanlar arasında aranan bir olgu olarak düşünebileceğimiz gibi örgüt ya da kurumlar da adalet kavramının tarafları olabilir. Kurumlar arasında, insanlar arasında ya da insanların kurumlarla arasındaki ilişkilerinin kusursuz yürütülebilmesi için adalet, önemli değerlerden biridir. John Rawls’a (1971) göre adalet her sosyal kurumun birincil erdemi olmalıdır. Adaletin toplumsal düzeni sağlama yolunda toplumun gelişme ve ilerlemesine de katkıları büyüktür. Bu açıklamalar doğrultusunda adaletin çağdaş toplumların olmazsa olmazı olduğunu kolaylıkla söyleyebiliriz (Yılmaz, 2020).

Adalet, hukuktan farklı ve hukukun üstünde daha genel bir kavramdır. Adaletin hukukun temel yasalarına uygun bir şekilde toplumun tüm yapısına uygulanması gerekir. Toplumun oluşturan her bireyin adaleti özümsemesi ve adaletle hareket etmesi bir zorunluluktur. Kişiler adaleti önemseyip özümseyerek ve uygulayarak diğer bireylere bir model olmalıdır. Örneğin adil bir öğretmen, öğrencilerinde adalet duygusunun oluşmasını sağlayabilir ve öğrencilerin yaşam boyunca adil davranmalarını sağlayabilir. Adalet insanın kendi vicdanında yaşam bulur, insanın kendi otokontrolünü sağlamasında önemli bir rol üstlenir.

Tüm bu açıklamalar ışığında adaletin bir toplumun temel yapı taşı olduğunu söyleyebiliriz. Adaletin olmadığı, adaletsizliklerin hüküm sürdüğü toplumlar yok olmaya mahkûmdurlar. Bu yüzden toplumların sağlıklı bir şekilde devamı için adalet duygusunu yeni nesillere aktarılmalı ve onların bu erdemi özümsemesi sağlanmalıdır. Bu aktarımın sadece sözel olarak anlatımı yeterli değildir, toplumun yetişkin bireylerinin yeni nesle olumlu bir model olması, bu yönde çok daha etkili bir yöntemdir.

## 2.2. Örgütsel Adalet ve Önemi

Hogan ve Emler'e göre örgütsel adalet; örgütte çalışanların hem çalışma arkadaşlarına hem de yöneticilerine dair ne kadar adil bir tavır gördüğü hakkındaki algıdır (Tan ve Töremen, 2010). Bir örgütte özveriyle çalışıp o örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli katkı sunan çalışanın adalet beklentisi içinde, bu özverili çalışmanın hakkını maddi olarak alabilmek ve de kariyerinde ilerlemek de vardır. Bu beklentileri karşılanamadığı takdirde, kişi adaletsiz bir ortamda çalıştığını hisseder, bu da performansını düşürür ve verimini azaltır, sonuç olarak kişi örgütü terk edebilir.

İnsan bir makine gibi sadece işini yapıp ücretini alan bir aygıt olarak düşünülmemelidir. İnsan kendine has psikolojisi ile sosyal bir varlıktır. İnsanın hem kendi deneyimleri hem de gözlemleriyle çevresinde var olan sistemin adil olup olmadığına dair algıları vardır. Bu yüzden, örgütün yöneticileri hem kendi aralarında ve astlarına karşı, hem de astlar kendi aralarında ve üstlerine karşı adil bir tutum sergiledikleri takdirde örgütün tüm çalışanlarının iş verimi ve doyumunu artacaktır.

Bir örgütteki maaşların, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl verildiği, bunlara dair kararların nasıl alındığının çalışanlara söylendiği ve bunların çalışanlarca nasıl algılandığı örgütsel adaletle açıklanır. Örgütsel adalet, bireylere karşı herhangi bir ayırım gözetmeksizin bireylerin kişiliğine, değerlerine, inançlarına saygılı davranmayı gerektirir. Çağdaş toplumlarda kişiye özgü bu farklılıklara karşı adil yaklaşılması gerektiği öngörülür (Yılmaz, 2020). Bir örgütte ödüllerin adil ve eşit dağıtılmadığını fark eden bir çalışan moral bozukluğu ve performans düşüklüğü yaşayacak, bu da iş verimini etkileyecek ve sonuç olarak örgüt çıktılarının kalitesi düşecektir. Belki de çalışan örgütü terk etmeyi bile seçebilecektir.

Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen akt. İçerli, 2010).

“Maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir” (Göçel akt. Yılmaz, 2020, s.54).

Moorman'a göre örgütsel adalet, iş yerinde adil davranılıp davranılmadığına ilişkin işgören algısı ile ilgili bir kavramdır (akt. Kazak ve Polat, 2014). Örgütlerde, çalışanların performans, uyum, verimlilik ve bağlılıklarını üst seviyeye çıkarmak için, ön planda tutulması gereken kavramlardan biri örgütsel adalettir.

Aydoğan (2015), dokuz ilkenin yerleştiği bir örgütte, adalet kavramının yerleşmiş



olduğundan söz edilebileceğini ifade etmiştir (akt. Aydoğan ve Küçükçene, 2018). Bu ilkeler özgürlük, eşitlik (tarafsızlık), açıklık, yasalara uygunluk, sorumluluk, saygılılık, tutumluluk, ve çevreye duyarlılıktır. Aşağıda bu kavramlar örgüt çerçevesinde kısaca açıklanmıştır.

**Özgürlük:** Örgütte çalışanların içinden geldiği gibi davranabilmesi, huzurlu bir ortamda olduğunu hissetmesi, astlarına ve üstlerine konuşmak istediklerini rahatça dile getirebilmesidir. Aynı zamanda bir çalışanın, aklına gelen yenilikçi fikirlerini kolayca paydaşlarıyla paylaşabilmesi de örgütteki özgürlüğün göstergesidir. Özgürlük hissi dolaylı olarak çalışanda huzur hissi oluşturur, kendinden emin olur bu da çalışanın iş performansını artırır.

**Eşitlik (Tarafsızlık):** Örgütlerde eşitlik, aynı şartlarda, aynı statüde çalışanların aynı haklara sahip olmasıdır. Hiçbir çalışanın farklı niteliklerden kaynaklanan farklı muamelelere tabi tutulmamasıdır. Bir örgüt eşitlikten ne kadar uzaksa, o örgütte kaygı düzeyi o kadar yüksektir. Bu durum örgütü, hedeflere ulaşmada başarısız kılacaktır. İş görenlerinin yönetimin tarafsızlığından emin olduğu örgütlerde çalışanlar o örgütün paydaşı olduğuna mutlu olup bunu da gösterecekleri üstün performanslarına yansıtacaklardır. Eşitlik ve adalet birbirinden soyutlanamayacak iki değerli kavramdır.

**Açıklık:** Örgütte uygulanan kuralların tüm örgüt paydaşlarınca bilinmesi gerekir. Açıklık, bir durumlakarşılaşıldığında etkilenen ya da etkileyen kim olursa olsun aynı yaptırımı herkesin göreceğinin her çalışan tarafından açıkça bilinmesidir. Dedikodunun olmadığı demokratik bir ortamın yerleşik olduğu, ceza ve ödül alanların niçin bu yaptırım ya da ödüllendirmelerle karşılaştıklarının herkesçe bilinmesi durumudur. Örgüt yönetimleri, uygulamalarında örgütün tüm paydaşlarına karşı açık ve anlaşılır olmalıdır. Bu kültürün yerleştiği örgütlerin çalışanları örgüt yönetiminden emindirler.

**Yasalara Uygunluk:** Yürürlükteki kanunlara uygun bir şekilde işletilen örgütlerde çalışanlar kendilerini güvende hissederler ve bu ekseninde çalışmalarını sürdürürler. Geleceğinden emin olan çalışanın örgütüne olan aidiyet hissi de artacaktır. İşgören yürürlükteki mevzuatı bildiğinde, yaptığı olumlu ya da olumsuz davranışın karşılığını gördüğünde bunu kabullenmesi çok daha kolay olacaktır. Bu yüzden örgüt yönetimi çalışanlarına örgütü hangi mevzuata göre yönettiğini açıkça anlatmalıdır.

**Sorumluluk:** Sorumluluk, iyi bir yöneticinin en önemli niteliklerinden biridir. Sorumluluğunu bilen ve bunu örgütün hedefleri doğrultusunda kullanan yönetici, hem örgüt içinde olumlu bir kültür geliştirecek, hem de örgütün çevresine karşı yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlayacaktır. Sorumluluğunun bilincinde olan bir yönetici, çalışanına güven verir. Aksi takdirde, sorumsuzluk otorite boşluğu getirir, bu durumdaki örgütte rol çatışmaları yaşanabilir ve örgüt hedefinden uzaklaşır ve hedeflenen sonuçlar elde edilemez.

**Saygılılık:** İyi bir yönetici, hem örgüt içinde çalışan personeline hem de örgütün dış çevresine saygı gösterendir. Örgütte çalışanlarının ihtiyaçlarını bilen, onlara bir birey olarak yaklaşan yönetici, çalışanına saygılı yöneticidir. Yönetici çalışanlarına yönelik empati kurabilmeli, aynı durumda kendisini düşünüp ne hissederdim diye kendine sorabilmelidir. Yönetici, çalışanlarına karşı anlayışlı ve çözüm odaklı yaklaştığı takdirde içinde bulunduğu örgüt birey için huzur ve güven ortamı olacak, bu da örgütte hedeflenen başarıyı getirecektir.

**Dürüstlük:** Dürüstlük, açık sözlü ve şeffaf olmayı, olanı olduğu gibi yansıtmayı, bir duruma karşı gösterilecek tavrın o durumu ilgilendiren kişilere göre değişmemesini gerektirir. Astlarına dürüst davranan bir yönetici, iyi bir model oluşturarak onların da dürüst davranmasını sağlar. Dürüst yöneticinin özü de sözü de birdir. Çalışanının yüzüne farklı konuşup kapalı kapılar arkasında değişik planlar yapan yönetici dürüst yönetici değildir. Üstlerinin dürüstlüğünden emin olan bir çalışan üstleriyle olan ilişkilerine asla şüpheyle yaklaşmaz. Bu tür örgütte karşılıklı güven ortamı inşaa edilmiştir. Böylelikle istenen başarının elde edilmesi için olumlu bir örgüt iklimi oluşmuş olur.

**Tutumluluk:** Tutumluluk, örgütün sahip olduğu kaynakları gereğinden fazla kullanmamayı ve israf etmemeyi gerektirir. Tutumluluk özelliğine sahip bir yönetici, örgütün kaynaklarını ölçülü kullandığı gibi maiyetindekilerin de bu şekilde kullanmasını bekler. Bunun için de gerekli kontrol ve planlamaları zamanında yapar. Yöneticinin, astlarından tutumlu olmasını beklemek için öncelikle kendisinin tutumlu olup olumlu bir model olması gerekir. Aksi takdirde yönetici, inandırıcılığını kaybeder. Tutumluluk her örgütün sahip olması gereken olmazsa olmaz niteliklerden biridir. Sadece örgütle sınırlı kalmaması gereken tutumluluk, tüm toplumda özümsemesi gereken bir niteliktir. Bu kavramı özümsemiş olan bir toplum, zor zamanlardan da başarıyla sıyrılmayı bilir.

**Çevreye Duyarlılık:** Örgüt yöneticisi, örgütün içindeki yükümlüklerinin gereğini yaparken, ilgisini örgütün içinde bulunduğu çevreye de verebilmelidir. Çevrede var olan gelişim ve değişimlerin farkında olmalı, örgütünün de bu değişim ve gelişmelere uyum göstermesini sağlamalıdır. Dışarıdaki gelişmelerden bihaber olup içine kapanan bir örgüt çağın ve değişimlerin gerisinde kalır ve zamanla etkisini de kaybeder, hedefinden uzaklaşır ve sonuç olarak yok olmaya mahkûm olur. Çevreyle etkileşim içinde olan bir örgüt, hem çevreden etkilenir hem de çevreyi etkileyip yön bile verebilir.

Örgütün çalışanlarının üstü konumunda olan yöneticiler, örgütlerin adalet dağıtıcısı olarak her bir yönetim uygulamasında adaleti gözetmeleri ve adil bir yönetim tarzı uygulamaları önem arz etmektedir. Örgütsel adalet kavramının öne çıkarılmasıyla çalışanların iş verimliliğinin ve işe karşı motivasyonunun artması öngörülmektedir.

Örgütsel adalet kavramı içeriğinde örgütsel güven kavramını da barındırır. Örgütsel adaletin olduğu bir örgütte örgütsel güveni de yerleştirmek zor olmayacaktır. İnsanlar arası ilişkilerde güven, çok önemli bir kavramdır. İnsanlar arası ilişkilerde yaşanan deneyimler karşılıklı güveni oluşturur. İnsanlar davranışlarıyla, beklentileriyle, tutumlarıyla ve ilişkileriyle karşılıklı güveni tesis eder. Örgütsel güven ise örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla ifade edildiği bir süreçtir. Örgütün verimliliği ve etkililiği için örgütsel güven çok önemlidir. Sağlıklı bir örgütsel güvenin yerleşmediği bir örgütte istenen performansın elde edilmesi mümkün değildir. Bununla birlikte bu tür bir örgütte çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim kurulamayacağından bilgi ve deneyimlerin paylaşımı istenilen seviyede olmaz. Örgüte güven çalışan tarafından algılanan örgüte dair güvenilirdir. Çalışanın örgüt ile ilgili kendisinin yararına olduğu düşüncesidir. Bunun yanında çalışanın örgütün kendisine zarar vermeyeceğinden emin olması düşüncesidir. Bu duyguları çalışana hissettirebilen bir örgüt çalışanın kendisine güven duymasını sağlar.

Örgütte güven, sadece çalışanın yöneticiye ya da yöneticinin çalışana duyduğu güveni değil aynı zamanda çalışanların birbirine duydukları güveni de ifade eder. Güven örgütün çalışanları ve yöneticilerinin birbirleriyle ve kendi içlerinde etkileşimiyle ortaya çıkar. Buradan hareketle güven, örgütlerde başarılı ilişkilerin oluşması için çok önemlidir. Bu yüzden astlarıyla aralarında güven ilişkisi kurma konusunda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler astlarına karşı dürüst olmalı ve iş ahlakından ödün vermemelidir. Bu durum örgütün hedeflerine ulaşma yolunda olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına önemli katkı sağlar. Aynı zamanda böyle bir örgütte verimliliğinin artacağı bilinmelidir. İyi bir yönetici, çalışanda olmasını istediği niteliklere öncelikle kendisi sahip olmalı ve çalışanlarına olumlu bir model olmalıdır.

### **2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet literatüründe yaygın olarak kabul edilen üç örgütsel adalet boyutundan söz edilebilir. Bunlar dağıtım adaleti, süreç adaleti (işlemsel adalet) ve etkileşim adaletidir.

#### **2.3.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti; bir örgütte çalışanların elde ettiği ücret, ödül, terfi gibi kazanımların çalışanlarca adil olarak algılanmasını ifade eder. Örgütsel adaletin bu boyutu tüm çalışanlara gereken davranışı ve performansı gösterdiği takdirde belirli kazanımları elde edeceğini garanti eder. Örgütün tüm çalışanları emeğinin karşılığını alacağından emindir. Dağıtım adaleti, kendi

içinde eşitliği, taraf tutmamayı barındırır. Örgüt çalışanı örgüte verdiği karşılığında ne aldığına bakar, diğer çalışanların da performansı karşılığında ne elde ettikleriyle kıyaslar. Bu kıyaslama örgüt çalışanı için tatmin edici sonuçlar ifade ediyorsa o örgütteki dağıtım adaletinin eşitliğinden söz edilebilir. Ancak sonuçlar, algılayan kişi tarafından değişik şekilde yorumlanabilmektedir. Bu tür durumlarda adaletsizlik duygusu oluşmaması için ödül, terfi, ücret gibi önemli kazanımlar için kriterler açıkça belirlenmeli ve örgüt çalışanlarına sunulmalıdır.

“Deutsch’a göre dağıtım adaletinin “eşit temelli paylaşım” (equity), “eşit paylaşım” (equality), ve “ihtiyaç”tan oluşan üç kuralı bulunmaktadır” (akt. İçerli, 2010, s.81). Eşit temelli paylaşım kuralında herkese, gösterdiği performans uyarınca katkısı kadar kazanım verilir. Eşit paylaşım kuralında örgütün tüm çalışanları gösterdikleri performans ne olursa olsun, kazanım tüm çalışanlara eşit dağıtılır. İhtiyaç kuralında ise örgütün çalışanlarının ihtiyaçları göz önüne alınarak kazanım dağıtımı yapılır.

### 2.3.2. Süreç Adaleti ( İşlemsel Adalet )

Süreç adaleti ya da işlemsel adalet; maaş, terfi, ödül, performans değerlendirme ve çalışma koşulları gibi öğelerin ölçülmesi ya da uygulanması süreçlerindeki adil olma seviyesi olarak tanımlanabilir. Bunun yanında, süreç adaletinin örgüt içindeki karar alma süreç ve işlemlerinin, maaş, terfi, ödül gibi bireysel kazanımların dağıtılma şeklinin ne kadar adil olduğunun çalışanlarca değerlendirilmesidir. Örgüt yönetimlerinin bahsedilen süreçlerdeki adil yaklaşımları çalışanların performanslarını etkilemesi kaçınılmazdır. Adaletin hüküm sürdüğü bir işlemsel süreci olan örgütün elde edeceği olumlu kazanımlar da yüksek seviyede olacaktır.

Literatürde Greenberg, Moorman ve Niehoff gibi bazı araştırmacılar, işlem adaletinin biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti olmak üzere ikiye ayrılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Biçimsel prosedürler, çalışan ile örgüt arasında etkileşim ile ilgilenir. Diğer taraftan etkileşim adaleti ise çalışan ile yönetici arasındaki etkileşimin önemini açıklar. Biçimsel prosedürler, çalışanların fikirlerine önem verilerek söz hakkı tanınması, onlara değer verilmesi, dinlenmesi ve onlar hakkındaki önyargıların engellenmesine dair konular üzerine yoğunlaşır (Arslantaş, 2005).

“Leventhal’e göre ise, işlemlerin adil olmaları 6 adet kurala bağlıdır” (akt. Kavas ve Şahin, 2016, s.122). Bu kurallar şunlardır:

**Tutarlılık kuralı:** Örgütteki maaş, ücret, terfi gibi dağıtım konularında verilen kararların birbirleriyle tutarlı olmasıdır.

**Önyargılı olmamak kuralı:** Yöneticilerin örgüt çalışanlarına dağıtım aşamasında ve

uygulamada önyargılardan arınmış bir şekilde tutum sergilemesidir.

**Doğruluk kuralı:** İşlem esnasında başvuru bilgilerin doğru olmasıdır.

**Düzeltilme kuralı:** Örgüt çalışanların yöneticiler tarafından alınan kararlara itiraz etme haklarının olması veya o kararları düzelttirmelerine imkan tanınmasıdır.

**Temsilcilik kuralı:** Örgüt çalışanları ile ilgili alınacak kararlarda fikir beyan etmek üzere çalışan temsilcilerinin seçilmesi ve fikirlerinin alınmasıdır.

**Etik kural:** Dağıtımsal ve işlemsel süreçlerde alınan kararların örgüt çalışanlarının sahip olduğu etik değerlere uygun olması ve bu değerlerle çatışmamasıdır.

Bu kurallara riayet edilen bir örgütte işlemsel adaletin yerleşmiş olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

### 2.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, süreç adaletinin daha kapsamlı halidir ve örgütte yürütülen uygulamaların insani kısmına yönelir. Etkileşim adaleti, örgütte karar alındığında, bu kararların örgüt çalışanlarına nasıl iletiliğiyle ilgilenir. Etkileşim adaletinde örgüt çalışanları kendilerine nasıl davranıldığına, nasıl yaklaşım gösterildiğine önem verirler. Örgüt çalışanlarının, örgüt yöneticileri kendileriyle etkileşim halindeyken ne kadar adil olduklarına dair algıları etkileşim adaletinin konusudur. Etkileşim adaletinde yöneticiler, himayesinde çalışan astlarına karşı hümanist bir tavır sergilemeli, onlara karşı hoşgörülü olmalı, onlara empatiyle yaklaşmalıdır.

“Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, adaletin kaynağı ve alıcısı arasında nezaket, saygı ve dürüstlüğe dayalı bir iletişim süreci yürütülmelidir” (Tekeli akt. San ve Yalçıntaş, 2017, s.504). Bu tür olumlu niteliklerin yerleşik olduğu örgütlerde bulunmak bir çalışana huzur verir ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp örgütü sahiplenirler ve kendilerini güvende hissederler. Böyle bir örgütte istenen sonuçları elde etmek çok kolaydır.

Birey müspet bir yolla bilgi paylaşımı yapıyor, karşısındakini kırmadan kibar ve zarif sözcüklerle iletişim kurabiliyorsa, bu birey için etkileşimsel olarak adaletli davrandığını söyleyebiliriz. Alınan kararlar hakkında kararlardan etkilenen kişilere nezaket kuralları içinde bilgi vermek o kişilere açık olmanın yanı sıra bu davranışın bir saygınlık göstergesi olduğunu söyleyebiliriz.

“Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir” (Çolak ve Erdost akt. İçerli, 2010, s.86).

**1. Saygı:** Kaba davranıştan uzak nezaketli davranışlar sergileme.

**2. Kurallara uygunluk:** Rahatsız edici, kırıcı sorular sormaktan ve önyargılardan kaçınma.

**3. Dürüstlük:** Aldatmadan, doğruluktan ayrılmadan, dosdoğru davranış ve tutum göstermek.

**4. Doğruluk:** Kararlar hakkında şüpheden uzak, açık ve bilgilendirici açıklamalarda bulunma.

Greenberg, etkileşimli adaletinin bu dört kuralını ikiye ayırmıştır. Saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet; dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet başlıkları altında gruplandırmıştır. Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin çalışanlara, alınan kararları hangi tarzda söylediği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla iletişim kurduklarında, onlara karşı ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin çevresinde adaletli oldukları algısının oluşmasını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret, ödül, terfi gibi kazanımların dağıtımını ve bununla ilgili kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara açıkça bilgilendirmelerde bulunulmasını ifade etmektedir (Çolak ve Erdost akt. İçerli, 2010).

Sonuç olarak; adil etkileşim, yöneticilerin astlarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranmasını, değer vermesini ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir. Bu tür bir sosyal etkileşimin yer aldığı örgüt ortamı, çalışanların yer almaktan huzur bulduğu bir ortamdır. Bunu tesis etmek için vazife öncelikli olarak yine örgüt yöneticisinin omuzlarındadır. Yönetici, örgütünü bu bilinçle yönetmelidir.

## 2.4. Örgütsel Adaletin Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi

Örgütlerde olumlu iklimin oluşumu için göz ardı edilmemesi gereken en önemli kavramlardan biri olan örgütsel adaletin farklı değişkenlerle ne derecede ilişkide olduğu bu başlık altında değerlendirilecektir.

### 2.4.1. Örgütsel Adalet ve Ahlaki Değerler İlişkisi

Ahlaki değerler, kişinin doğumundan itibaren edindiği, başlıca kaynağının aile olduğu, içinde yaşadığı toplumun da kattıklarıyla yoğrulmuş kolay kolay değiştirilemeyecek değerlerdir. Ahlaki değerler bireyler için son derece değerli, net ve kesin tutumları oluşturur. Uygulamalar ve işlemlerin bireyin ahlaki değerleriyle çelişmeyip uyum sağladıklarında adil oldukları, tersi durumda, yani uyum sağlamadıklarında ise adaletsiz oldukları söylenebilir. Sonuç olarak örgütte çalışanların ahlaki değerlerine saygı göstererek yaklaşmak ve onların ahlaki değerlerine dair tutumlarını göz önünde bulundurmak, çalışanların içinde buldukları örgüte dair örgütsel adalet algısının oluşmasını etkiler.

### 2.4.2. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi

Örgütlerde farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin bir arada bulunması çok doğaldır. Kişilerin sahip oldukları kültürel değerler, içinde bulunduğu örgütleri etkiler. Yöneticilerin

astlarının kültürel değerlerini ve özelliklerini bilmesi ve onları ilgilendiren kararlar alırken bunları göz önünde bulundurması şüphesiz örgütün başarısını artıracaktır. Örgütün kültürüyle çalışanların kültürü çelişmeyip uyum içinde olursa o örgüt çalışanlar için huzurlu bir iklime sahip örgüt halini alır. Çalışanın sahip olduğu kültürel özellikleri bilip buna göre davranmak ve çalışanına sahip olduğu özelliklere göre işler vermek çalışandan en üst düzeyde performans alınmasını sağlar. Yöneticiler, kültürel değerlerin bireyin davranışlarını belirleyen önemli bir etken olduğunu unutmamalıdır. Sonuç olarak kültürel özelliklerin de ön planda tutularak yönetim şeklinin belirlendiği örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olacağını ifade edebiliriz.

### **2.4.3 Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi**

Çalışanların çalıştığı örgütlere karşı örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının yüksek olması çok önemlidir. Çünkü bu iki etken, çalışanın performansını, örgüte yönelik tutumunu, örgüt içindeki davranışlarını büyük oranda etkiler. Eğitim kurumlarından örnek verecek olursak; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması iş performanslarının artmasını sağlar, aynı zamanda öğretmenlerin okula aidiyet hisleri de artar. Okula ve işine karşı olumlu duygu ve tutumlara sahip öğretmenin öğrenci başarısı ve okulun hedeflerine ulaşma yolundaki katkısı da büyük olacaktır.

### **2.4.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini, çalışanların; işlerine, iş ortamlarına, ast ve üst çalışma arkadaşlarına yönelik tutum, duygu ve düşüncelerini içeren değerlendirmelerinin bütünüdür. İş tatmini, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarının göstergesidir.

Baldwin ve Tang (1996)'e göre yöneticiler örgütsel kuralları, altlarında çalışanlara adil olarak uygularlarsa ve ödülleri sadece onların performans verilerine bakarak dağıtırlarsa, çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algılarının yükselmesini, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmasını ve işlerine karşı daha fazla bağlılık duygusu geliştirmesini sağlarlar (Taşçıoğlu, 2010).

Örgüt yöneticileri, çalışanlarda örgütün adaletle yönetildiği duygusunun yerleşmesini sağlayabilmelidir. İşgörenlere, örgütün değerli bir üyeleri oldukları ve örgütte adil kazanımlar alacakları hissettirilerek adalete karşı tutum arttırılabilir (Cohen-Charash ve Spector akt. Yelboğa, 2012).

Şüphesiz, adaletle yönetilen bir örgütte, çalışanların iş tatmini oldukça yüksektir. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın verimliliği de artar ve örgütün amaçlarına katkısı yüksek olur. Bu yüzden örgütlerde, çalışanların iş tatminine dair duyguları önemsenmeli ve arttırmaya yönelik yapılacak çalışmalar ertelenmemelidir.

#### **2.4.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Adalet olgusunun yerleşik olduğu bir örgütte çalışanların örgüte karşı bağlılık hissini yüksek olma olasılığı yüksektir. Çalışanlar için adalet olgusu çok önemlidir ve çalıştıkları örgütlerde adalet olgusunun yerleşik olmasını isterler. Aksi takdirde, adil uygulamaların yerleşik olmadığı bir örgütte, çalışanların örgüte bağlılık hissine sahip olmasını beklemek gerçekçi değildir. Bu tür örgütlerde çalışanlar örgüte karşı olumsuz duygular barındırır ve yüksek performans gösteremezler. Örgütsel adaletin kolaylaştırdığı örgütsel bağlılık duygusu çalışanlar üzerinde olumlu etki eder bu da örgütün çalışanından beklediği performansı almasını sağlar. Böylece örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşır.

#### **2.4.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**

Örgütsel vatandaşlık, bireyin örgüt içinde yapmakla yükümlü olduğu işlerin dışında gönüllü olarak örgüte daha çok katkı sunmak adına iş yapma olarak tanımlanabilir. Greenberg ve Baron'a göre örgütsel vatandaşlık kavramı, işgörenin örgütte biçimsel yolla belirlenen, yapılması zorunlu olanların ötesine geçmesi ve beklenenden fazlasını yapmalarıdır (akt. Çetinkaya ve Çimenci, 2014). Örgütsel vatandaşlık, gönüllülük esasına bağlı, yapılması zorunlu olmayan kişisel davranışları içerir. Gönüllülük kavramı kişinin bu davranışı yapmak zorunda olmamasını ifade eder, yani kişi bu davranışı göstermediği takdirde herhangi bir yaptırımla karşılaşmayacaktır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi için örgüt içinde kendini güvende ve mutlu hissetmesi gerekir. Birey, örgüt içinde adaletin hâkim olmadığı bir yönetim tazıyla karşılaşarsa, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi mümkün değildir. Örgütsel adalet anlayışının yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, kendilerinden beklenen davranışları göstermenin yanında örgüt yararına daha çok çalışıp örgüt amaçlarına yönelik olumlu katkılar sunma eğilimine girebilirler. Bu ortamda çalışanların örgüte ait olma hissi daha çok artacaktır.

#### **2.4.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi**

Örgütsel güven örgüt üyelerinin örgüte karşı sahip oldukları güven duygusudur. Örgütsel güven, örgüt içinde etkili bir iletişimin anahtarıdır. Örgütün varlığını koruyabilmesinde etkili olan temel unsur güvendir. Güven, örgüt içerisinde çalışanların işbirliği içinde çalışmasını sağlar, belirsizlikler karşısında sorumluluk bilinci ile çalışmaya sevk eder, ayrıca kaygı ve belirsizliği azaltırken, güven ortamı yönetimin işini kolaylaştırır. Çünkü güven duygusunun yerleşik olduğu bir çalışma ortamında sorunlar çalışanları yıldırmaz, aksine onları inançla daha da özveri ile sorunları çözmeye teşvik eder.

Kurum içinde örgütsel güvenin oluşturulmasında; samimi ilişkiler, görev, yetki ve sorumlulukların açık ifadesi, yeterlilik gibi olgular temel unsurlardır. Çalıştığı örgüte güvenen çalışan, güvendiği örgütün yöneticisine de aynı güveni hisseder. Bu doğrultuda, çalıştığı örgüte güven duyan bir



çalışan, altında çalıştığı yöneticisine de çoğu zaman aynı güveni hissettiği söylenebilir. Bunun yanında, örgüt içinde belirlenen kuralların her çalışana eşit şekilde uygulanması çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini ve güven duygularının artmasını sağlayacaktır.

Adaletli uygulamaların yerleşik olduğu örgütlerde çalışanların hem iş arkadaşlarına hem de yöneticilere karşı güven duygusu yüksek olur. Çalışanda oluşan yönetime karşı güven duygusu, çalışana işine karşı motive eder ve çalışanın performansını artırır.

#### **2.4.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Karşıtı Davranışlar**

Çalışan için çalıştığı örgüte karşı duyduğu olumlu adalet duygusu beraberinde çalışanda örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu duyguların oluşmasını sağlamaktadır. Buna karşın çalışanda oluşacak adaletsizlik duygusunda ise çalışanda örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışların oluşmasına neden olur. Çalışanların, çalıştıkları örgütte adaletsizliğe karşı gösterdikleri olumsuz tepkiler; işyerinden uzaklaşmak, aidiyet hissini kaybolması, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemek, emirlere direnmek, örgüt içinde çeşitli saldırgan davranışlar göstermek, sabotaj, gibi olumsuz davranışlardır (Folger, Meyer ve Skarlicki akt. Taşçıoğlu, 2010). Bu tür olumsuz davranışların sergilendiği örgütlerde çalışanların performansı ve verimi düşer, çoğu kez örgüt, bulunulmak istenmeyen yer haline gelir, çalışanlar arasında işbirliği ve diyalog azalır. Bu tür olumsuzlukların örgütte görülmesini önlemek için yöneticiler örgütlerinde adaletli uygulamalardan kesinlikle taviz vermemesi gerekir. Çalıştığı örgütte adalet olgusunun varlığından emin olan bir çalışan, üstün performans gösterecek ve örgütü de beklediği verimi çalışanınından alacaktır.

#### **2.4.9. Örgütsel Adalet ve Etik-Ahlak İlişkisi**

Etik; insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe dalıdır. Ahlak; bir toplumun iyi ya da kötü olarak kabul edilen davranışları belirleyen yazısız kurallar bütünüdür. Etik kavramı insan faktörünün olduğu her alanda, toplumun her kesiminde yer alabilecek oldukça geniş kapsamlı bir değerdir. İş etiği ise çalışma hayatı ve iş alanını kendine özel alan olarak belirleyerek kendine özel bir boyut oluşturmaktadır (Döven ve Mumcu, 2016).

Çalışanlar, örgütteki bir uygulamanın adil olmadığını hissettiklerinde, o uygulamanın o çevrenin sahip olduğu etik kuralları ihlal ettiğini söyleyebiliriz. Bu durumda oluşacak adaletsizlik algısıyla çalışanda duygusal tepki hissi var olabilir.

Örgütsel adalet algısı, ahlak ve etik standartlara bir bağlılık getirerek çalışma hayatını daha anlamlı kılmaktadır (Taşçıoğlu, 2010). Çalıştıkları örgütte adaletin hüküm sürdüğünü düşünen

çalışanların örgüt içinde gösterdiği tutum ve davranışlar da olumludur. Böyle düşünen bir çalışan gösterebileceği en üst performansı gösterir ve kendinden beklenen verimi örgütüne kazandırır. Sonuç olarak çalışanlarından en üst performansı sergilemelerinin isteyen yöneticiler onlara karşı davranış ve tutumlarında etik ve ahlaki değerlerden ödün vermemelidir.

#### **2.4.10. Örgütsel Adalet ve Performans İlişkisi**

Çalıştığı örgütte kendisine adaletsiz davranıldığını düşünen bir çalışanın verimliliğinin düşmesi çok normaldir. Çünkü adalet de bir çalışan için zaruri bir ihtiyaçtır. Adaletsiz bir örgütte çalışan kişinin örgüte ve işine karşı motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır.

Yapılan birçok araştırmada, örgüte yapmış oldukları katkılar için daha az ödüllendirildiğini düşünen ve kendilerine adaletsiz olarak davranıldıklarına inanan çalışanların, bu adaletsizliği azaltmak için performanslarını düşürdükleri, doyumsuzluk gösterdikleri saptanmıştır (Greenberg ve Bies akt. Taşcıoğlu, 2010). Bu yüzden örgüt çalışanından en üst verimi almak isteyen yönetici, örgütünde adalet olgusunun en küçük birimlere kadar yerleşmesini sağlamalıdır.

#### **2.4.11. Örgütsel Adalet ve Sinisizm İlişkisi**

Sinik kelimesi, insanların sadece kişisel çıkarlarını düşündüğüne inanan ve buna göre herkesi menfaat düşkünü kabul eden kimse olarak açıklanır, sinisizm ise bu durumu açıklamaya çalışan düşünce akımıdır. Sinisizm, kişinin kusur bulması, zor beğenmesi, eleştirmesi, olumsuz düşünmesi anlamına gelir. Örgütsel sinisizm ise kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz algı, tutum ve davranışlarıdır. Örgüt içinde oluşabilecek adaletsiz uygulamalar, bireyin çalıştığı örgüte karşı sinik tutumlar sergilemesine yol açabilir. Çalışanda oluşan adaletsizlik algısı örgütsel sinisizmin temel belirleyici etkeni olduğunu söyleyebiliriz. Böyle bir çalışma ortamında hem çalışan huzur ve iş doyumunu hissi yaşayamaz hem de çalıştığı örgütün amaçlarına hizmet edemez ve istenen performansı gösteremez. Bu yüzden yönetici örgütünü iyi gözlemlemeli ve oluşabilecek olumsuz durumlara karşı tedbir alıp olumsuz durumlar ortaya çıktığında da nedenlerini araştırıp çözüm yolları aramalıdır.

### **2.5. Eğitim Yönetiminde ve Eğitim Kurumlarında Adalet**

Eğitim yönetimi eğitimin tüm unsurlarıyla ilgilidir. Eğitim yönetiminin kendini gösterdiği en açık saha eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumları diğer birçok örgütün aksine kâr hedefiyle kurulmayan tamamen insan odaklı ve insanın gelişimini hedefleyen kurumlardır. Amaç belirli bir ailede yetişmiş çocuğa gereken donanımı kazandırarak, onu toplumla

bütünleştirebilmektir. Topluma birey kazandırma hedefi hiçbir zaman değişmeyeceğinden eğitim kurumlarının topluma etkileşimi her zaman üst düzeyde olması gerekir. İnsan unsuruyla bu kadar içli dışlı olan eğitim kurumlarının işleyişinde adalet temel ihtiyaçtır. Eğitim hizmeti alan kişilerin eğitim sistemi içinde eşit hizmet alma hakları vardır. Fakat bu noktada eşitlikle adalet karıştırılmamalıdır. Bir dersi başaran öğrenci ile başaramayan öğrenciye eşit davranılıp her iki öğrencinin de o dersten geçirilmesi adil bir yaklaşım değildir. Bu noktada devreye girecek olan şey adalet ve adil değerlendirme sistemidir. Her bir öğrenci hakkını, hak ettiği ölçüde almalıdır. Eğitim kurumlarının hem içinde hem de dışında olmak üzere çok çeşitli paydaşları vardır. Başta içindeki paydaşlar; öğretmen, yönetici, öğrenci, dışındaki paydaşlar; veliler, mahalle sakinleri, yerel yönetimler olmak üzere daha birçok paydaştan bahsedebiliriz. Bu denli geniş bir örgütü adaletle yönetmek ve her bireyi memnun edebilmek elbette ki kolay değildir. Bu konuda en büyük yük, merkezi yönetimin prensipleri çerçevesinde, eğitim yönetiminde dümeni asıl elinde bulunduranlar olan okul yöneticilerinin omuzlarına binmektedir. Bu yüzden, adalet kavramının okul yöneticilerince bilinmesi ve bu önemli kavram çerçevesinde yönetim yapısı oluşturulması ve yöneticilerin her bir paydaşını adil yönetimden emin kılması esastır (Erdem, 2015). Buradan hareketle okullarda da istenilen verimi almak ve huzurlu bir okul iklimi oluşturmak için örgütsel güven duygusunu öğretmenler arasında ve öğretmenlerle yöneticiler arasında yerleştirmek gerekir. Bu uğurda başrol yine geminin kaptanı olarak okul yöneticilerine düşmektedir. Okul örgütünün en önemli mihenk taşı öğretmenlerdir. Bu yüzden onlarda oluşacak güven duygusu örgütün amaçlanan başarıya ulaşma yolunda önemli bir adım olacaktır.

Adaletin hakkıyla uygulandığı bir okulda adalet mekanizmasının titizlikle işletildiğini öğrenciye hissettirmek de önemlidir. Adaletin baş tacı edildiği kurumda eğitim gören öğrenci elbette ki bu durumdan etkilenecek ve karakterinde bir adalet değeri oluşacaktır. Böylelikle, öğrenciyi hayata hazırlama ve ona istendik yönde davranış değiştirme işlemlerine önemli bir katkı sağlanabilir.

Eğitimde kaynakların eşit dağıtılması konusunda da adaletli davranılmalıdır. Dezavantajlı durumda olan öğrenciler kendi şartlarında değerlendirilip buna uygun muamele görmelidir. Örneğin, görme engelli bir öğrenci üniversite sınavında görme yetisi normal olan bir öğrenciyle aynı değerlendirilip görsel sorularla sınava tabi tutulmamalıdır. Bu noktada görme engelli öğrenciye pozitif ayırım gösterilebilmelidir. Burada eşitlik asla göz önünde bulundurulamaz, farklı standartlardaki öğrencilere farklı standartta testler uygulanmalıdır. Bu da eğitimin adaletli ölçme ve değerlendirme yöntemidir.

Eğitimde adalet olgusunun bir diğer kanadı da eğitim çalışanlarına gösterilecek adil tavır ve tutumlardır. Eğitim kurumlarında hakkıyla işlenecek bir adalet olgusu eğitim çalışanlarının hissettirilebilmesi ve böylelikle onların huzur ve güven içinde çalışabilecekleri bir eğitim ortamı oluşturulabilmelidir. “Bu nedenle yöneticiler tarafından adalet kavramının bilinmesi, örgüt içerisinde örgüt üyeleri tarafından adalete ilişkin algıların saptanması, adil uygulamalarının, davranışlarının sergilenmesi ve bu konuda örnek olunması eğitim örgütünün sağlıklı insanlar yetiştirmesinde önemlidir” (Aydoğan ve Küçükçene, 2018, s.648).

Bir eğitim sisteminin en belirgin uygulama alanı okuldur. Okullarda eğitim yönetiminin uygulayıcısı okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda okulların, planlandığı şekilde işlemesi için okullarda etkin bir yönetim tarzı geliştirmesi gerekir. Bu etkinliği sağlayabilmek için okulun sahip olduğu madde ve insan kaynağından en yüksek verimi alabilmelidir. Her ne kadar bir ülkenin eğitim sistemini oluşturan normlar her okul için aynı olsa da her bir yöneticinin uygulama çeşitlilikleri farklılık arz eder. Okul yöneticilerinin, hassas bir yaklaşım gerektiren insan kaynakları yönetiminde çalışanları motive etme, onları okulun amaçlarına yöneltme, çalışanlar arasında işbirliği sağlama, onlardan en yüksek verim elde etme gibi görevleri vardır.

Okul yöneticisi okulu amaçları doğrultusunda yönetmeli, olumlu bir okul kültürünün oluşması için gayret etmeli ve motive edici bir okul iklimi oluşturmalıdır. Bir okul yöneticisi okulunun amaçlarına ulaşmasında, sahadaki en önemli uygulayıcı olan öğretmenler ile her daim olumlu ilişkiler geliştirmeli ve onları işlerine motive edebilmelidir. Bu hedeflere ulaşabilmek için okul yöneticilerinin önemli liderlik rolleri geliştirmesi gerekir. “Arslanargun (2012)’a göre okul yönetiminde sergilenmesi gereken değerler sırasıyla adalet, güven, mevzuata bağlılık ve çalışkanlık olarak ifade edilmektedir” (akt. Erdem, 2015, s.6).

Eğitim kurumlarında görev yapan, her biri farklı yetişme çevresinden gelen öğretmenlerin, çok farklı kişilik özellikleri taşıması doğaldır. Bu farklılıklar, öğretmenlerin belirli olaylara birbirinden farklı tepkiler vermesine neden olabilir. Bu farklı tutum ve davranışlar öğretmenler arasında tartışma, anlaşmazlık, geçimsizlik ve çekememezlik gibi durumlara yol açabilir. Bu tür istenmeyen durumlar ortaya çıkmadan evvel önleyici tutum sergilemek lidere düşen en önemli görevdir. Etkili lider hem olumsuz durumun ortaya çıkmasına engel olan hem de olumsuz durum ortaya çıktıktan sonra onu toparlayan ve çözüme kavuşturan liderdir. Ayrıca bu bağlamda şunu da belirtmek gerekir ki her çatışma olumsuz bir durum ortaya koymaz, çatışma ortamı lider tarafından etkili yönetildiği takdirde bunun eğitime olumlu katkıları da olacaktır. Bu durumda etkili liderlik rolüyle birlikte adaleti ön planda tutan liderlik kabul gören ve hedeflenen liderlik tipidir. Adaletli bir yönetim şeklinin olduğu yerde

her bir çalışan huzur ve güven duygusu içinde hem verimini artıracak, hem de yaptığı işten keyif alacaktır. Aydoğan ve Küçükçene (2018)'ye göre bu ortamı sağlayabilmesi için okul yöneticilerinin dikkat etmesi gereken konulardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

**Ders Dağıtımı:** Her eğitim öğretim yılı başında okullarda öğretmenler arasında ders dağıtımı yapılırken adaletin gözetilmemesi olumsuzluklara sebep olmaktadır. Öğretmenlere verilen ders sayıları eşit olmayabiliyor, ya da öğretmenler arasında sınıf dağıtımı yapılırken başarılı öğrencilerin ağırlıkta olduğu sınıflar belirli öğretmenlere verilebiliyor. Tüm bu tercihlerde anlaşmazlıkların önüne geçebilmek için öğretmenlerle toplantı yapılmalı ve onların talepleri alınmalıdır. Adaletli bir yaklaşımla bu tür sıkıntıların önüne geçilebilir. Akademik başarıyı hedefleyen bir okul yöneticisinin iyi öğrencileri iyi öğretmenlerle buluşturması çok normaldir. Fakat okul müdürü bu kriterini tüm öğretmenlere açıklamalı ve herkesin bu doğrultuda çalışma performansı göstermesini sağlamalıdır. Hemşerisi olması, aynı sendikadan olması, aynı siyasi görüşe sahip olması, çocukluk arkadaşı olması gibi nedenler ders dağıtımında etken olmamalı. Ders dağıtımını değerlendiren herkes, öğretmen ve sınıf seçimlerini aynı mantıklı nedenlere bağlayabilmelidir. Okulda bu durumun oluşumunu sağlayacak olan okul müdürüdür.

**Ders Programlarının Yapılması:** Okullarda öğretmenlerin yaşadığı en büyük sorunlardan biri ders programlarının istediği gibi hazırlanmamasıdır. Fakat şu da bir gerçek ki her öğretmenin istediği gibi program hazırlanması özellikle büyük okullarda mümkün olmamaktadır. Tam olarak istediği gibi olmasa da öğretmenlerin istediği şekilde program yapılması için gayret etmek ve öğretmenlerin bundan emin olmasını sağlamak gerekir. Program hazırlanırken herkes için standart kriterler belirlenmelidir. Örneğin, 21 saatin altında dersi olan her öğretmenin 1 günü boşaltılır gibi ya da her öğretmenin nöbet günü en az boş dersinin olduğu güne koyulacak gibi. Hiç kimseye farklı bir muamele gösterilmemelidir. Özel durumu olan öğretmene gösterilecek ayrıcalık öğretmenler kurulunda görüşülüp hiç kimsenin bu ayrıcalığa itirazı olmadığından emin olunmalıdır. Her eğitim öğretim yılı başında ders programları hazırlanmadan önce okul yöneticileri öğretmenlerin istek ve mazeretlerini dinlemeli, şartlar elverdiği ölçüde onların talepleri doğrultusunda programlar hazırlanmalıdır. Yönetimden buna yönelik çaba gören öğretmen, şayet belirli kimselere yönelik kayırma da görmüyorsa herhangi bir kırgınlık ya da kızgınlık hissetmeyecektir, adil bir dağıtım olduğundan emin olacaktır. Sonuç olarak öğretmeni adil yönetimden emin kılmak esas hedef olmalıdır.

**Kişilerarası İlişkiler:** Okul içinde kişiler arası ilişkilerde okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Yöneticinin çalışanına karşı kibar ve anlayışlı olması gerekir. “Üstün asta göstereceği nezaket ve hoşgörü, astın da üste göstereceği saygıyı artıracaktır” (Küçükçene, 2017, s.655). Yönetici, çalışanları arasında ayırım yapmamalıdır, onlara eşit mesafede yaklaşım

göstermelidir. İyi bir yönetici, astlarının sadece iş yaşamında değil onların zor ya da özel günlerinde de yanında olmalıdır. Kişilerarası ilişkilerin iyi düzeyde kurulu olduğu örgütlerde çalışanlar kendini o örgütün bir parçası olarak hisseder ve örgütü sahiplenir. Öğretmenlerin hem kendi arasında hem de yöneticilerle olan ilişkilerinin güçlü olduğu okullarda bu sıcak bağlar öğrencilere de sirayet eder ve her kademede olumlu bir okul ikliminin oluşması sağlanır. Bu denli olumlu bir havanın yerleşik olduğu okul hem öğrenciler için hem de öğretmenler için bulunmaktan keyif aldığı bir ortam haline gelecektir.

**Kurallara Bağlılık:** Her örgütte uyulması gereken kurallar olduğu gibi, eğitim kurumlarında da, kurumun paydaşlarının uyması gereken kurallar vardır. Okulun işleyişinin belirli bir düzen içinde yürümesi için her bir paydaşın bu kurallara riayet etmesi gerekir. Bu kuralların uygulanmasından ve paydaşların bu kuralları bilmesinden eğitim kurumu yöneticileri sorumludur. Kurallara uymayanlar hakkında gerekli yaptırımların uygulanması gerekir, aksi takdirde kuralların hiçbir geçerliliği kalmayacak, her bir paydaş keyfi davranışlar sergileyecek, bu da eğitim kurumunda kargaşaya sebep olacaktır. Unutulmamalıdır ki yürürlükteki kurallar adaletin sesini yansıtır. Elbette ki okuldaki her bir adımı mevzuata bağlamak da doğru olmayacaktır. Bazen hiç kimseyi sıkıntıya sokmayacak esneklikler yöneticilerce gösterilebilmelidir. Bu konudaki dengeyi sağlayacak olan yine okul yöneticileridir. Belli bir konuda gösterilen esneklik tüm çalışanlara aynı oranda uygulanabilmelidir. Bu noktada yine adil yönetim anlayışı devreye girmektedir.

**Eşitlik:** Bir eğitim kurumu yöneticisi eşit düzeydeki çalışanlarına eşit tutum ve davranışlar göstermelidir, çalışanları arasında ayrımcılık, kayırmacılık, yanlı tutum gibi davranışlardan kaçınılmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar çalıştığı kurumda kendilerine eşit davranılmadığını hissedecek ve çalıştıkları ortamda adaletin olmadığını düşüneceklerdir. Bu da çalışma ortamını huzursuz kılacaktır. Yöneticiler şahsi olarak sevmediği ya da ortak görüşleri olmadığı öğretmenlerine dahi hakkaniyetle davranabilmelidir. Öğretmenini okul yönetiminin herkese eşit davrandığına inandırmak yine okul yöneticilerinin esas görevlerindedir.

**İletişim ve Bilgi Paylaşımı:** Örgüt içinde, bir yönetici her ne kadar adaletli bir yönetim tarzı geliştirdiğini düşünse de çalışanlarda aynı algı oluşmayabilir. Bunu sağlamak için yönetici çalışanlarla devamlı iletişim kurmalı ve onlara yönetim süreçlerinin aşamaları hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. Aynı zamanda yönetim süreçlerine dair öğretmenlerin değerlendirmelerini de dinlemelidir. Aksi takdirde yönetim uygulamalarına dair bilinmezlikler dedikodu ve önyargıya sebebiyet verebilir. Aynı zamanda çalışanda yanlış algı oluştuğunda çalışan, çalıştığı örgüte dair olumsuz tutumlar geliştirir bu da istenen verimin alınamamasına sebep olabilir. Yönetici ile çalışan arasında güçlü iletişim ve bilgi paylaşımı ile bu tür olumsuz durumların

oluşması engellenebilir. Doğru iletişim kişiler arası bağların güçlü kurulmasını sağlar, önyargıları da yok eder. Bu yüzden okul yönetimi öğretmenleriyle sürekli iletişim içinde kalmalıdır. Bu durumun olumlu okul ikliminin oluşmasına katkısı büyük olacaktır.

Çalışanlarla geliştirilen olumlu diyalog ve onlara yapılan sağlıklı bilgi aktarımı çalışanların iş doyumunu ve verimliliğini artıracak, aynı zamanda iş yerine dair adalet algısında olumlu etkiler bırakacaktır. Üst kademe ile çalışanlar arasında iletişimi sağlayan kanallar, yalnızca bir iletişim aracı değil, çalışma azmini, doyumunu ve kurumda adaletin hissedilmesini sağlaması konusunda etkili bir stratejidir. (Açıkgöz akt. Küçükçene, 2017).

Bu noktada değinilmesi gereken bir konu da okul ikliminin huzurunu bozan, okulu çalışanların moral bozucu bir mekân olarak algılamasına sebep olan, çalışanları okuldan soğutan mobbingtir. Mobbing, okul ortamlarında karşılaşılan adaletsiz tutumlardan biridir. Bezdirme, caydırma, baskı gibi kavramlarla açıklanabilen, olumsuz bir tutum olan mobbing ortaya çıktığı ortamlarda çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Yapılmış olan bir araştırmaya göre, mobbing, eğitim kurumlarında çalışanların bireysel, ailevi ve örgütsel olarak olumsuzluklar yaşamasına sebep olan etmenlerden biridir (Altınay, Oray ve Yalçınkaya, 2014). Bu nedenle okul yöneticileri kurumlarında mobbing konusunda hassas olup bu tür bir duruma izin vermemeleri gerekir. Akdi takdirde mobbinge uğrayan öğretmen bunu öğrencilerine ve derslerine hatta ailesine dahi yansıtabilir, bu da kişiyi verimsiz, huzursuz ve rahatsız kılar. Bu tür olumsuzlukların olduğu ortamda çalışandan yüksek performans beklemek gerçekçi olmaz.

## 2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, eğitim yönetiminde adalet ile ilgili bazı yurtiçi çalışmalara yer verilmiştir. Bu araştırmalar farklı alanlarda, farklı amaçlara ve farklı gruplara uygulanmıştır. Bu araştırmayla benzerlik göstermelerinden dolayı kısaca özetlenmişlerdir.

Küçükçene (2017) tarafından yapılan “Eğitim Yönetiminde Adalet Olgusu” isimli çalışmada adalet kavramı konusunda kavramsal bir analiz yapmak ve bu analiz çerçevesinde eğitim yönetimi alanındaki adalet olgusunun gerekliliği, önemi ve etkileri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda eğitim yönetiminde adalet olgusu da araştırılmıştır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Eğitim ve eğitim yönetimiyle ilgili bilgi içeren yazılı kaynaklar doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda okul yöneticileri ve öğretmenler için okul yöneticilerinin okul ortamında adaleti sağlamalarıyla örnek olmaları, sınıfta öğretmenlerin adil uygulamalarda öğretimi en üst düzeye çıkarmalarına yönelik önerilerde bulunulmuştur. Okul yöneticileri, okulun yönetiminden sorumlu kişiler olarak örgüt çalışanları arasındaki iletişimin sağlıklı

olmasını, okulda huzurlu bir iklimin oluşturulmasını sağlamalıdır. Yapılan çalışmada, bu hedeflere yönelik okul yöneticilerine öneriler sıralanmıştır. Sınıf yönetiminin sorumlusu olan öğretmenler, öğrencileri eğitmek onları öğrenmeye motive etmek ve bunun için sınıf ortamını düzenlemek ve yönetmekten sorumludurlar. Sınıftaki öğrencilerden sorumlu olan öğretmenin sınıfta adaleti sağlayabilmesi için ondan beklenen davranışları sergilemesi gerekir.

Güneş ve Küçüksüleymanoğlu (2020) tarafından yapılan “Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki” adlı çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanarak bu iki kavram arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde ilk-orta ve lise düzeyinde resmi 36 farklı okulda görev yapan 721 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada kişisel bilgi formu ile birlikte Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları “yüksek” seviyede olduğundan öğretmenlerin, çalıştıkları okul yöneticilerini “adil” bulduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin bulgulara göre etkileşimsel adalet alt boyutunun “yüksek”; dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutlarının ise “orta” seviyede olduğu görülmüştür. Buradan hareketle; öğretmenler, yöneticilerin kişilerarası davranışlarda nezaket, saygı, duyarlılık, samimiyet, açıklık gibi olumlu davranışlar gösterdiğini; fakat karar alma süreci ve kazanımların eşit dağıtımını aşamasında adil davranmadıklarını düşündüğü görülmüştür. Bulgularda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını “yüksek” seviyede sergiledikleri görüldüğünden, öğretmenlerin kendilerine resmi olarak tanımlanan vazifelerinden çok öte davranışları gönüllü olarak sergiledikleri söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin bulgularda ise öğretmenlerin centilmenlik ve vicdanlılık davranışlarını “çok yüksek”, yardımlaşma ve sivil erdem davranışlarını “yüksek” seviyede sergiledikleri görülmüştür. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve zayıf seviyede bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin, dağıtımsal adalet alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının geneli ve yardımlaşma, centilmenlik, sivil erdem alt boyutlarını kapsayan davranışlar arasında olumlu ve zayıf seviyede bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı seviyede yordadığı saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı seviyede yordamaktadır. T değerlerinin anlamlılığına bakıldığında; sadece işlemsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı seviyede yordadığı görülmüştür.

Baysal, Dağlı ve Korkut (2013) tarafından Diyarbakır il merkezinde bulunan resmi ve



özel ilköğretim okullarında görevli 550 öğretmen ile genel tarama modelinde öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet” başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak Örgütsel Adalet Ölçeğinin kullanıldığı çalışmada, verilerin analizi sonucunda; kıdem ve cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında sadece “dağıtımsal adalet” boyutunda anlamlı fark saptanmıştır. Öğretmenlerin görüşüne göre örgütsel adalet konusunda en düşük derecede saptanan madde “Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.” maddesidir. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri görev yaptıkları okul türüne göre (resmi ya da özel) “dağıtımsal” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak, her üç boyutta da resmi okul öğretmenlerinin görüşleri daha düşüktür.

Baş ve Şentürk (2011) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerini, cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırmak amacıyla Niğde il merkezinde bulunan 13 ilköğretim okulunda görevli 401 öğretmenin katıldığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları” başlıklı bir araştırma yapılmıştır. “Genel Tarama Modeli” kullanılan çalışmada; yüzde, standart sapma, t-testi, varyans analizi (ANOVA) ve Tukey-HSD gibi istatistik test teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada veri aracı olarak “Örgütsel Adalet Ölçeği”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. İstatistik analizlerinde SPSS 15.0 kullanılan çalışmanın analiz sonuçlarına göre; öğretmenler okullarında örgütsel adalete, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene dair olumlu algılara sahiptirler. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları kıdem ve cinsiyete göre farklılaşmaz iken eğitim durumuna göre farklılaştığı saptanmıştır. Diğer yandan, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ancak mesleki kıdeme göre farklılaştığı saptanmıştır. Son olarak, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ancak mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür.

Babacan (2017) tarafından öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin örgütsel adalet tutumunu belirlemek amacıyla Örgütsel Adalet Ölçeği aracılığıyla Denizli ilinde görev yapan 130 öğretmenin görüşü alınarak “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Tutumunun Öğretmen Görüşleriyle İncelenmesi: Denizli İli Örneği” adlı bir araştırma yapılmıştır. Sonuçların SPSS-22 programı ile analiz edildiği çalışmanın veri analizi safhasında t-test, varyans analizi (ANOVA) ve frekans analizleri yöntemleri kullanılmıştır. Kıdem değişkenine göre; 10-15 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görev süresi değişkenine göre;

4 yıl ve daha az süreli görev süresine sahip öğretmenlerin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim seviyesi değişkenine göre; lisans mezunu olan öğretmenlerin dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti düzeyleri daha yüksek iken eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlerin prosedür adaleti düzeyi ise daha yüksek bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göreyse; erkek öğretmenlerin dağıtım adaleti ve prosedür adaleti düzeyleri kadın öğretmenlerinkinden daha yüksek iken; kadın öğretmenlerin etkileşim adaleti düzeyi erkek öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Tüm bu analiz sonuçlarına göre; okul yönetiminde öğretmenlerin örgütsel adalet tutumları iyileştirilmeli, okul yöneticileri okula yönelik adil yönetici özellikleri taşımalı ve yöneticilerin adalet tutumları eğitim politikaları ve denetimleri kapsamında incelenmelidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

### 3.1. Araştırma Modeli

Görüngü bilime dayalı nitel bir araştırma modeli uygulanmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2016). Eğitim Kurumlarında adaletin önemi ve gerekliliğine dair belirlenen okullardaki öğretmenler ve okul yöneticileriyle yaşanmışlıklarına yönelik görüşmeler yapılmış ve görüşmeden elde edilen veriler görüşme formlarına kaydedilmiştir.

Öğretmenler ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde kullanılan sorular:

#### Öğretmenlere Yöneltilen Sorular:

1. Okulunuzun adaletle yönetildiğini düşünüyor musunuz? Neden?
2. Çalıştığınız okulda eğitim sisteminden kaynaklı adaletsiz yönetim anlayışı var mıdır? Açıklayınız.
3. Kurumunuzda karşılaştığınız adaletsiz yaklaşımlar öğretmenlik performansınızı etkiler mi, eğer öyleyse, ne yönde?
4. Size adaletsiz davranan yönetici bunun farkında mıdır, eğer öyleyse bunu nasıl anlayabiliyorsunuz?
5. Mevcut sistemde öğrenci, adalet olgusunu kavrayabilmekte midir, neden?

#### Yöneticilere Yöneltilen Sorular

1. Okulunuzu adaletle yönettiğinizi düşünüyor musunuz, nasıl?
2. Üst yönetimden kaynaklı çalışanlarınıza karşı adil davranmadığınız durumlar yaşıyor musunuz? Örneklerle açıklayınız.
3. Size adil davranmadığınız söylendiğinde tutumunuz ne olur?
4. Sizce adalet bir okulun olmazsa olmazı mıdır? Açıklayınız.
5. Okulunuzda öğrenciler adalet kavramını kavrayabilmekte midir? Açıklayınız.

### 3.2. Araştırma Grubu

Araştırmada, ulaşılabilirlik açısından kolay olması nedeniyle Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan 5 ortaöğretim kurumunun her birinde görev yapan toplam 39 öğretmen ve 5 yöneticiyle, gerekli izinler alındıktan sonra görüşülmüştür. Bu 5 kurum Anadolu Lisesi ve Mesleki Teknik Anadolu Liseleri arasından belirlenmiştir. Belirlenen kurumlar Nevzat Karalp Anadolu Lisesi, Nalan Kaynak Anadolu Lisesi, Oya Ender Abaloğlu Anadolu Lisesi, Hilmi Özcan Anadolu Lisesi ve İş Adamları Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'dir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlere yönelik 7, yöneticilere yönelik 5 sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan sorular uzman görüşleri alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Bilimsel araştırma izni alındıktan sonra görüşme yapılacak okullara gidilmiş, okul müdürü ya da müdür yardımcılara ve öğretmenlere araştırma izni ibraz edilerek çalışma hakkında bilgi verilmiş, katılım sağlayıp sağlamayacakları sorulmuştur. Planlanan sayıda öğretmen ve yöneticiyle görüşme sağlanmıştır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Görüşme Formları aracılığıyla katılımcılarla yapılan ortalama 25-30 dakikalık anlık görüşmeler esnasında veriler araştırmacı tarafından yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Toplanan verilerden nitel tanımlara dayalı betimsel analizler çıkarılmıştır. Betimsel analizde veriler önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılmış, sınıflandırılan verilere ilişkin bulgular özetlenmiş ve özetler ise araştırmacının öznel birikimi ile yorumlanmıştır.

Baltacı (2019)'nın belirttiği biçimde betimsel analiz dört aşamalı olarak çözümlenmiştir:

1. Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma
2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi
3. Bulguların tanımlanması:
4. Bulguların yorumlanması

Görüşme yapılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgileri (adı-soyadı, görev yaptığı okul vb), verilerin güvenliği ve korunması yasası gereği ve araştırma etiği göz önüne alınarak paylaşılmamıştır. Öğretmen ve yönetici görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken öğretmenler, katılımcı (K1), katılımcı 2 (K2), yöneticiler ise; yönetici 1 (Y1), yönetici 2 (Y2) şeklinde kısaltılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde toplanan verilerin analizine yönelik bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu araştırma kapsamında 1. Okullar adaletle yönetiliyor mu?, 2. Okullarda karşılaşılan adaletsiz yönetim uygulamaları nelerdir?, 3. Eğitim sisteminden kaynaklı adaletsiz eğitim uygulamaları yaşanmakta mıdır?, 4. Eğitim yönetimindeki adaletsiz yaklaşımlar öğretmenin iş performansını etkiler mi?, 5. Eğitim Yöneticileri okullarında bilinçli olarak adaletsiz davranış gösterebilirler mi?, 6. Öğretmenler okul yöneticilerinden gördükleri adaletsiz tutum ve davranışları kolayca yöneticilere aktarabiliyor mu?, 7. Mevcut sistemde öğrenci, adalet kavramını tam anlamıyla özümseyebilmekte midir?, 8. Adaletsiz davranmadığı eleştirisini alan yöneticinin buna tepkisi ne olur?, 9. Eğitim kurumlarında adalet zaruri bir ihtiyaç mıdır?, 10. Okul yöneticileri de üst yönetimden kaynaklı adaletsizliklerle karşılaşılıyor mu? şeklinde 10 alt probleme yönelik analizler aşağıda ve ilerleyen sayfalarda verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi şudur: “Okullar adaletle yönetiliyor mu?”

Bu konuda görüşülen önemli sayıda öğretmen değerlendirmeyi genelde ders programları, ders sayısı, nöbet yeri ve nöbet günü üzerinden yapmışlardır. Onlara göre okul yönetimi öğretmenlerin istedikleri sayıda dersi onlara veriyorsa, ders programlarını onların istedikleri şekilde yaptılarsa, nöbet yerlerini adil bir şekilde değiştiriyorsa buradan yola çıkarak okullarının adaletle yönetildiklerini düşünmektedirler.

Bir öğretmen katılımcı (K13) okulunda sendikal ve politik yaklaşımlardan kaynaklı adaletsiz uygulamalar olduğundan bahsetmiştir. Okul yöneticilerinin tercihlerinde, sendikal ve siyasi görüş farklılıklarını ön planda tutarak karar verdiğini ifade etmiştir. Çalıştığı okul yöneticisinin kendi sendikası olan ya da siyaseten kendisi gibi düşünen öğretmenin isteklerini karşılarken farklı sendika ya da siyasi görüşten olan öğretmenin isteklerini önemsemediğini belirtmiştir.

Bir katılımcı (K15) konuya farklı yaklaşmış ve yönetim mekanizmasında öğretmenin olmadığı yerde adaletli yönetim anlayışının olmayacağını savunmuştur. Dolayısıyla eğitim yönetimine öğretmenin de katılması gerektiğini savunmuştur.

Görüşülen bir başka öğretmen (K10) yer yer iletişim kopukluğundan kaynaklı adaletsizlik algısı oluştuğunu ama konuşarak bunların çözülebileceğini ifade etmiştir.

Bu probleme ilişkin görüşleri alınan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okul yöneticilerinin eğitim-öğretim ve öğretmenlerle ilgili aldıkları kararlar aşamasında öğretmenlerin ilgi istek ve görüşlerinin dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okullarda karşılaşılan adaletsiz yönetim uygulamaları nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Üç katılımcı (K23, K26 ve K28), sınıf rehber öğretmenin hangi kriterlere göre seçildiğini bilmediklerini, bu konuda bir adaletsizlik gördüklerini, bazı öğretmenlere verilirken bazılarının vermediğini ifade etmişlerdir. K28 bu konuda okul yönetiminden bir açıklama alamadığını söylemiştir.

Bir kaç katılımcı öğretmenimiz (K10, K24 ve K26) nöbet yerlerinin sürekli sabit kaldığını bunun da adaletsizliğe neden olduğunu ifade etmiştir. K24 bu konuda ayrıntılı açıklama yaparak, kantin veya yemekhane nöbetinin yığılma ve kalabalıktan kaynaklı zor geçtiğini ama bazı koridorlarda nöbetin rahat geçtiğini çünkü koridorun تنها olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında bahçe nöbetinin kışın hava şartlarından dolayı zor olduğunu söylemiştir. Bunların önüne dönüşümlü nöbet yerleri uygulamasıyla geçilebileceğini söylemiştir.

İki katılımcı öğretmen (K24 ve K25) görev yaptığı okulda ders programı hazırlanırken tüm öğretmenlerin istek, temenni ve görüşlerinin alınmadığını söylemiştir. Bu konuda görüş bildiren bir başka katılımcı öğretmen de (K17) ders programlarının eşit dağıtılmadığını bazı öğretmenlere hep seviyesi yüksek sınıfların verildiğini ifade etmiştir. Bunun yanında ders programı dağılımının bazı öğretmenlere kusursuz yapılırken; bazılarınınkinin çok düzensiz ve dağınık olduğunu ifade etmiştir.

Bir katılımcı öğretmen (K23), okul yönetimince her derse aynı önemin vermediğini ifade etmiştir. Akademik başarıyı ön planda tutan bir okul yönetiminin merkezi sistem sınavlarının kapsamındaki derslerin dışındaki dersleri önemsemediğini söylemiştir. Hatta sınıf rehber öğretmeni dağılımında olabildiğince yetenek dersi öğretmenlerine rehber öğretmenlik görevi vermediğini ifade etmiştir.

K26, belirli gün ve haftalarda kutlama programlarının belli öğretmenlere verildiğini, bu görevlerin tüm öğretmenlere eşit dağıtılmadığını ifade etmiştir.

Bir başka katılımcı öğretmen (K18), verdiği ders notlarına okul yönetimi tarafından müdahale edildiğini, yönetimin öğrenciye verdiği düşük notu beğenmediğini ve yükseltmesi yönünde uyarı aldığını ifade etmiştir.

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi: “Eğitim sisteminden kaynaklı adaletsiz eğitim uygulamaları yaşanmakta mıdır?”.

Bu konuda fikir beyan eden katılımcı (K18), özel okullarla resmi okullar arasında, yönetsel farklılıklardan kaynaklı adaletsiz uygulamalar yaşanmakta olduğunu söylemiştir. Örneğin, özel okullar genelde ticari kaygılarla yönetildiği için bu okullarda veliyi ve öğrenciyi bir müşteri gibi görüp onlara endeksli bir yönetim anlayışı uygulanmakta olduğunu söylenebilir; istenen notların en üst seviyeden verilmesi ya da olumsuz davranışların görmezden gelinmesi gibi. Bu tür uygulamalara resmi okullarda nadir rastlanmaktadır.

K14, okullara atanan yöneticilerin adaletli bir şekilde liyakatli yöneticilerden seçilmemesi okullarda sistem kaynaklı adaletsiz uygulamalara örnek olduğunu ifade etmiştir.. Bunun yanında eğitim sisteminde öğretmenlere yapılan ödüllendirmelerin de adaletsiz uygulamalara örnek olduğu söylenebileceğini belirtmiştir.

Bir başka katılımcı öğretmen (K19) tarafından aynı sınıfta farklı seviyelerden öğrencilerin bulunması sistem kaynaklı adaletsizlik olarak görülmüştür. Aynı öğretmen okul yöneticilerinin öğrencilerin kıyafetlerine karşı ortak bir yönetim anlayışı geliştiremediğinden bahsetmiştir. Yani okul müdürü uygunsuz kıyafet giyen öğrenciyi uyarırken, müdür yardımcısının bu gibi durumlarda kayıtsız kalmasının adaletsizlik olduğunu söylemiştir.

K7 tarafından Bakanlıkça, öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine kabul edilme işleminin adaletli yapılmadığı ifade edilmiştir.

Görüşmede, katılımcı öğretmen (K16), eğitim sisteminin çalışmaya istekli olan öğretmene daha çok görev verdiğini bununda çalışma isteği az olan öğretmene daha az iş yükü düşmesine sebep olduğunu ifade etmiştir. Bunun da performans seviyeleri farklı olan çalışanlar arasında adaletsizliğe sebep olduğunu söylemiştir.

K36 sınav sisteminin getirdiği, her öğrenciden her bir dersi başarması beklentisi adaletsiz yönetim anlayışına sebep olduğunu ifade etmiştir. Oysa her öğrenci kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda değerlendirilip buna göre yönlendirilebilmelidir.

K9, başarılı olan öğrenci ile başarısız olan öğrenci de rahatlıkla sınıflarını geçebildiğini, bu durumun öğrenciler arasında sistem kaynaklı adaletsizlik göstergesi olduğunu söylemiştir.

K10, proje okullarında, okullara öğretmen seçiminin tamamen müdürün iradesine bırakılması eğitim sisteminden kaynaklı adaletsizlik örneği olduğunu, müdürler hiçbir kriterle bağlı kalmaksızın istediği öğretmeni kendi işletmesine kabul ediyormuş gibi okuluna alabildiğini ifade etmiştir.

Bir katılımcı öğretmen (K37), müfredattaki bazı öğelerin cinsiyet, din ve etnik açıdan ayrımcılıklar içerdiğini, müfredata milliyetçi öğelerin hâkim olduğunu, bu durumun da yöneticileri adaletsiz yönetim anlayışına ittiğini söylemiştir. Oysaki, evrensel değerlerle bütünleşen bir müfredatın bu tür olumsuzlukların önüne geçebileceğini ifade etmiştir.

Bir başka görüş bildiren öğretmen de (K32) farklı branşlarda farklı iş yükü olmasından ötürü branşa göre maaşların değişiklik göstermesi gerektiğini beyan etmiştir. Örneğin Matematik Öğretmeninin üzerinde çok fazla ders yükü olması ve ağır müfredat uygulaması gerektiğinden daha çok ücret almasının adaletsizliğin önüne geçebileceğini belirtilmiştir.

K26, üst yönetimlerin yeterli denetim yapmaması, eğitim kurumlarında adaletsiz uygulamaların yerleşmesine sebep olmakta olduğunu söylemiştir.

K22, Öğretmen performansını değerlendirme kriterlerinin olmaması bu konuda yapılan değerlendirmelerin adaletten uzak olmasına sebep olmaktadır.

Bir görüşmede, katılımcı öğretmen (K23), sistemin sadece sayısal dersleri yücelttiğini, diğer derslerin görmezden gelindiğini, bu yüzden diğer derslerde alınan başarıların küçümsendiğini; bunun da yöneticileri öğretmen ve öğrencilere karşı adaletsiz tutumlar sergilemeye ittiğini söylemiştir.

#### 4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi şudur: “Eğitim yönetimindeki adaletsiz yaklaşımlar öğretmenin iş performansını etkiler mi?”.

Bu soruya ilişkin birçok öğretmenin verdiği cevap adaletin olmadığı ortamda huzurun olamayacağı, çalışanlar arasında çatışmaların çıkabileceği bunun da tüm çalışanların performansını olumsuz etkileyeceğidir.

K22 tarafından adaletsizliğin, çalışanların motivasyonunu düşürmesi kaçınılmaz olduğundan bunun performansa da etkisi büyük olacağı ifade edildi.

Bir başka görüşmede, katılımcı öğretmen (K37), adaletsiz tutumların mesleği gereği yapacağı üretken çalışmalarına engel olacağını söylemiştir. Bununla birlikte adaletsizliğin derslerdeki motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini, bu durumun kendisini değersiz hissettireceğini, strese, çatışmaya ve tükenmişliğe sebep olacağını söylemiştir.

Bir başka katılımcı öğretmen (K11), çok fazla etkilenmeyeceğini en fazla 1 hafta sonra yeniden işine motive olabileceğini söylemiştir.

Bir katılımcı öğretmen (K12) de adaletsizliğe müsaade etmeyeceği için performansının da bu durumdan etkilenmeyeceğini ifade etmiştir.

Bir öğretmen (K13), haksızlığa uğradığı ortamda verimli olamayacağını söylemiştir.

Bir başka katılımcı öğretmen (K34), adaletsizlikle karşılaştığı ortamda işinden



soğuyacağı ve işine karşı hevesinin düşeceğini söyledi. Bununla birlikte, sadece dersine ve öğrencilerine odaklanacağı bunun dışında hiçbir ekstra görev almaya gönüllü olmayacağını ifade etti.

Bir öğretmen (K35), adaletsizlikle karşılaştığı durumda performansının düşmesinin yanında okul yöneticilerine yardım hususunda da gerekli adımları atmayacağını ifade etti. Örneğin okul kurallarını öğrencilerin özümsemesi konusunda okul yönetimiyle iş birliği yapmaktan kaçınabileceğini söylemiştir.

Bir başka katılımcı öğretmen (K14), okula aidiyet hissinin bu durumda yok olacağını, bunun da performansını olumsuz etkileyeceğini söylemiştir.

Bir öğretmen, sorumluluğunun bilincinde olan öğretmenin adaletsizlikten etkilenip iş performansını düşürmeyeceğini söylemiştir.

Bir başka görüşmede katılımcı öğretmen (K21), öğretmenliğin sevgi işi olduğunu, mesleğini severek yapanların bu tür olumsuzluklardan etkilenmeyeceği cevabı alınmıştır.

Bir diğer görüşmede, katılımcı öğretmen (K23), öğretmenlik mesleğinin etkileşim odaklı olduğunu, adaletsiz tutumların derslerden kurslara tüm alanlarda şevkini kırdığını ifade etmiştir.

K24, mesleğini seven bir öğretmen olduğunu, karşılaştığı adaletsiz tutumları bir kenara atıp işine rahatlıkla motive olabildiğini ifade etmiştir.

Bir görüşmede, katılımcı öğretmen (K19), adaletsizliğin sadece performansını değil iş arkadaşları ve okul yöneticileriyle ilişkilerini de zedeleyeceğini söylemiştir. Bu kimselerle iletişiminin zayıflayacağını ve daha az diyalog kuracağını söylemiştir.

Bir başka yanıt, öğretmenin (K14), karşılaştığı adaletsiz yönetim anlayışı karşısında yöneticilere karşı güvensizlik hissi yaşayacağı ve okula olan aidiyet hissinin azalacağıdır.

Bir diğer katılımcı öğretmen (K15), adaletsizliğin performansını etkilemeyeceğini söylemiştir. Öğretmenliğin profesyonel bir meslek olduğunu, bir öğretmenin her ortamda dersini anlatabilmesi gerektiğini söylemiştir.

#### **4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın beşinci alt problemi şudur: “Eğitim Yöneticileri okullarında bilinçli ya da kasıtlı olarak adaletsiz davranış gösterebilirler mi?”. Bu probleme yanıt olan bulgular aşağıda verilmiştir.

Bu soruya önemli sayıda katılımcı öğretmen grubu bu tür bir davranışı bir eğitim yöneticisinin bilinçli yapamayacağını söyleyerek cevap vermiştir. Bu grup, adaletsizliğin bilinçsizce yapıldığını gördüğünde de konuşarak bu durumun çözülebileceğini ifade etmiştir.

Bir katılımcı öğretmen (K14) adaletsiz davranışla karşılaşmadığını fakat karşılaşması

durumunda bunun bilinçli olacağını düşünceğini söyledi. Çünkü akli başında hiçbir yöneticinin bilmeden adaletsiz bir tutum sergileyemeyeceğine inandığını söylemiştir.

Bir katılımcı (K29), geçmişte kendisine karşı adaletsiz tutumlar yaşadığını, bunun kasıtlı yapıldığını bildiğini, buna sabırla karşılık verdiğini, hiçbir tepki göstermediğini söylemiştir. Bu durumda çalıştığı okulda huzursuz olduğunu ve kendini güvende hissetmediğini söylemiştir.

Bir diğer katılımcı (K14), bu tür bir durumla karşılaşmadığını fakat karşılaşırsa bunu yöneticiye kendisinin fark ettirmek için gerekli iletişimi sağlayabileceğini, bu durumun düzeltilmesini isteyeceğini söylemiştir.

Bir katılımcı (K11), ülkemizde meslek etiğiyle kişisel düşüncelerini ayrı tutamayan yöneticilerin olduğunu, öğretmenin kuruma olan katkısını kendi hayat görüşü süzgecinden gören yöneticilerin, adaletsiz uygulamalarını bilinçsiz yaptığını söylemiştir.

Bir katılımcı (K21), adaletsiz davranan hiçbir bireyin bunu bilinçli yapacağını düşünmediğini, bu konuda olumsuz düşünmediğini, bunun insani bir zaaf olduğunu ifade etmiştir.

Alınan bir diğer yanıtta katılımcı öğretmen (K23), yöneticilerin kısmen adaletsiz davrandıklarını, bunun kişisel olduğunu düşünmediğini söylemiştir. Yöneticilerin var olan krizi o an için bu olumsuz tutumu seçerek yönettiklerini söylemiş, ancak bir zarar hesaplaması yaptıklarında durumu her yönüyle daha sağlıklı değerlendirebileceklerini ve bundan geri adım atabileceklerini söylemiştir.

#### **4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın altıncı alt problemi şudur: “Öğretmenler okul yöneticilerinden gördükleri adaletsiz tutum ve davranışları kolayca yöneticilere aktarabiliyor mu?”. Bu probleme yanıt olan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Bu soruya geniş bir çoğunluk yöneticilere durumu kolayca aktarabildiklerini söyleyerek cevap vermişlerdir. Bazı öğretmenler bu durumu okul yönetimine anında anlatırken bazıları zaman içinde ya da yapılan toplantılarda anlattıklarını söylemişlerdir.

Sadece bir katılımcı öğretmen (K3), çalıştığı okul yöneticisinin diyaloga kapalı olduğu için böyle bir imkân olmadığını söylemiştir.

#### **4.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın yedinci alt problemi şudur: “Mevcut sistemde öğrenci, adalet kavramını tam anlamıyla özümseyebilmekte midir?”. Bu probleme yanıt olan bulgulara aşağıda yer

verilmiştir.

Bir öğretmen (K14), ahlaki değerlerin günümüzde değiştiğini, öğrencilerin tam olarak adalet olgusunu algılayamadıklarını söylemiştir. Bunun yanında çocuğun, adaleti tam anlamıyla kavrayabilmesi için sadece eğitim kurumlarının değil ailenin de devrede olmasını ifade etmiştir.

Bir başka öğretmen (K15), ortaöğretim öğrencisinin adalet kavramını kavrayacak zihin gelişimine sahip olduğunu, dolayısıyla olumlu bir okul iklimiyle bunu özümseyebildiklerini söylemiştir.

Bir diğer katılımcı öğretmen (K16), mevcut sistemde akademik kaygıların adalet gibi değerlerin önüne geçtiği için öğrencilerin adalet kavramını özümseyemediğini söylemiştir.

K17, öğrencilerin adalet anlayışının gün geçtikçe değiştiği, adaleti bencilce sadece kendi kazançlarına beklediklerini bu yüzden öğrencilerce gerçek adaletin kavranmasının oldukça zor olduğu ifade etmiştir.

Başka bir katılımcı (K18), öğrencilerin okulda yaşadıkları eğitim ortamlarının, onları adalet konusunda aydınlattığı fikrini beyan etmiştir.

Bir diğer katılımcı (K19) da öğrencilerin adalet kavramını sadece kendi çıkarları açısından düşünmekte olduğundan yalnızca kendi yaşadığı olumsuzlukları adaletsizlik olarak nitелеmekte olduğundan adalet kavramını tam anlamıyla kavrayabildiklerini düşünmediğini belirtmiştir.

K16, mevcut sistemde öğrencilerin adaletten çok rekabeti ön plana almakta olduğunu düşündüğünü söylemiştir.

Bir öğretmen (K25), merhametsiz ve bencil bir nesil yetiştiğini; adaleti kavrayamadıklarını ifade etmiştir.

Bir diğer katılımcı öğretmen (K31), öğretmene göre notlar çok değişkenlik gösterdiğinden bu durumun çocukların adalet kavramını algılamasına engel teşkil ettiğini söylemiştir.

K30, adalet kavramı soyut bir kavram olduğu için öğrencilerin idrak etmelerinin çok zor olduğunu ifade etmiştir.

K12'ye göre model olan kişilerin gösterdikleri adaletli ve adaletsiz davranışlara göre çocuğun adalet kavramını özümsemesi değişir.

K22, eğitim sistemi kendi içerisinde barındırdığı adaletsizliklerden dolayı öğrencinin adalet olgusunu kavramasına izin vermediğini ifade etmiştir. Örneğin her öğrenciyi kendi kapasitesinde değerlendirememek sisteme olanı güveni azaltmaktadır.

K23'e göre sistemdeki tutarsızlıklardan dolayı okul yöneticileri ve öğretmenler öğrencilere adil davranmadığından olumlu bir model olamamaktadırlar. Bu da öğrencilerin

adalet kavramını özümsemesine engel olmaktadır.

K34'e göre öğrenci kendine yapılan adaletsizliği rahatlıkla dile getirebildiği için adalet kavramını özümstediklerini söyleyebiliriz.

K26'ya göre öğretmenleri, ebeveynleri ve arkadaşlarından adaletsiz uygulamalara maruz kalan çocuk, adalet kavramını tam anlamıyla zihnine yerleştirememektedir.

K21'e göre; bu, çocuğun yaşamını paylaştığı model kişilere göre değişir, öğretmen, anne ve babanın tutumları bu konuda belirleyicidir.

K11'e göre, mevcut eğitim sistemi, öğrenciyi eğitmekten çok ona bilgi yüklemesi yaptığı için öğrenci adalet gibi değerleri kavrayamamaktadır.

K12'ye göre; öğretmenler adaletli davranarak öğrencilere örnek olmakta, bu sayede öğrenciler de adalet kavramını özümseyebilmektedir.

K6'ya göre; hem sistem hem de yaşantıdan kaynaklı olarak adalet kavramı öğrencilere öğretilmemektedir.

K10; sevdiği, değer verdiği öğretmenin proje okullarına alınması, öğrencinin adalet algısını sarstığını ifade etmiştir..

K13'e göre; okulların adaleti yöneticilerin işleyiş anlayışına göre şekillendiği için öğrencinin adalet kavramını algılaması zorlaşıyor.

K37'ye göre siyasi otoritenin eğitime belirlediği yön, adaletin öğrencilerce kavranmasına bir engeldir. Bunun yanında aile, sosyal çevre, toplumsal bağlar gibi kavramlar öğrencinin adil düzen içinde yaşamasına engel teşkil edebilmektedir.

K33'e göre; öğrenciler benmerkezci düşüncülerinden, bencil duyguları ağır basmaktadır. Bu yüzden adaleti kavramaları zorlaşmaktadır.

K3'e göre; öğrencinin örnek aldığı, yani idolü olarak nitelendirdiği kişilerde adalet kavramını görmediği için öğrencide adalet kavramı yerleşmemektedir. Asıl mesele, öğrenciye istendik şekilde model olabilmektir.

Y2'ye göre adalet kavramının öncelikle eğitimcide oturmuş olması gerekir. Öğretmeninde ya da okul yöneticisinde adaletli davranışı gören öğrenci bundan etkilenecek ve bu kavramı kendisi de özümseyecektir.

Bir okul yöneticisi (Y5) öğrencilere olumlu model olduklarını söylemiş, onları tüm yarışmalara katılmaları için fırsat vererek, ödülü hak ettiklerinde ya da haklarında ceza verilmesi gerektiğinde onları ödül ve disiplin kuruluna sevk ederek onlarda adalet kavramının yerleşmesi için çaba harcadıklarını söylemiştir.

Bir başka yönetici (Y3), kendisi okulda sergilediği adil tutumlarla bu kazanımı öğrencilere rahatça özümsettiğini, bunu öğrencilerle mezuniyetinden sonra da görüşerek sık sık

teyit ettiğini söylemiştir.

Bu konuda Y1; adalet kavramının kavramsal boyutta öğrencilere gerekirse tek tek sözel olarak anlatılabileceğini, yazıya dökülüp not alınabileceğini, fakat burada asıl sorunun adalet kavramının günlük hayatta ne kadar içselleştirilip pratiğe döküldüğünü ve davranışlarda bir ilke haline getirildiğini ifade etmiştir. Bunu da içerisinde yaşadığımız toplumu objektif olarak gözlemleyerek fark edebileceğimizi söylemiştir.

#### **4.1.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın sekizinci alt problemi şudur: “Adaletsiz davranmadığı eleştirisini alan yöneticinin buna tepkisi ne olur?”. Bu probleme yanıt olan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

İki yönetici (Y4 ve Y5), adaletsiz davrandığını iddia eden kişiyle yüzleşip konuyu ayrıntılarıyla konuşup kendisini anlatmaya çalışacağını, ama hatası varsa da durumu kabullenip geri adım atabileceğini söylemişlerdir.

Bir başka yönetici (Y3), hatalıysa hatasının yüzüne söylenmesinden memnun kalacağını, hatasını kabul ettiğinde rahatlıkla özür dileyebileceğini söylemiştir.

Bir diğer yönetici (Y1), adaletsiz davranmaktan her zaman korktuğunu, kendisini adaletsizlikle itham eden kişiyi dinleyip, eğer gerçekten öyleyse bu durumu gidermek için elinden gelen gayreti göstereceğini söylemiştir.

Bir başka yönetici (Y2), bazen pozitif ayrımcılıklar yapmak zorunda kaldıklarını, iş yoğunluğundan da bunu tüm çalışanlara izah edemediğinden bu tür olumsuz eleştiriler aldığını ama özel olarak bunu bir kişiden duyduğunda gerekli açıklamayı yaptıktan sonra kendisine hak verileceğini söylemiştir. Sonuç olarak, doğru iletişimin adaletsizlik algılarının önüne geçeceğini söylemiştir.

#### **4.1.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi şudur: “Eğitim kurumlarında adalet zaruri bir ihtiyaç mıdır?”. Bu probleme yanıt olan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Y2’ye göre her kurumda olduğu gibi Milli Eğitim camiasının da temel yapıtaşı adalettir. Adalet herkese her zaman lazım olacak bir olgudur. Adaletsiz davranan bir kişi adalet beklemeye de hakkı yoktur.

Y4’e göre adalet olmaza olmaz değildir, ancak önemli bir yapıtaşıdır. Yönetilenler yönetenin adil olmadığını düşünürse okulda sağlıklı bir ortam oluşmayacaktır. Bu da okulun hedeflerinden uzaklaşmasına sebep olacaktır.

Bir başka katılımcı (Y5), okulla ilgili kurallar okul çalışanlarına eşit uygulandığında,

adaletin ve başarının kurum içinde yerleşeceğini söylemiştir.

Y3'e göre çalışanların görevlerine isteyerek ve arzulararak gelmesi ancak adaletle mümkündür. Adalet okul yönetim mekanizmasının da en önemli unsurudur. Sonuç olarak adalet mülkün temeli ve eğitim yönetiminin olmazsa olmazıdır.

Y1'e göre adalet, eğitim yönetiminin olmazsa olmaz, zorunlu unsurlarından birisidir. Eğitim yönetiminin ana unsuru insan, toplum, okul ve diğer paydaşlar olduğuna göre adalet kavramını bu unsurlardan soyutlamamız mümkün değildir.

#### **4.1.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın onuncu alt problemi şudur: "Okul yöneticileri de üst yönetimden kaynaklı adaletsizliklerle karşılaşılıyor mu?". Bu probleme yanıt olan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Y1'e göre üst yönetimin okul yöneticilerine adil davranmadığı zamanlar mutlaka olmuştur. Burada adaletin temel dinamiği insan unsuru olduğuna göre, yönetimin sürece bağlı olarak değişkenliği de bir gerçek olduğuna göre uygulanan politikaların uygulayıcıları olan üst yöneticilerin duygu, düşünce ve ideolojiye göre şekillenen davranışlarında objektif olması her zaman beklenemez.

Y2'ye göre üst yönetim tarafından okul yöneticilerine karşı kadın erkek ayrımı yapılmaktadır. İş ve görevlerde tüm yük erkeklerin üzerine verilirken bunun herhangi bir karşılığını erkek okul yöneticileri görememektedir.

Görüşülen diğer yöneticiler (Y3, Y4 ve Y5) üst yönetimden kaynaklı herhangi adaletsizlikle karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Tartışma Ve Sonuç

Görüşülen öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okulların adaletle yönetildiğini düşünmektedir. Okul yönetiminin adalet anlayışı, öğretmenlere istedikleri şekilde ve düzenli verilen ders programı, istedikleri yerde ve günde nöbet görevi, almak istedikleri ders sayısında ders verilmesi gibi görevlerle öğretmenler tarafından ölçülmektedir. Bir başka deyişle ders programı ve nöbet günlerinin belirlenmesinde öğretmenin tercihini dikkate alan yönetim, birçok öğretmen tarafından adaletli yönetim olarak nitelendirilmektedir.

Bir diğer görüş de okul yöneticilerinin tercihlerine kalan konularda yöneticilerin kendi siyasi görüşüne yakın ya da kendi sendikasıdan olan öğretmenlerin yararını gözeterek kararlar verdiği'dir.

Mevzuatta yeri olmayan, belirli bir kritere bağlı kalmaksızın yapılan yönetsel tercihlerde okul yöneticilerinin, sadece ilişkilerinin sıcak olduğu kişileri tercih ettiği değerlendirilmektedir.

Yıl boyu sabit kalan nöbet görev yerleri de öğretmenler arasında adaletsizliğe sebep olmaktadır. Nöbetin zor olduğu bahçe, kantin, yemekhane gibi bölgelerde aynı öğretmenlerin sürekli görev yapması adaletli görev dağılımını zedelemektedir.

Okul yönetimlerinde okullarda yalnızca ana derslere yönelik çalışmalar yapılması, yetenek derslerine önem verilmemesi, öğretmenler arasında önemli dersin öğretmeni, önemsiz dersin öğretmeni ayırmasına sebep olmaktadır, bu da öğretmenlerde okul yönetimi hakkında adaletsiz olduğu düşüncesinin hâkim olmasına sebep olmaktadır.

Okul yöneticileri belirli konularda yeteneğini tespit edebildiği ve görev verdiğinde herhangi bir itirazda bulunmayacak ya da tepki göstermeyecek öğretmene görevler vermesi de sık karşılaşılan bir durumdur. Örneğin önemli günlerin kutlanması görevi, her öğretmene verilebilecekken sadece bu konuda geçmişte başarılı eylemlerde bulunmuş öğretmenlerin tercih edilmesi adaletsiz yönetim anlayışına örnektir.

Öğrencilere verilen başarı notları konusunda öğretmenlerin özgür bırakılmaması ve dış müdahalelere karşı onların korunmaması öğretmenlerin karşılaştığı adaletsiz uygulamalardandır.

Özel okullarda, ticari kaygılarla, bir müşteri olarak görülen veliyi tamamen memnun etmeye yönelik uygulamalar ve bu konudaki denetimsizlik sistemin adaletsiz uygulamalarındandır. Özel okullarda, öğrenciye hak etmediği halde bol keseden verilen yüksek notlara devlet okullarında seyrek rastlanır. Bu durum parası olanın yüksek notu alması gibi bir

durumu doğurmaktadır ki bu da eğitimde eşitliği ve adaleti zedelemektedir.

Okullara adil bir elemenden ve gerçekten liyakati ön plana alan bir değerlendirmeden geçmeden seçilen yöneticiler eğitimin kalitesini artırmada yetersiz kalmaktadırlar.

Proje okullarına öğretmen seçme işlemi herhangi bir kritere bağlı kalmaksızın tamamen müdürlerin tercihinin bırakıldığından burada da müdürler kendine yakın gördüğü öğretmenleri okullarına alabilmekte ve adaletsizliğe sebep olmaktadır.

Öğretmenlerin, okullarında yönetimden kaynaklı karşılaşacakları adaletsiz uygulamalar onların performansını olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Adaletin olmadığı bir kurumda, çalışanlar da huzur içinde olmazlar ve motivasyonları düşer. Bu olumsuz durumu sınıf içindeki performansına yansıtmayacak öğretmen sayısı çok azdır. Adaletsiz uygulamaların hâkim olduğu okulda öğretmenler aidiyet hissi duymayacak, okul yararına yapmak zorunda olduklarının üstünde herhangi bir işe girişmeyecektir.

Okullarda yöneticilerin hem bilinçli hem de bilinçsiz tutumlarıyla karşılaşmaktadır. Bir yönetici hem bilinçli hem de bilinçsiz bir şekilde adaletsiz bir tutum takınabilir. Bilinçsizce adaletsiz bir tavır takınan yöneticiye öğretmenler uygun bir dille bu adaletsizliği fark ettirebilmektedir. Burada önemli olan iletişimi doğru bir şekilde kullanabilmektir. Okul yöneticisi bilinçli olarak adaletsiz tavır takınıyorsa orada iletişim çözüm değildir, o kurum çalışan için kaçılması gereken huzursuz bir çalışma ortamına sahiptir.

Öğretmenlerin önemli çoğunluğu rahatsız olduğu adaletsiz yönetim uygulamalarını içlerine atmayıp okul yöneticilerine kolaylıkla aktarabilmektedirler. Kimi öğretmen bu durumda tepkiyi anında verirken, kimisi de uygun iletişim ortamı beklemektedir.

Okulda öğretmenler ve okul yöneticileri öğrencilere olumlu bir model olduklarında öğrencilerin adalet kavramını özümseyip hayatında uygulaması zor değildir. Dolayısıyla adaleti öğrencinin hakkıyla kavraması için ona bu tarz bir model olmak çok önemlidir. Öğrencilerin karşılaşacağı adaletli uygulamalar onlara adaletin önemini de öğretecektir. Diğer yandan rekabeti ve yarışmayı ön plana alan eğitim sistemi öğrencinin bencilleşmesine ve başarı yolunda her yolu mübah görmesine de sebep olabilmektedir.

Yöneticiler, altlarında çalışanlardan adaletsiz davrandığı yönünde eleştiri aldığı anda bu konuyu görüşüp tartışabileceklerini ve ortak bir kararla anlaşma sağlayabileceklerini, adaletsiz olarak algılanan davranışının nedenlerini açıkladığında karşı tarafın kendilerine hak vereceğini söylemişlerdir. Öte yandan bazı yöneticiler de olumsuz bir eleştiri aldığı anda eleştiri sahibini dinleyeceğini, gerçekten öyleyse özür dileyip geri adım atabileceklerini belirtmişlerdir.

Her kurumda mevzuata bağlı kalmaksızın yönetimin iradesine bırakılan konular olduğundan bu durumlarda adaletsizlikle karşılaşmak çok normaldir. Bir çok kişinin bir arada



bulunduğu ve etkileşim kurduğu kurumlardan olan okullarda adalet olmazsa olmaz ihtiyaçlardandır. Adil bir düzen içinde yaşamayı her birey arzular.

## 5.2. Öneriler

Okul yöneticileri, yönettikleri okullarda adalet duygusunun yerleşmesini sağlamakla sorumludurlar. Yöneticiler, okulun adaletle yönetildiğine başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlarını inandırmalıdır. Bu çalışmadan kolaylıkla çıkartılabilecek şey; yöneticiler öğretmenlerin haftalık ders programlarını hazırlarken mutlaka onların taleplerini almalı ve bu doğrultuda program yapmalıdır. Öğretmenler arasında ayırım yapılmamalı ve eşit davranılmalıdır. Öğretmenlerin talepleri karşılanamadıysa nedenleri uygun bir dille açıkça onlara izah edilmelidir. Bunun yanında nöbet görev yerlerinde sık sık rotasyon uygulanmalı ve öğretmenin her görev bölgesinde nöbet tutması sağlanıp adaletli görevlendirmeler yapılmalıdır. Okul yöneticisi bir öğretmene özel durumundan ötürü (hastalık, ailevi sorunlar vb.) pozitif ayrımcılık uygulandığında bunu diğer tüm öğretmenlere açıklayıp onların da onayını almalıdır. Bu tür eylemler, okulda hem demokratik hem de adaletli bir yönetim olduğunu gösterir

Her ne kadar her bir yönetici kendi istediği ve sevdiği öğretmenle çalışmak istese de resmi kurumlarda bu mümkün değildir. Bu yüzden bir okul müdürü tüm çalışanlarını kucaklamalı ve onlara eşit mesafede, adaletli bir şekilde yaklaşmalıdır. Bir öğretmene gösterdiği ayrıcalığı, tüm öğretmenlerine gösterebilmelidir. Elbette ki bir yönetici her bir çalışanına aynı seviyede duygusal ilişki kuramayabilir ama onlara adaletle yaklaşmalıdır. Okul müdürü, hiçbir öğretmenin siyasi görüşüne, sendikasına, ideolojisine ya da memleketine bakarak kayırma davranışında ya da farklı tutumlarda bulunmamalıdır.

Okul yöneticileri, hiçbir öğretilerde branşının önemsiz olduğu hissi uyandırmamalıdır. Aksi takdirde bu durum öğretilerde hedefsizlik ve motivasyon eksikliğine sebep olur. Öğrencilerin her bir dersten alacağı bir kazanım mutlaka vardır. Bu yüzden okul yöneticileri tüm branşları önemsemeli bunu da öğretmenlerine hissettirebilmelidir.

Yöneticilerin belirli görevleri (belirli gün ve haftalar gibi) o işi hakkıyla yapabilecek belirli öğretmenlere vermeleri kabul edilebilir, ancak gönüllü, istekli öğretmenleri de teşvik edebilmelidirler. Bunun yanında sürekli aynı öğretmenlere yüklenmek bu öğretmenlerin de motivasyonunun düşmesine sebep olabilir. Bu yüzden ders dışındaki görevler de tüm öğretmenler arasında adil bir şekilde eşit olarak dağıtılmalıdır.

Özel okullarda yeterince denetim yapılmaması da yine okullarda öğrencilerin hak etmedikleri yüksek notları almasına sebep olmaktadır. Çünkü öğrenci başarısız olduğu takdirde veli çocuğunu başka okula alması kuvvetle muhtemeldir. Bu durum eğitimde eşitsizlik ve

adaletsizliğe sebep olmaktadır. Botların en çok etkilediği alan liselere yerleştirme sistemidir. Yüksek notlu öğrenci yerel yerleştirmeye istediği okula girebilirken notları o öğrenciden daha düşük ama seviyesi daha iyi olan öğrenci aynı liseye girememektedir. Sonuç olarak resmi okullarda olduğu gibi özel okullarda da aynı ölçme ve değerlendirme yapılabilirdir.

Nitelikli bir seçme sınavıyla okul yöneticileri liyakatine bakılarak seçilebilmelidirler. Sonrasında da yöneticiler eğitim yönetimi alanında nitelikli bir hizmet içi eğitim aldıktan sonra yöneticiliğe başlamalıdır. Bu eğitimde adaletin önemi ve adaletli yönetimin getirileri yöneticilere kavratılmalıdır.

Proje okullarına öğretmen seçimi de öğretmenler arasında adaletsizliğe sebep olmaktadır. Öğretmenler, istedikleri ve belki de hak ettikleri okullara müdür tanımadıkları için ya da kendisine referans olacak sendika, dernek, vakıf ya da başka bir kurum olmadığı için atanamamaktadırlar. Bu problemin çözümü olarak adil, kapsamlı ve tarafsız bir uygulamayla proje okullarına öğretmen seçme sınavı uygulanmalıdır.

Bu çalışmada görüşülen okul yöneticileri genelde diyaloga yatkın uygun bir dil tercih edildiği takdirde sorunların çözüleceğini ifade etmişlerdir. Bu yüzden öğretmenlerin kendilerinde gördüğü olumsuz adaletsiz tavırları kendilerine söylemelerini beklediklerini şayet yanlış yaptıklarını anlarsa bu yanıştan kolayca dönebileceklerini ifade etmişlerdir. Bu durumu genele yayarak diyebiliriz ki öğretmenler yöneticilerde gördükleri olumsuz tutumları saygı çerçevesinde onlara aktarıp sorunların çözümüne katkı sunabilmelidirler.

Öğrencileri hayata hazırlama yolunda önemli bir görevi olan okulun ikliminin olumlu olması, beklenen davranışların yöneticiler ve öğretmenlerce okulda uygulanması ve öğrencilere model olunması çok önemlidir. Böylelikle öğrenci görerek öğrenecek ve öğrendiğini hayatında rahatlıkla uygulayacaktır. Özetle, beklenen ve istenen adaletli tutumları öncelikle yönetici ve öğretmenler göstermelidir.

Sonuç olarak, insanın olduğu her yerde kusursuz adalet ihtiyacı vardır ve bunun sağlanması için her birey, üstün gayret göstermelidir.

## KAYNAKÇA

- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4/1, 62-80.
- Arslantaş C. (2005). Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. <http://www.dergipark.org.tr/tr/download/article-file/203551> sayfasından erişilmiştir.
- Aydoğan İ. ve Küçükçene M. (2018). Eğitim Yönetiminde Adaletin Önemi ve Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 2, 641-664.
- Babacan, M. K., (2017). Okul Yöneticilerinin Adalet Tutumunun Öğretmen Görüşleri ile İncelenmesi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 368-388.
- Baş, G. ve Şentürk C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1) – 29-62.
- Baysal, N., Dağlı, A., Korkut, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet, *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 1-20.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23, 237-278.
- Döven, M. S. ve Mumcu, A. (2016). Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İş Ahlakı Dergisi* 9 (1), 113-152.
- Erdem, A. R. (2015), Eğitim Yönetimi Etiği ve Eğitim Yönetiminde Etik Liderliğin Kritiği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10, 1-15.
- Güneş, A. ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Yaşadıkça Eğitim*, 34, 2, 313-330.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), 67-92.
- Kavas E. Ve Şahin R. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Çalışma: Bayat Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 7 (14), 119-140.

- Kazak, E. ve Polat S. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20 (1), 71-92.
- Küçükçene, M. (2017). *Eğitim Yönetiminde Adalet Olgusu*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Rawls, J. (2017). *A Theory of Justice* (çev. V. A. Coşar). Ankara: Phoenix Yayınevi. (Orjinal Çalışmanın Basım Tarihi: 1971).
- San, İ. ve Yalçıntaş M. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Liderlik ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Tan, Ç. (2006), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tan, Ç. ve Töremen, F. (2010), Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türk Dil Kurumu (2022), Türk Dil Kurumu Sözlükleri. [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) sayfasından erişilmiştir.
- Uysal, M. (2014), *Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Altındağ İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yelboğa, A. (2012), Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 171-182

Yılmaz, İ. (2020), *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarıyla İncelenmesi: Fırat Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

## EKLER

### EK-1

### ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Doğum Yılıınız ( ) 1945 - 1964 ( ) 1965 - 1980 ( ) 1981 - 2000
3. Branşınız (Lütfen yazınız) .....
4. Mesleki Kıdeminiz ( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50
5. Çalıştığınız Okul Türü ( ) Anadolu Lisesi ( ) Mesleki Teknik Anadolu Lisesi
6. Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz ( ) 1 Yılden Az ( ) 1- 5 ( ) 6- 10 ( ) 10 Yılden Çok

Aşağıda yer alan sorulara lütfen içtenlikle cevap veriniz. Lütfen bütün soruları cevaplayınız.

1. Okulunuzun adaletle yönetildiğini düşünüyor musunuz? Neden?

.....  
 .....

2. Çalıştığınız okulda eğitim sisteminden kaynaklı adaletsiz yönetim anlayışı var mıdır? Açıklayınız.

.....  
 .....

3. Kurumunuzda karşılaştığınız adaletsiz yaklaşımlar öğretmenlik performansınızı etkiler mi, etkilerse ne yönde?

.....  
 .....

4. Size adaletsiz davranan yönetici bunun farkında mıdır, eğer öyleyse bunu nasıl anlayabiliyorsunuz?

.....  
 .....

5. Mevcut sistemde öğrenci, adalet olgusunu kavrayabilmekte midir, neden?

.....  
 .....

**EK-2****YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU****KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Doğum Yılıınız ( ) 1945 - 1964 ( ) 1965 - 1980 ( ) 1981 - 2000
3. Branşınız (Lütfen yazınız) .....
4. Mesleki Kıdeminiz ( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50
5. Çalıştığınız Okul Türü ( ) Anadolu Lisesi ( ) Mesleki Teknik Anadolu Lisesi
6. Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz ( )1 Yıldan Az ( )1- 5 ( )6- 10 ( )10 Yıldan Çok

Aşağıda yer alan sorulara lütfen içtenlikle cevap veriniz. Lütfen bütün soruları cevaplayınız.

1. Okulunuzu adaletle yönettiğinizi düşünüyor musunuz? Nasıl?

.....  
 .....

2. Üst yönetimden kaynaklı olarak çalışanlarınıza karşı adil davranmadığınız durumlar yaşıyor musunuz? Örneklerle açıklayınız.

.....  
 .....

3. Size adil davranmadığınız söylendiğinde tutumunuz ne olur?

.....  
 .....

4. Sizce adalet bir okulun olmazsa olmazı mıdır? Açıklayınız.

.....  
 .....

5. Okulunuzda öğrenciler adalet kavramını kavrayabilmekte midir? Açıklayınız.

.....  
 .....

## ÖZGEÇMİŞ