



**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNE
BİR OLGUBİLİM ÇALIŞMASI**

Ayşe Gül Öztürk

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS, 2020

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 6 (altı) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Ayşe
Soyadı : Gül Öztürk
Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
İmza :
Teslim tarihi : 12/08/2020

TEZİN

Türkçe Adı: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Olgubilim Çalışması

İngilizce Adı: A Phenomenological Study on Teachers' Organizational Justice Perceptions

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Ayşe Gül Öztürk

İmza :

JÜRİ ONAY SAYFASI

Ayşe Gül Öztürk tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Olgubilim Çalışması” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Serkan KOŞAR

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi)

.....

Başkan: Prof. Dr. Temel ÇALIK

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi)

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Zeki ÖĞDEM

(Eğitim Bilimleri ABD, Ahi Evran Üniversitesi)

.....

Tez Savunma Tarihi: 22/07/2020

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

TEŞEKKÜR

En değerli teşekkürü borç bildiğim danışmanım Doç. Dr. Serkan KOŞAR; araştırmanın konusu ve sorularının belirlenmesi başta olmak üzere araştırmanın her aşamasına ayrı ayrı emek vermiş, zamanını esirgememiş, araştırmaya ışık tutmuş yolumu aydınlatmıştır. Değerli hocam Doç. Dr. Serkan KOŞAR'a sonsuz saygı ve şükranlarımı sunarım.

Uzman görüşleriyle görüşme sorularına desteklerini sunan Prof. Dr. Nuri BALOĞLU'na, Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ'a; tez jürimde yer alan ve değerli önerilerde bulunarak tezimin son şeklini almasını sağlayan Prof. Dr. Temel ÇALIK'a ve Dr. Öğr. Üyesi Zeki ÖĞDEM'e; yüksek lisans eğitimim süresince bana katkı sağlayan değerli hocalarıma; kıymetli vakitlerini ayırarak araştırmanın çalışma grubunu oluşturan görüşme sorularına samimiyetle cevap veren meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hakkını, bana verdiği emeği hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem Mevhide PEHLİVAN'a; her zaman yanımda olduğunu bildiğim ağbeyim Erdoğan GÜL'e, hem yüksek lisans ders döneminde hem de tez çalışması aşamasında bana sabırla destek veren kıymetli eşim Burak ÖZTÜRK'e çalışma azmimin zinde kalmasını sağlayan tezimle birlikte büyüyen biricik oğlum Mehmet Akif'e çok teşekkür ederim.

Ayşe GÜL ÖZTÜRK

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNE
BİR OLGUBİLİM ÇALIŞMASI
(Yüksek Lisans Tezi)**

Ayşe Gül Öztürk
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Ağustos 2020

ÖZ

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarında örgütsel adalet konusunun derinlemesine ele alınarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının belirlenmesidir. Çalışmada bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve olgubilim (fenomenoloji) deseni benimsenmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formu çalışmanın amacı ve problem durumu çerçevesinde, adalet-örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmaların incelenmesi ve örgütsel adaletin boyutlarının doküman analizlerinin sonucunda hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu uzman görüşüne sunulduktan sonra gerekli ekleme ve çıkarmalar yapılarak görüşme formu hazırlanmıştır. Deneme görüşmesi de yapıldıktan sonra görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formunda açık uçlu ve sondalarla desteklenmiş toplam sekiz soru bulunmaktadır. Görüşmeler önceden alınan randevulara göre yapılmış ve her bir görüşme deşifre edilerek metin dosyası haline getirilmiştir. Araştırma verilerini toplamak için Ankara ili Çankaya, Altındağ ve Mamak ilçelerine bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 15 öğretmenle 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılı ikinci döneminde görüşme sağlanmıştır. Görüşme metinlerinin analizinde uygun tema, kategori ve kodlamalar kavramsal çerçeveye bağlı kalınarak tablolar ile ortaya konmuş, verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi birlikte kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarıyla ele alınmış, adaletin-örgütsel adaletin öğretmenler için anlamı, okullarda adil olan ve olmayan uygulamalar, bu uygulamaların etkileri ve okullarda adaletin sağlanmasına yönelik öğretmenlerin sunduğu çözüm önerileri analiz edilmiştir. Katılımcılar adaleti-örgütsel adaleti yaşıntıları, deneyimleri, beklentileri dahilinde anlamlandırmışlardır. Adaleti-örgütsel adaleti daha çok

“eşitlik, hak” temelinde ele alarak, güven duygusunun çalıştıkları okullarda işlevsel olduğu takdirde adaletin yaşanacağını ifade etmişlerdir. Çalışma sonuçları adaletin çok yönlü subjektif bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu sebeple adaletin-örgütsel adaletin açık bir tanımının yapılması zordur. Okullarda örgütsel adaletin sağlanmasında herkesin payı olsada en önemli görev örgütsel işlemlerin karar makamı olan okul yöneticilerine düşmektedir. Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların çoğunun örgütsel adalet algısı dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutunda olumsuzdur. Öğretmenler en fazla ders programlarının belirlenmesinde adaletsizliğe maruz kalmaktadır. Adil olmayan uygulamalar öğretmenlerin en fazla performansına etki etmekte; adil olan uygulamalar ise görüşmeye dahil olan öğretmenlerin en çok motivasyonunu arttırmaktır. Öğretmenlerin adalet algısını şekillenmesinde örgütsel kaynakların dağıtım süreci, bu süreçte kullanılan yöntemler, okul yöneticilerinin örgütsel işlemleri uygularken gösterdiği tutum ve davranışlar, örgütsel kararların iletilme şekli ve yolu etkili olmaktadır. Eğitim örgütü olan okullarda çalışan öğretmenlerin huzur, güven içinde geleceğe şekil vermelerini sağlayacak ortamın inşası ve öğrencilere adalet değerinin kazandırılması, milli eğitimin aruz ettiği hedeflere ulaşabilmesi için örgütsel adalet gerekli ve önemlidir. Sonuç olarak adaletin tüm boyutları birbiriyle etkileşim halindedir. Bu açıdan okullarda adalet tüm boyutlarıyla sağlanmalıdır.

Anahtar Kelimeler : Adalet, Örgütsel adalet, Öğretmen
Sayfa Adedi : xiv + 168
Danışman : Doç. Dr. Serkan KOŞAR

**A PHENOMENOLOGICAL STUDY ON TEACHERS’
ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS
(Master’s Thesis)**

Ayşe Gül Öztürk

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

August 2020

ABSTRACT

The aim of this research is to identify the organizational justice perceptions of teachers by considering the organizational justice issue in depth in educational institutions. In this study, qualitative research method was used for this purpose and the phenomenon (phenomenology) pattern was adopted. Purposeful sampling method and, accordingly, maximum diversity and criterion sampling techniques were used in determining the participants. The data of the research were collected through a semi-structured interview form developed by the researcher. The interview form was prepared as a result of examining the researches about justice-organizational justice and document analysis of the dimensions of organizational justice within the framework of the purpose and problem status of the study. After the prepared interview form was presented to the expert opinion, the necessary additions and subtractions were made and the interview was prepared. After the trial interview was made, the interview form was finalized. There are a total of eight questions in the interview form that are open-ended and supported by probes. The interviews were made according to the appointments received before and each interview was decoded and converted into a text file. In order to collect research data, 15 teachers working in kindergarten, primary school, middle school and high schools in Çankaya, Altındağ and Mamak districts of Ankara were interviewed in the second term of 2018-2019 academic year. In the analysis of the interview texts, appropriate themes, categories and codings were presented with the tables, adhering to the conceptual framework, descriptive analysis and content analysis were used together in the analysis of the data. Teachers' perception of organizational justice has been handled with the dimensions of distributional, procedural and interactional justice, the meaning of justice-organizational justice for teachers, fair and unfair practices in schools, the effects of these practices and the solutions offered by teachers for ensuring justice in schools were analyzed. The

participants made sense of justice-organizational justice within their experiences, experiences and expectations. They dealt with justice-organizational justice on the basis of “equality, right” and stated that justice will be experienced if the sense of trust is functional in the schools where they work. The results of the study show that justice is a multi-faceted subjective concept. Therefore, it is difficult to make a clear definition of justice-organizational justice. Although everyone has a share in organizational justice in schools, the most important task falls on the school administrators, who are the decision makers of organizational transactions. According to the findings of the study, most of the participants' organizational justice perception is negative in terms of distributional, procedural and interactive justice. Teachers are most exposed to injustice in determining the curriculum. Unfair practices affect teachers' performance the most; fair practice is to increase the motivation of the teachers who are involved in the interview the most. The process of distribution of organizational resources, the methods used in this process, the attitudes and behaviors of school administrators while applying organizational processes, and the way of communicating organizational decisions are effective in shaping teachers' perception of justice. Organizational justice is necessary and important for the construction of an environment that will enable teachers working in schools, which are educational organizations, to shape the future in peace and confidence, and to provide students with justice value and to achieve the goals that national education desires. As a result, all dimensions of justice interact with each other. In this respect, justice in schools should be ensured in all its dimensions.

Key Words : Justice, Organizational justice, Teacher
PageNumber : xiv + 168
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Serkan KOŞAR

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi.....	5
Varsayımlar	6
Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar.....	6
BÖLÜM II.....	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7

Adalet	7
Adalet Kavramının Bileşenleri.....	10
Eşitlik.....	10
Karşılıklılık.....	11
Rasyonellik.....	11
Örgütsel Adalet.....	11
Örgütsel Adalet Algısı ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	14
Reaktif – İçerik Teorileri.....	14
<i>Dağıtım Adaleti Teorisi</i>	<i>15</i>
<i>Eşitlik Teorisi.....</i>	<i>15</i>
<i>Göreceli Yoksunluk Teorisi</i>	<i>16</i>
Proaktif – İçerik Teorileri	17
<i>Adalet Yargı Teorisi</i>	<i>17</i>
<i>Adalet Güdüsü Teorisi</i>	<i>18</i>
Reaktif – Süreç Teorileri	19
<i>Prosedür Adaleti Teorileri</i>	<i>19</i>
Proaktif – Süreç Teorileri.....	20
<i>Dağıtım Tercihi Teorisi.....</i>	<i>20</i>
Örgütsel Adaletin Boyutları.....	21
Dağıtım Adaleti.....	22
Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet).....	24
Etkileşimsel Adalet.....	26
Okullarda Örgütsel Adaletin Yeri ve Önemi.....	28
Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	30
Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	34

BÖLÜM III	36
YÖNTEM.....	36
Araştırmanın Deseni	36
Katılımcılar	36
Veri Toplama Aracı	38
Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	39
Verilerin Toplanması	40
Verilerin Analizi	40
BÖLÜM IV	42
BULGULAR VE YORUM	42
Öğretmenlerin Adalet Kavramını Nasıl Tanımladığına İlişkin Bulgular.....	42
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Kavramını Nasıl Tanımladığına İlişkin Bulgular	51
Öğretmenlerin Yöneticilerin Adaletli Olan ve Olmayan Uygulamalarından Etkilenme Durumuna İlişkin Bulgular	59
Öğretmenlerin Okul İçindeki Kaynakların Dağıtım Kararlarını Adalet Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular	73
Öğretmenlerin Okul İçindeki Kaynaklar Dağıtılırken Planlama ve Karar Alma Sürecini Adalet Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular	81
Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Okulun İşleyişindeki Tutum ve Davranışlarıyla İlgili Adalet Algısına İlişkin Bulgular	94
Öğretmenlerin Örgüt İçinde Alınan Kararların İletilme Şeklini Değerlendirmesine Yönelik Bulgular	107
Öğretmenlerin Okullarda Örgütsel Adaletin Sağlanması İlişkin Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular	116
BÖLÜM V	131
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
Sonuçlar	131

Öneriler	137
Yöneticilere Yönelik Öneriler	137
Öğretmenlere Yönelik Öneriler	139
Milli Eğitim Bakanlığı'na Yönelik Öneriler	140
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	141
KAYNAKLAR.....	142
EKLER	160
Ek 1. Veri Toplama Aracı	161
Ek 2. Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Uygulama İzin Yazısı	164

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	38
Tablo 2. Öğretmenlerin Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri.....	43
Tablo 3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri.....	52
Tablo 4. Öğretmenlerin Yöneticilerin Adaletli Olan ve Olmayan Uygulamalarından Etkilenme Durumu.....	61
Tablo 5. Öğretmenlerin Okul İçindeki Kaynakların Dağıtım Kararlarına Dair Adalet Algıları	74
Tablo 6. Öğretmenlerin Okul İçindeki Kaynaklar Dağıtılırken Planlama ve Karar Alma Sürecini Adalet Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular	82
Tablo 7. Öğretmenlerin Okulun İşleyişinde Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarıyla İlgili Adalet Algısına İlişkin Bulgular	95
Tablo 8. Öğretmenlerin Örgüt İçinde Alınan Kararların İletilme Şeklini Değerlendirmesine İlişkin Bulgular	108
Tablo 9. Öğretmenlerin Okullarda Örgütsel Adaletin Sağlanması İlişkin Çözüm Önerileri	117

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	Türk Dil Kurumu
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları bulunmaktadır.

Problem Durumu

Örgütsel davranış alanında örgütsel vatandaşlık (Çetin, 2004; Dağlı, 2015; Polat, 2007b; Sezgin, 2005), mobbing (Cemaloğlu & Daşcı, 2017; İri, 2015), örgütsel sağlık (Altun, 2001; Boyacı & Öz, 2017; Gürkan, 2006), kültür (Robbins & Judge, 2012; Sezgin & Sönmez, 2017; Şişman, 1993, 2007; Terzi, 1999, 2005), örgütsel ikiyüzlülük (Koşar & Koşar, 2017; Kılıçoğlu, 2015, 2017), değişim ve yenileşme (Beycioğlu & Aslan, 2010; Erdoğan, 2015; Özdemir, 2000), güç (Çalışkur, 2015; Kızanlıklılı, Koç & Kılıçlar, 2016; Koşar, 2008) dikkat çeken konular arasında yer aldığı gözlemlenmektedir. Örgütsel adalet kavramı da çalışan verimliliği üzerindeki olumlu etkileri ve bu sayede örgütlere kazandırdıkları belirgin avantajlardan ötürü, örgütsel davranış alanında her geçen gün daha da popüler olan araştırma konuları arasında önemli bir yer edinmiştir (Şahal, 2015, s.1).

Bütün bu kavramların temelinde örgüt yer almaktadır. Çünkü toplumlar insanların sosyal ve ekonomik gereksinimlerini karşılamak için örgütlere ihtiyaç duyar (Uysal, 2014, s.2). Bursalıoğlu (1991) örgütü, belirli bir niyet doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapı olarak; Başaran (2008) ise örgütü, bir toplumsal kurum adına toplumun gereksinimlerini karşılayacak ürünleri üretmek amacıyla kurulan toplumsal bir birim olarak tanımlamıştır. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi örgütler sosyal birer sistem olarak ele alınmaya başlanmış böylece örgütlerin başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla daraltılamayacağı da anlaşılacak örgütlerde insan faktörü üzerine yoğunlaşmıştır (Uysal, 2014, s.2). Örgütlerin temelini oluşturan insanların hayatında

adaletle davranılması ana amaçlardandır. Adaletle iş görülmesi örgütlerin ilerlemesini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Çalışanlar arasında adaletle iş görmeyi öncelikleri arasına koyan örgütlerin etkililiğini ve hedeflerine ulaşması kolaylaşabilir. Polat (2007b)'ta çalışmasında örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek, verimlilik ve kaliteyi arttırabilmek için çalışanlarının bazı gereksinimlerine cevap verebilmesi gerektiğini ortaya koyarak, örgütsel adaletin bu gereksinimlerin en temel olanlarından birisi olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel adalet algısı çalışanların iş doyum düzeyi, performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, yardımlaşması, işbirliği yapma eğilimi, işten ayrılma eğilimi gibi birçok davranışı doğrudan etkilemektedir (Uysal, 2014, s.4). Folger ve Cropanzano'dan aktaran Şahal (2015)'da adalet algısının çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu bireylerin bulundukları çalışma ortamına ait bu algının azaldığını hissettiklerinde, kendi örgütlerine yönelik olumsuz bir tutum geliştirmekte olduğunu, moral seviyelerinin düşerek işten ayrılma olasılıklarını arttırdığını ortaya koymuştur (s.7). İyigün (2012) çalışanların örgütlerinde ihtiyaçlarının karşılanamaması veya bulundukları örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemesi durumunda; sorumluluktan kaçma, düşmanca tutumlar gösterme, işten ayrılma, sosyal, ruhsal, bedeni rahatsızlık ve bozukluklar gösterme, düşük performans sergileme, devamsızlık yapma, örgütlerine yabancılaşma gibi önemli davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır (s.60). Bir başka çalışmaya göre de çalışanlardaki bu negatif tutum örgütlerine ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilmekte, bu durumda, bir yandan çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri gerilirken, diğer yandan da kendi aralarında saldırgan davranışlar meydana getirmektedir (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005, s.3).

Olumlu örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar, örgütlerde daha başarılı, verimli ve mutlu olmakta, yüksek ve kaliteli performans göstermekte ve örgüt ile yöneticiye güven beslemektedir (İyigün, 2012, s.59). Ayrıca pozitif adalet algısı çalışanlar arasında işbirlikçi davranışların gelişmesini, yönetici ve işgören arasında sosyal bağların, iletişimin güçlenmesini, kaynakların etkin, adaletli paylaşımını, görev ve sorumluluklarının sınırlarının daha güçlü bir şekilde çizilmesini sağlamaktadır (Çelik, 2018, s.4). Çalışmamıza konu olan eğitim kurumları da bir ülke için en önemli kaynak olan insan

kaynağını yetiştiren örgütlerdir. Bu açıdan bakıldığında örgütler için gerekli olan adalet kavramının önemi, eğitim kurumları açısından daha da artmaktadır. Kaynağı insan olan eğitim örgütleri toplumsal açık sistemler olduğundan toplumsal katmanla etkileşim halindedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi toplumun geniş bir kısmını ilgilendirmektedir (Polat, 2007b, s.8). Ayrıca eğitim örgütlerinin toplumu şekillendirmeye yönelik etkisinin yüksek olması eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasını önemli kılmaktadır. Eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim örgütlerinin etkililiğine bağlıdır (Özgan & Bozbayındır, 2011, s.68).

Eğitim örgütlerinin amaçlarının gerçekleşmesinde öğretmenlerin rolü oldukça büyüktür (Kasapoğlu, 2015; Özgan & Bozbayındır, 2011; Polat, 2007b; Polat & Celep, 2008). Bu nedenle öğretmenlerin vazifelerini iyi yapabilmesi sağlanmalıdır. Bunu sağlamak için gerekli koşulların oluşturulması ve öğretmenlerin görevlerini engelleyen etmenlerin neler olduğunun saptanması gerekmektedir. Bu anlamda öğretmenlerde örgütsel adalet algısının önemi birçok çalışmada (Akgeyik, 2014; Akgüney, 2014; Gök, 2014; Greenberg, 1987a; Kasapoğlu, 2015; Kılıç, 2013; Uysal, 2014) ortaya konmuştur. Okullarda yaşanan problemlerin birçoğunun zemininde büyük ölçüde öğretmenlerin örgütsel adalet algısı yatmaktadır (Polat, 2007b, s.4; Uysal, 2014, s.4). Özgan ve Bozbayındır (2011) çalışmalarında okul örgütlerinde adil olmayan uygulamaların öğretmenlerde performans, iş doyumunu, bağlılık, güven ve motivasyonunda azalma, çatışma, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizlik (s.72-76), Tan (2006) ise ilköğretim okullarındaki uygulamalarda adaletli olunmamasının öğretmenlerin iş doyumuna, meslek ve benlik algılarına olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur (s.69). Polat (2007b) ve Selvitopu (2011)'da öğretmenlerin örgütsel adalet algıları düşük olduğunda morallerinin ve motivasyonlarının düşeceğini; hayal kırıklığı ve mutsuzluk yaşayabileceklerini, Kasapoğlu (2015)'da çalıştığı örgütte adaletsizlik olduğuna inanan öğretmenin okula karşı bağlılık hissetmeyeceğini ve zamanla örgüte yabancılaşmaya başlayacağını bunun sonucu olarak da okulun amaçlarını gerçekleştirmede herhangi bir çaba içerisine girmeyeceğini belirtmiştir (s.2).

Doğan (2008) ve Titrek (2009) okul yöneticilerinin adil olmayan davranışlar sergilemesinin öğretmenlerin moral ve motivasyonunu zedeleyeceği gibi; okul içi bazı sorunların çıkmasına yol açabileceğini bu durumun öğretmenlerin örgütlerine bağlılığını,

güvenini ve gönüllü davranışlarını da azaltarak, eğitim kurumunun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde sakıncalara yol açabileceğini bulgulamışlardır (s.564). Bunun tam tersi olarak iş yerinde pozitif yönde algılanan olumlu sonuçlar doğurduğu, verim, motivasyon, kalite ve örgüte duyulan güvene yansıdığı görülmektedir (Kasapoğlu, 2015, s.5; Tan, 2006, s. 69; Töremen, 2001, s.79). Özgan ve Bozbayındır (2011)'da olumlu adalet algısının verimliliğini ve etkililiğini arttırdığını belirtmiştir (s.68). Lind ve Tyler, örgütte adaleti sağlamanın çalışanların performansını olumlu olarak etkileyeceğini saptamışlardır (Robinson'dan aktaran Akyüz, 2013, s.69). Greenberg (1987a)'de bireylerin çalıştıkları örgütün adil olmamasına karşı tepki verdiklerini ve bu tepkilerin işten kaytarma, örgütsel yurttaşlık, iş doyumu, performansın artması ya da düşmesi, olumsuz sosyal davranışlar ve çatışma gibi pek çok iş davranışını kapsayabildiğini belirtmiştir (s.38). Yılmaz ve Kara öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısının doğurduğu sonuçlara öğrenci açısından bakarak şu değerlendirmelerde bulunmuşlardır: Yılmaz (2010) adalet, doğruluk, dürüstlük, eşitlik gibi değerleri yeni nesillere kazandıracak olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının düşük olmasının bu değerlerin öğrencilere kazandırılmasında sorunlara da yol açabileceğini (s.598); Kara (2011)'da örgütsel adalet algısının insan faktörünün ağırlıklı olduğu eğitim kurumlarında öğretmenlerin tutum ve davranışlarına etki ettiğini, özellikle yöneticilere ilişkin adalet algılarının onların sistemle bütünleşmelerine ya da sistemden soğumalarına sebep olarak öğretmenlerin işlerine olan bağlılık düzeylerini, dolaylı olarak da öğrenci başarısını olumlu veya olumsuz etkilediğini ifade etmiştir (s.5). İlgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet algısının doğurduğu sonuçların eğitim basamağına göre değişmediği görülmektedir. Bu bakımdan araştırmamızda eğitim kademesi ayrımı yapmadan öğretmenlerdeki adalet algısı bütün olarak ele alınacaktır. Gerek yerli gerekse yabancı alanyazın incelendiğinde örgütsel adaletle pek çok çalışmaya (Baş & Şentürk, 2011; Greenberg, 1986a; 1986b, 1987a, 1987b, 1990; Folger & Cropanzano, 2001; İyigün, 2012; Niehoof & Moorman, 1993; Yılmaz, 2010; Yıldız, 2013) rastlanmıştır. Yerli alanyazındaki araştırmaların çoğu (Aydın, 2015; Çapraz, 2009; İren, 2015; Kara, 2011; Kahraman, 2014; Kılıç, 2013; Koç, 2013; Ünlü, 2015; Yıldız, 2015; Yılmaz, 2010) ilköğretim ve lise kademelerinde nicel araştırma yöntemiyle yapılmış örgütsel adaletin çeşitli değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemiyle yapılan çalışmalar ise (Özgan & Bozbayındır, 2011; Taşdan, Oğuz & Kandos, 2006; Tekin & Akyol, 2017) sınırlıdır. Yabancı alanyazında ise daha çok örgütsel adalet ve boyutlarıyla ilgili doküman incelemesine, kuramsal çalışmalara (Colquitt, 2001, Folger & Cropanzano, 2001; Greenberg, 1986a, 1986b, 1987a, 1987b) ve örgütsel adaletin diğer değişkenlerle

(örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, motivasyon) ilişkisini inceleyen çalışmalara (Cropanzano & Rupp, 2003; Hoy & Tarter, 2004; Moorman 1991; Zainalipour, Fini & Mirkamali, 2010) rastlanmıştır. Bu nedenle çalışmada örgütsel adalet konusu eğitim kurumlarındaki öğretmenler dahilinde derinlemesine bilgi edinmek açısından nitel bir yöntemle ele alınmaya uygun görülmüştür.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarında örgütsel adalet konusunun bir bütün olarak derinlemesine ele alınarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının incelenmesidir. Bu ana amaç doğrultusunda daha ayrıntılı bulgulara erişmek için şu alt amaçlara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenler adalet kavramından ne anlamaktadırlar?
2. Öğretmenler örgütsel adalet kavramından ne anlamaktadırlar?
3. Öğretmenler adaletli olan ve olmayan uygulama olarak neleri görmektedirler?
4. Öğretmenler adaletli olan ve olmayan uygulamalar karşısında nasıl etkilenmektedirler?
5. Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarına (işlemsel, etkileşimsel, dağıtımsal vb.) ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin örgütsel adaletin sağlanması noktasında çözüm önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Alanyazın incelendiğinde eğitim kurumlarında örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalar olmakla birlikte, öğretmenlerde örgütsel adalet algısını bütün olarak tüm kademelerde inceleyen nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla bu alandaki boşluğu doldurmak ve bu konuda araştırmacılara kaynak oluşturmak hedeflenmiştir. Ayrıca bu çalışmada ortaya çıkarılacak bulgu öğretmenlerin örgütsel adalet algısına, örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerine, adaletli olan ve olmayan uygulamaların öğretmenler üzerindeki etkilerine, öğretmenlerin adaletin sağlanması adına Milli Eğitim Bakanlığı, okul yönetimi ve meslektaşlarından beklentilerine dikkat çekerek örgütsel adaletin Milli Eğitim Bakanlığı, okul yönetimi ve öğretmenler tarafından sağlanması yönünde farkındalık oluşturacaktır.

Varsayımlar

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşmelerde verilen cevaplar, örgüt çalışanlarının doğal görüşlerini yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, Ankara'nın bazı merkez (Çankaya, Altındağ ve Mamak) ilçelerindeki öğretmenlerin örgütsel adalet algısının araştırılmasıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Adalet: Türkçeye, Arapça “adl” kökünden gelmiş (Demir'den aktaran Eroğlu, 2009, s.7) olan “adalet” kelimesinin sözlükte üç farklı karşılığı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, herkesin hakkını gözetme, kimseye haksızlık yapmama, doğruluktan ayrılmama; ikincisi, bir toplumda kanun ve nizam yoluyla hakların karşılıklı olarak korunup dengede tutulması; üçüncüsünde ise bir devlette hak ve hukuku uygulayan teşkilat anlamını taşır (Ayverdi, 2005, s.24). En kısa şekliyle adalet; haklı ile haksızı ayırt edecek biçimde hakkın gözetilmesi ve sağlanması adına önlemler alınmasıdır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı & Aksu, 2018, s.1).

Örgütsel Adalet: Çalışanlar daima kendi çıktıları ile örgütün kendilerine ne sağladığını karşılaştırırlar ve örgüte sağladıkları katkı oranında adil ücret, terfi, tanınma vb. beklentisi içinde olurlar. Bu açıdan örgütsel adalet çalışanların bağlı oldukları örgütten bekledikleri hakkaniyettir (Budak vd., 2018, s. 24-25). İşyerinde doğrudan ilişkili olan adalet rolünü tanımlamak için kullanılan terimdir. Özellikle, örgütsel adalet, çalışanların işlerinde adil bir şekilde muamele görüp görmediklerini ve bu tespitlerin iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini belirleme biçimleriyle ilgilidir (Moorman, 1991, s.845).

Öğretmen: 13 Mart 1924 tarihinde TBMM'de kabul edilen Orta Tedrisat Muallimleri Kanunu öğretmenliği “devletin umumi hizmetlerinden talim ve terbiye vazifesini üzerine alan, müstakil sınıf ve derecelere ayrılan bir meslektir” şeklinde tanımlamaktadır (s.251). Yine 14 Haziran 1973 tarihinde yürürlüğe giren 1739 sayılı Temel Eğitim Kanunu'nda öğretmenlik “devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak belirtilmektedir (s. 5109).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal çerçevesi verilecek olup, adalet, örgütsel adalet, örgütsel adaletin önemi ve örgütsel adaletin boyutları konuları üzerinde durulacaktır.

Adalet

İnsanların yerleşik düzene geçmeleriyle birlikte yaşam kurallarını belirlemeleri tarihin her döneminde bir sorunsal haline dönüşmüştür. Adalet kavramına dair ilk yazıtlarda rastlanan düşünceler insanların bir arada nasıl yaşamaları gerektiğini ve kıt kaynakların insanlar arasında nasıl paylaştırılacağıyla ilgilidir. Topluluk halinde yaşayan insanlardan ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, birbirlerinin haklarını da gözetilerek mevcut olan kaynakları kullanabilmeleri ve bütün bu süreçlerin belli kurallara bağlanması adalet kavramını ortaya çıkarmıştır (Yürür, 2008).

Geçmişten günümüze kadar adalet kavramı birçok açıdan ele alınmış özellikle de filozofların ilgisini çekmiş bir konudur. Bu olguyu ilk kez yorumlayan Aristoteles, Sokrates ve Platon olmuştur (Gündoğan, 2003; Karabulut, 2018). Yunan filozofları adaleti etik ve ahlaki çerçeve içerisinde incelemiştir (Greenberg & Bies, 1992). Sokrates adaleti de içine alan görüşlerini erdem çerçevesinde ele almıştır ‘Menon’ diyalogunda geçtiği üzere erdem in iyiyi kötüden ayırma bilgisi olduğunu düşünür. Sokrates’e göre, erdem bilgi olduğu için bilgi yoluyla öğrenilir. Ona göre erdem gücünü başkalarını sıkmadan toplum içinde yaşayarak herkese karşı adaletli olma gücünden ve iyiliğin kaynağının ne olduğunu bilmekten alır. Başka bir ifadeyle toplum içinde yaşayan birey için erdem topluma yararlı olabilmeyi bilmektir (Platon, 1993, s.172-173). Sokrates’in öğrencisi Platon’a adaleti kavramını adaletsizlik çerçevesinde kavramsallaştırmıştır. Platon, ‘Devlet’te, erdemi; bilgelik, cesaret, özüne hakim olma ve adalet çerçevesinde ele almıştır (Platon, 1995).

Platon'un felsefesinde adalet teriminin, günlük dildeki anlamından daha kuşatıcı bir anlamı vardır. Adalet insanın öteki erdemleriyle aynı düzeyde değildir. O yiğitlik ya da ölçülülük gibi özel bir nitelik ya da özellik olmayıp genel bir düzen, belirlilik, birlik ve yasallık ilkesidir. Platon adalet kavramını önce devlette araştırır ve adil bir toplumun oluşturmının adaleti egemen kılmanın yolunun adaletli bir devlet düzeni oluşturmaktan geçtiğini ifade eder (Karagöz, 2002, s.269-270). Platon adaleti ancak örgütlü bir toplumda mümkün görmüş bu kavramı farklı sosyal sınıflara eşit davranma olarak nitelendirmiş adaletin sağlanabilmesi için mutlak eşitliği vurgulamıştır (Karagöz, 2002, s.270).

Aristoteles de adaleti bireysel bir erdem olarak görmüş (Yıldız, 2002, s.270) ve adaletin tam bir tanımını yapmanın zorluğundan dolayı, adaletsizlikten hareketle adalet kavramını ele almıştır. Ona göre: "Yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bu şekilde bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak" adalettir (Babür,1997, s.89-90). Alman filozof Kant ise, adaletle ilgili üç ilkeye dikkat çekerek adalet kavramını şerefli yaşama, kimseye zarar vermeme, herkesin hakkına düşeni verme olarak açıklamıştır (Güriz, 1994, s.20).

Ondokuzuncu yüzyılda diğer sosyal bilimlerin felsefeden hızla kopmaya başlamasıyla bu kavram da artık sadece felsefeyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkmış, başta hukuk ve sosyoloji olmak üzere özellikle siyasal bilimlerin de uğraş alanı içinde görülmeye başlanmıştır (Toprakkaya, 2008, s.28). İslam tarihine baktığımızda da adaletle ilgili birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Adalet, davranışlarda ve kararlarda doğruluk, eşitlik gibi anlamları taşıyan bir mastar-isimdir. Orta yol, istikamet, eş gibi anlamlara gelen 'adl' kelimesi, sıfat olarak kullanıldığında 'adil' kelimesi ile ifade edilir. Adalet, toplum hayatında düzeni ve eşitliği sağlayan ahlaki bir erdemdir. İstikrarlı bir doğrulukla gerçekleşen ruhi bir denge ve kemal halidir (Çağrı, 1988, s.341). Çankı (1955) gerçek adaletin ahlakı kendi içine alacak kadar geniş bir vasfı vardır. Bu adalete vicdanın emriyle uyulur, zorla değil. Herkesin hak ve hukukuna her koşulda saygıyı içerir (s.322).

Adalet, nesnel anlamda herkesin hakkını kabul etme ve tanıma konusunda değişmez bir iyi dileği ve niyeti barındıran bir kavramdır (Eroğlu, 2009, s.8). Bir başka ifadeyle adalet, devam eden etkileşimin bir grup, örgüt veya toplumun üyelerinin zihninde yarattığı sosyal bir kavramdır. Bir grup insan tarafından paylaşıldığı ölçüde var olur, fayda sağlar. Adalet, insanlar ve gruplar arasındaki etkileşimi mümkün kılan sosyal bir kolaylaştırıcıdır (Tyler, 2000, s.117). Colquitt (2001) adaleti en kısa şekliyle doğruluk olarak tanımlamıştır (s.425).

Arapça kökenli olan adalet kelimesinin Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde dört farklı karşılığı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, “sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması; ikincisi, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; üçüncüsü, bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları; dördüncüsü ise herkese kendine uygun düşeni, hakkı olanı verme” (TDK, 2019). Günümüzde adalet kavramı; bireylerin doğruluğunu ve dürüstlüğü, davranışın adalete uygunluğunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Adalet en geniş anlamıyla “hakka uygunluk, haklı olanla haksızın ayırt edilmesi” demektir. Adalete bu açıdan bakıldığında, insanları ahlaki yönden inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içinde barındırdığından ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir (Yıldız, 2013, s.291). Titrek (2009)'de adalet kavramını en genel manasıyla yanlış ile doğrunun veya haksız ile haklının ayırt edilmesi olarak ifade etmiştir (s. 552). Gündoğan (2003) adaleti, bir ölçü olarak hukukun, hakkı gözetmenin ve başkalarının hakkına saygı göstermenin bir ilkesi olduğunu açıklamıştır. Bir başka ifade ile adalet, etik, din, eşitlik veya yasaya göre tanımlanabilecek bir eylem veya kararın ahlaki olarak doğru olduğu fikrini ifade eder (Dehaghani & Mirhadi, 2013, s.197).

Günümüzün en önemli liberal filozoflarından Robert Nozick'de, adalet anlayışını özgürlük ve haklar üzerine kurar. Klasik liberal öğretilerde olduğu gibi Nozick için de bireyin özgürlük ve haklarına hiçbir gücün müdahale etmesi mümkün değildir. Bu müdahalenin en aza indiği devlet, sadece ultraminimal devlet mazur görülebilir. Çünkü Nozick, özgür eylemi temele alır ve “adaleti kişiye özgü kazanımların haklılığıyla ilgili bir mesele olarak” (Erdoğan, 1988, s.77) görür. Anlaşıldığı üzere Nozick için de adalet, hak üzerine inşa edilebilir bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve hakkın elde edilmesinin doğal bir sonucu olarak görülmektedir.

Buraya kadar üzerinde durduğumuz görüşler ve tanımlar çerçevesinde, adaleti hak temelinde ele alan anlayışa göre, “bir eylem veya davranış, başkalarının haklarını esaslı olarak etkilediği durumda, ancak ve ancak bu haklara saygı göstermek suretiyle yapılırsa adildir.” (Erdoğan, 1994b, s.116). Adaletin ne olup olmadığı konusu tartışmalıdır ve bu kavramla ifade edilmek istenen değer ne olduğu konusunda kesin bir adlandırma ortaya koymak oldukça güçtür. Ancak genel olarak adalet tanımının birçoğunun hak çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Adalet toplumla iç içe olan bir kavramdır ve içinden çıkan toplumun değerlerine, yaşam şartlarına, folkloruna ve hukuk anlayışlarına göre ifadesini bulmaktadır. Bu yönüyle adaletin hem etik hem de hukuksal değer yargılarına göre içerik ve anlamının şekillendiği söylenebilir.

Adalet Kavramının Bileşenleri

Adalet kavramı düşünüldüğü zaman üç temel bileşenden oluştuğu görülmektedir. Bunlar eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellikten oluşmaktadır.

Eşitlik

Bu kavram genellikle “adalet” kavramıyla paralel anılmasına karşın içerik yönünden farklılıklar göstermektedir. Her eşit uygulamaveya eşit paylaşım adil olarak kabul edilmeyebilir. Bir iş yerinde çalışan herkese eşit ücret verilmesi adaletli bir uygulama olmayacaktır (Güriz, 1994, s.23). Çünkü her bir çalışanın yaptığı iş, bulunduğu pozisyon, aldığı ve katlandığı risk, üstlendiği sorumluluk, eğitim durumu, işine olan yararı gibi özelliklerin farklı olması, farklı ücretlendirmeyi gerektirmektedir. Aynı ya da benzer vasıflara sahip, aynı işi yapan, işine aynı katkıyı sağlayan kişilere haklı olmayan gerekçelerle farklı ücretler verilmesi de adaletli bir davranış olmayacaktır. Dolayısıyla eşitliğin, adaleti sağlamada gerekli bir unsur olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s.197). Bu doğrultuda adalet eşitliğin bir unsur olduğu geniş bir ilkedir (Hoy & Tarter, 2004, s.251).

Erdoğan (1994a)’da Cihangiroğlu ve Yılmaz (2010)’ın araştırmasını destekleyerek eşitliği “mutlak eşitlik” ve “nisbi eşitlik” olarak ifade edilmektedir. Mutlak eşitlik, ayırım yapmadan herkese eşit hak ve pay verme anlamına gelirken; nisbi ya da görelî eşitlik ise, insanlar arasında farklılıklar ortaya çıkaran niteliklerin dikkate alınarak hareket edilmesidir. İnsanın, insan olarak değeri bakımından eşitlik mutlaktır yani bu konuda eşitlikten ayrılmak adaletsizliktir (s.128). Irk, cins, dil, din, etnik, köken gibi özellikler nedeniyle ayırım yapmak, mutlak eşitliğe ve adalete aykırı davranmaktır. Nisbi ya da orantılı eşitlik, Aristoteles’in “denkleştirici adalet” yaklaşımı ile yakından ilgilidir. Haklı bir neden bulunduğu zaman insanların farklı muameleye tabi tutulması adaletsizlik değil aslında adaletin kendisidir. Örneğin; zorluk derecesi daha fazla olan, daha çok mesuliyet gerektiren ya da daha tehlikeli bir işi yerine getiren çalışana, diğerlerine göre farklı ücret ödemek adaleti sağlamak adına yapılması gerekendir (Çakır, 2006, s.32). Herkese farklı şartlarda eşit muamele yapılması, eşit ücret ödenmesi adaletsizliği ortaya çıkarır.

Eşitlik örgütsel açıdan ele alındığında insan kaynakları yönetiminin islediği politikalar çerçevesinde değerlendirilebilir. Örneğin çalışanların işlerinde yükselmeleri ve kariyerlerini devam ettirebilmeleri için onlara aynı ortamın sağlanması aynı şartlar altında

rekabet edebilme şansını vermek mutlak eşitliğinin sağlanması anlamına gelmektedir. Yine insan kaynakları yönetiminin izleyeceği politikalar doğrultusunda ödüllendirme ve cezalandırmanın farklılaştırılarak dağıtılması ise nispi eşitliğin pratik anlamda uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2005, s.21).

Karşılıklılık

Ekonomik, toplumsal ve kişisel ilişkiler bir takas (mübadele) ilişkisine dayanmaktadır. Adalet için hangi ilişki düzeyinde olursa olsun verilen ile alınanın değerinin birbirine denk olması gerekmektedir. Karşılıklılık unsurunu sağlamayan bir ilişkide bir tarafın diğer tarafı istismarı söz konusu olacaktır. İş ilişkisini ele alacak olursak, çalışanın emeğinin karşılığına denk olan ücreti alması, işverenin istismarını önleyecek dolayısıyla adaleti sağlayacaktır. Ancak karşılıklılık unsurunda, algılanan adalet, bu kavrama göreceli bir özellik katmaktadır (Vroom'dan aktaran Çakır, 2006, s.32). Belirli kurallar ve ilkeler çerçevesinde hareket edilmesi mutlak ve göreceli adalet algılamaları arasındaki uyumsuzluğu azaltacaktır. Bu durum adalet kavramının bir başka unsurunu, rasyonelliği ortaya koymaktadır (Çakır, 2006, s.32-33).

Rasyonellik

Rasyonellik, öznel yargılar yerine tarafsız, objektif olarak akli ön plana alıp belirli veriler doğrultusunda karar verme ve davranmayı gerektirir. Güriz (1994) çalışmasında rasyonelliğin adalet boyutu açısından kişiye yapılacak olan uygulamanın, belirli kurallarla önceden belirlenerek kişinin keyfi muameleye maruz kalmasının önlenmesi anlamını taşıdığını ifade etmiştir (s.11). Bunun için kişilerin hakettiği miktarın belirlenmesinde nesnel birtakım kural ve ölçütlerin konulması lazımdır. Rasyonellik unsuru keyfiliğe karşıtlığı ifade etmektedir. Örneğin çalışanın ücretinin ve ücret artış kurallarının belirli ilkeler çerçevesinde önceden belirlenmesi, işverenin keyfi olarak bir saptama yapmasına engel olacak bu da adaletin gerçekleşmesinde katkı sağlayacaktır (Çakır, 2006, s.33).

Örgütsel Adalet

Adaletin sosyal söylem ve felsefesi uzun bir geçmişe sahiptir. Örgütsel adalet teorisinin orjini, Weber'in "İdeal Tip Bürokrasi"sinin nesnellik ve açıklık ilkesi ile ilişkilendirilerek açıklanır. Yine Fayol'un Yönetim İlkeleri Teorisi, başarılı bir örgütün niteliğini eşitlik ile

ilişkilendirir. Taylor yönetim sistemi açısından örgütsel adaleti “adil bir ödeme için adil bir çalışma günü” sloganıyla açıklamıştır (Woodilla & Forray ‘dan aktaran Uğurlu, 2009, s.70).

Irak (2004)’ın Stouffer, Suchman DeVinney, Star ve Williams, 1949; Cropanzano ve Randall, 1993’ten aktardığına göre adil olma kavramının ortaya çıkışı 1940’lı yıllara dayanır. İlk olarak I.Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili araştırmalarda, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin sonuçlarında çalışanların iş doyumlarının farklı düzeyde olması dikkat çekmiştir. Hava birliğindeki kademe geçişleri hızlı ve düzenliken inzibat birliğinde kademe geçişleri yavaş olmaktadır. Ancak terfilerin daha düzenli ve hızlı olduğu hava birliklerinde iş doyumunun beklenenin aksine daha düşük olduğu görülmüştür. Arkadaşlarının kendilerine göre daha hızlı terfi aldığını gören diğer çalışanlar bu durum karşısında kaygılanmışlardır. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla mukayese ederek adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (s.26-27).

Örgütsel adalet terimi personel yönetiminde genellikle adalet konularına değinmek için French (1964) tarafından kullanılmıştır, fakat bireyin dahil olduğu örgütteki algıladığı adaleti örgütsel adalet ifadesi kullanan ilk kişi Greenberg (1987b)’dir (Özçınar, Demirel & Özbezek, 2015, s.153). Örgütsel adalet kavramına ilk olarak Homans (1961), Adams (1965), Walster, Berscheid & Walster (1973), gibi yazarların öncülük ettiğini söylenebilir (Greenberg, 1987b, s.9). Bununla birlikte Greenberg’in (1987b) çalışmalarıyla örgütsel adaletin alanyazında kavramsallaştırılmış ve böylece yaygınlaşmaya başlamıştır. Greenberg (1990, 1992)’ün yaptığı çalışmalarla örgütsel adalet, yönetim ve organizasyon alanının en popüler ve en çok araştırılan konularından biri olmuştur (Dehaghani & Mirhadi, 2013, s.197). Greenberg (1987a, 1987b), Greenberg ve Bies (1992) yaptıkları çalışmalarda; örgütsel adaleti, örgüt içinde çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını anlatan bir kavram olarak tanımlamış ve örgütsel adaletin çalışma ortamı ile direkt ilişkili olan rolü üzerinde durmuştur. Bu açıdan örgütsel adalet, çalışanların örgüt tarafından yapılan davranışların doğruluğu ile ilgili algıları olarak tanımlamak mümkündür (Campbell & Edward, 2004, s.179).

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların, kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklı problem üzerinde daha çok durduğu gözlemlenmektedir. Böylece “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adaletli paylaşılmasını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının örgütler

için giderek önem kazandığı söylenebilir (İşbaşı, 2001, s.60). Sosyal adalet kavramını geliştiren Rawls, adaleti sosyal kurumların bir erdemi olarak ele almış, adaletin doğruluğu gerektirdiğini savunmuştur (Şahlımeşur, 2015, s.4). Adaletle örgütsel çevrede bakan Coleman'a göre adaletin kişiler arası ilişki olarak düşünülmesi sınırlı bir yaklaşımdır. Modern toplumlara büyük ölçüde kurumsal aktörler hakimdir. Bunlar, yasal olarak kabul görmüş bir "hayatı" olan, iş örgütleri ve devlet kurumları gibi büyük, sosyal kurumlardır (Folger & Cropanzono, 2001, s.16).

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgüt içindeki uygulamalarla ilgili algıladığı adalettir ve bu algının örgüt açısından bağlılık, doyum gibi sonuçları nasıl etkilediğini ortaya koyan bir kavramdır (Greenberg'den aktaran Yılmaz, 2010, s.583). Bu açıdan bakıldığında örgütteki adaletin varlığının işlerliği örgütün bireye karşı adaletliymi değerlendirilmesine bakılarak değil de bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğuna bağlı olduğu için örgütsel adaletin algı olarak tanımlandığı söylenebilir.

Taşkıran (2011)'da örgütsel adaleti algı kavramı çerçevesinde değerlendirerek bireyin gerçekte kendisine nasıl ve ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığına odaklandığını ifade etmiştir (s.93-95). İçerli (2010) örgütsel adalet bir örgüt içerisindeki kaynakların (ücret, terfi, ödül, ceza vb.) nasıl dağıtıldığı, kararların nasıl alındığı ve yöneticilerinin çalışanlarına kararları nasıl söylendiğine dair çalışanlarca algılanma biçimidir (s.69). Örgütsel adalet, bireylerin adaleti veya adaletsizliği nasıl algıladıklarını ve işyerinde buna nasıl tepki verdiklerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Güllü & Şahin, 2017, s.373). Bir başka tanıma göre örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir (İşcan & Naktiyok, 2004, s.182).

Örgütsel adalet anlayışı, çalışanların mesleki memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkları ve daha sonra başka bir iş aramak için sahip olduğu eğilim nedeniyle örgütler için son derece önemlidir (De Coninck ve Stilwell'dan aktaran Güllü & Şahin, 2017, s.373). Örgütsel adalet, işyerinde doğrudan ilişkili olan adalet rolünü tanımlamak için kullanılan terimdir. Özellikle örgütsel adalet, çalışanların işlerinde adil bir şekilde muamele görüp görmediklerini ve bu tespitlerin iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini belirleme biçimleriyle ilgilidir (Moorman, 1991, s.845). Başka bir ifade ile örgütsel adalet, örgütte çalışan kişiler arasında görev, mal, hizmet, ödül, ceza, ücret, örgütsel pozisyon, fırsat ya da rol gibi kazanımların dağıtılması ya da dağıtım kararlarının alınmasına yönelik olarak geliştirilen kurallar ve bu kuralların dayandığı toplumsal normlarla ilgilidir (Yılmaz, 2010

s.583). Bütün bu tanımlar ışığında örgütsel adaletin örgütte çalışanlar açısından bakıldığında bir algı olduğu ve bu algı çerçevesinde çalışanların işlerine, yönetime karşı tutum sergilediği ve çalışanın işine, yöneticisine, meslektaşına karşı davranışlarını şekillendirdiği söylenebilir.

Örgütsel Adalet Algısı ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütlerde adalet konusunun kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd. (1973) gibi teorisyenlerle başlamış ve ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımı konusu 1960 ve 1970’lerde önemli ölçüde ilgi görmüştür (Yürür, 2005, s.113). O yıllardan bu yana çok sayıda teori ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını zorlaştırmıştır (Öztürk, 2015, s.9).

Greenberg (1987b), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” başlıklı çalışmasında var olan teorileri incelemiş ve birtakım sınıflandırmalar yapmıştır. Yaptığı bu sınıflandırmalarda iki ana sınıf üzerinde durmuştur. Bu sınıflar reaktif/pro-aktif ve süreç/içerik(kapsam) sınıflarıdır (s.9-14). Bu teorilerden bazıları alanyazında daha önemli bulunarak yapılan araştırmalarla desteklenmiş, bazıları ise farklı bir bakış açısı olarak kalmıştır. Tezin bu bölümünde örgütsel adalet teorileri Greenberg’in “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” çalışmasında ortaya koyduğu sınıflandırma içerisinde ele alınmıştır.

Reaktif – İçerik Teorileri

Reaktif-içerik kuramlar, çalışanların örgüt içinde yapılan adaletsizliklere verdikleri tepkileri inceleyen kavramsal yaklaşımlar olup adil olmayan ödül ve kaynakların dağıtımı üzerinde durmuşlardır. Reaktif bir adalet teorisi, insanların algılanan haksız durumlardan kaçma veya onlardan kaçınma girişimlerine odaklanır Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster’ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı versiyonları (1978) ve Crosby’nin Görelî Yoksunluk Kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir. Bahsi geçen kuramlar, kişilerin adil olmayan ilişkilere karşı negatif duygularla yanıt verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak adaletsizlikle muamele görmekten

kaçınmaya çalıştıkları şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir. Kuramlar bu görüşten dolayı reaktif içerik kuramlar olarak nitelendirilmişlerdir (Greenberg, 1987b, s.10-11).

Dağıtım Adaleti Teorisi

Dağıtım Adaleti Teorisi'nin gelişimine en çok katkıda bulunan araştırmacı Homans'tır. Homans'ın 1961 yılında yaptığı araştırması dağıtım adaleti teorisinin temellerini oluşturmaktır. Homans bu teoride kazanç, elde edilen karın belirlenmesi ve bu karların karşılaştırılması üzerinde yoğunlaşmıştır. Homans (1961) Ayrıca Homans yaptığı çalışmada adaletin eşitlik olarak algılanamayacağı konusunda vurgular yapmıştır. Homans'a göre dağıtım adaleti eşitlikten çok eşitsizlik yaratmaktadır. Burada önemli olan nokta dağıtım yapacak kişinin doğru stratejik hesaplamalar yaparak paylaşımı doğru şekilde gerçekleştirmesidir. Dağıtım Adaleti Teorisi'nde herkes emek ya da yatırımı oranında kazanç sağlar (Halbaw, 2018, s.11).

Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi'nin temellerini araştırmalarıyla Stacy Adams (1963, 1965) atmıştır (Leventhal, 1976, s. 93). Adams genereal elektrik şirketinde yaptığı çalışma ile çalışanların adalet algılarını ve yaşadıkları adaletsizlikler sonucunda tepkilerini değerlendirerek çıkarımlarda bulunmuştur. Adams yaptığı çalışmanın temeline Homans'ın dağıtım adaleti teorisini koyarak çalışmalarına bu teoriyi geliştirerek devam etmiştir (Folger ve Cronpanza'dan aktaran Halbaw, 2018, s.12). Bu çalışma ile ilk defa Adams yöneticilerin davranışları karşısında çalışanların tutumlarını ve kendilerini nasıl hissettikleri psikolojik etkenler ve süreçler bazında ortaya koymuştur (Yürür, 2008, s.297).

Bu kuram bireylerin kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu bulup bulmamalarıyla ilgili ilgilidir. Adams, bu kuramında iki değişkenden bahseder; yatırımlar (inputs) ve sonuçlar (outputs). Yatırımlar; eğitim düzeyi, deneyim, performans gibi çalışanın örgüte sağladığı katkılardır. Sonuçlar ise kişinin yatırımlar karşısında elde ettiği ücret, terfi, statü, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlardır. Bireyler, örgüte kazandırdıklarıyla ilgili olarak (yani yatırımlarına göre), elde edecekleri sonuçlara ilişkin beklentiye girerler (Irak, 2004, s.28).

Çalışan kendi girdileri ile aynı özellikleri ile ne kadar kazanç elde ettiğini oranladığında bu oranların eşit olmasını bekler. Yani aynı miktar girdi sahibi olan çalışanların

organizasyondan kazançlarının aynı olması adalet olarak algılanacaktır. (Greenberg'den aktaran Halbaw, 2018, s.12). Bu oranların karşılaştırılması sonucunda ise aynı birim girdide bulunan çalışanlar hem fazla kazanç sağlayanlar hem de az kazanç sağlayanlar durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bunun sebebi fazla kazanç sağlayanların kendilerini psikolojik olarak suçlu hissetmeleri, az kazanç sağlayanların ise kızgınlık duymalarıdır. (Greenberg, 1987b, s.10). Görüldüğü üzere, örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar, işgörenlerin eğitim, gayret, tecrübe, istekli olma gibi girdilerini örgütte tutan ve bu girdilerde işgörenlerin, ücret, iyi davranım, terfi, ödül, örgütsel onay, dürüstlük, adil ve tam başarı davranışları gibi neticeleri beklemeleri ile ilgili olan Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır (Poyraz, Kara & Çetin, 2009, s.73).

Leventhal (1980)'da "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fakness in Social Relationships" isimli çalışmasının çoğuna Eşitlik Teorisi rehberlik etmiştir ve bu teoriyle ilgili çeşitli sorunları tartışmıştır. Araştırma sonucunda bu kapsamda şu sorunları ortaya koymuştur. Eşitlik Teorisi çok boyutlu bir adalet anlayışından ziyade tek boyutlu olarak kullanılmakta, algılanan adaleti sadece liyakat ilkesi açısından kavramsallaştırmaktadır (1), teori yalnızca ödülün nihai dağılımını dikkate alarak bu dağıtımı oluşturan prosedürleri incelememektedir (2) ve adaletin sosyal ilişkilerdeki önemini abartma eğilimindedir (3) (s. 4-5). Leventhal Eşitlik Teorisi'ni diğer teorilerin temeli olmasıyla önemli bulmakla birlikte bu teorinin prosedürel adaleti göz ardı ederek sadece çıktı olan dağıtım adaletini dikkate alması sebebiyle adalet değerlendirmesinde tek başına yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

Göreceli Yoksunluk Teorisi

Crozby (1976) Eşitlik Teorisi'ni geliştirici şekilde yaptığı çalışmada eşitlik teorisinde bulunan oranların karşılaştırılmasından sonra negatif şekilde kazanç sağlayan bireyler üzerine yoğunlaşır. Bu teori en genel haliyle belirli ödül dağıtım düzenlerinin, insanları yoksunluk ve kızgınlık duygularına yol açarak kişilerde depresyondan salgına kadar değişen çeşitli tepkilere, belirli sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini ileri sürmektedir (Greenberg, 1987b, s.12). Bu teori insanların algılanan haksız ödül dağıtımlarına nasıl cevap vereceğini incelediğinden reaktif içerik teorisi olarak tanımlanmıştır.

Greenberg, göreceli yoksunluğun adaletin anlaşılması açısından birçok modele öncülük ettiğini belirtmiştir. Bu düşünceye göre adalet, bazı ölçütlerle karşılaştırılarak

tanımlanmaktadır (Greenberg'den akataran Irak, 2004, s.27-28). Martin (1981), bu kuram bağlamında yaptığı araştırmalarla belirli ödül dağıtım şekillerinin, bireylerde yoksunluk ve gücenme duygularına sebep olabildiğini ve bunun sonucunda da bazı tepkilerin ortaya çıktığını belirtmiştir (Irak, 2004, s.28). Reaktif içerik teorilerinden anlaşılacağı üzere bu teoriler harcanan bir emek karşılığında kazancın kişiler arasında nasıl dağıtıldığı ve dağıtımın adaletli olup olmamasının kişiler tarafından sorgulanması doğrultusunda çıkan sonuca göre çalışanlarda oluşan psikolojik ve tutumsal değişiklikler üzerinde durmaktadır.

Proaktif – İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri, işçilerin adil sonuç dağılımları yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Yani asıl bir şekilde sonuç almak isteyen kişilerin kendi girdilerinde yaptıkları değişiklikler ve gösterdikleri çaba üzerine odaklanmıştır. Ödül ya da kazanç sağlayacak kişilerin bu kazancın miktarını değiştirmek için takındıkları tutumsal değişiklikler ve yapmaya çalıştıkları müdahaleler proaktif içerik kuramları içerisinde incelenmektedir (Greenberg, 1987b, s.12). O halde bu teoriler çalışanların adil kazanım ve uygulamaları elde etmek için gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilir.

Adalet Yargı Teorisi

Adalet Yargı Teorisi adalet kavramını nasıl yorumladığıyla ilgili farklı çalışmalara konu olmuştur. Bu kategorideki ana teorik ifadeler, 1960'ların sonunda ve 1970'lerin başında, geleneksel reaktif hesaplarda bulunan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin temel modelinin bulunduğu bir dizi laboratuvar çalışması yapan Leventhal'den gelmektedir (Greenberg, 1987b, s.12). Teorinin kurucusu olan Leventhal 1976 yılında 'Justice Judgment Theory' ya da 'Justice Judgment Model' olarak bilinen adalet teorisini ortaya atmıştır. 1980 yılında yaptığı çalışmasında ise bu teoriyi çok boyutlu açıdan ele almıştır.

Bu teoride kişilerin örgüte sağladıkları katkı ya da girdileriyle çıktı ya da ödül olarak aldıkları unsurların oranlarının tüm örgüt çalışanları için aynı olması gerektiği öne sürülmüştür. Ayrıca bu durumda kişilerin daha fazla kazanç ya da ödül elde edebilmek için birbirleri ile mücadele ettikleri ifade edilmiş, kişilerin zaman zaman proaktif bir şekilde, eşit miktarda ödül dağıtmak için çabaladıklarını, böylece alınan ödüllerin sağlanan katkılarla orantılı olacağını bunun uzun vadede ilgili taraflar için en faydalı olacağı ileri sürmüştür (Leventhal, 1976, s.92-97).

Bununla birlikte bazı araştırmalar ödöl dağıtımını yapan işverenlerin, bazen bu ödöllelerin herkese eşit olarak paylaşım yapılması kuralını çiğneyerek dağıttıklarını göstermiştir. Eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin, şartlar uygun olduğu müddetçe uygun olabileceğini kabul etmiştir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki sosyal uyumu korumak amaçlandığında ödöl dağıtımında çalışanlar arasındaki olası farklılıklar göz önüne alınmaksızın herkese eşit paylaşım yapılabilir (Greenberg, 1987b, s.13).

Adalet Gűdűsű Teorisi

Adalet Gűdűsű Teorisi, Lerner (1977) tarafından “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms” çalışmasında ortaya konulmuştur. Bu teoriye göre çalışanların en önemli kaygısı “adalet”tir (Lerner, 1977). Teori hakkında çalışmalara devam eden Greenberg ise 1987 yılında yaptığı “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” isimli çalışmasında teoriler arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur. Greenberg’e göre Leventhal’ın Adalet Yargı Teorisi karakter olarak daha çok romantik öğeler barındırırken Lerner’in Adalet Gűdűsű Teorisi ise daha çok ahlaki öğeler barındırmaktadır. Adalet Gűdűsű Teorisi, ödöl dağıtım kararları alınırken izlenecek adalet şeklinin, tarafların birbirleri üzerinde bireysel ya da grup olarak odaklanması ile bağlantılı olarak taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğinin belirleneceğini ileri sürmektedir. Lerner dağıtım adaletini açıklayabilmek için çalışmasında dört ana ilke belirlemiştir. Çalışmasında belirtilen ilkeler şunlardır:

1. Çalışanların performans göstergelerine bağlı yapılan rekabet e göre ödöl dağıtımı,
2. Verilen ödölün sayısal bakımdan eşit büyüklükte olmasına göre yapılan ödöl dağıtımı
3. Çalışanların katkıları oranında eşit paylar kazandığı eşit paylaşım
4. Çalışanların kazanç ihtiyacı göz önüne alınarak yapılan ihtiyaç odaklı dağıtım (Greenberg, 1987b, s.13).

Lerner, bu dört madde ile dağıtım kararların çoğu zaman orantılı eşitlik olasılığının ötesinde olduğunu, ödöl dağıtımında çalışanın ihtiyacının, performansının, katkısının ayrıca ödölün sayısal bakımdan herkese eşit dağıtılmasının da etkili olduğunu ortaya koymuştur. Görüldüğü üzere bu yaklaşımların her ikisi de açıkça proaktif içerik adalet teorileri olarak nitelendirilmesi gereken yaklaşımlardır çünkü insanların ödöl tahsisine ilişkin kararları almak için nasıl uğraştıklarını ele almaktadırlar.

Reaktif – Süreç Teorileri

Karar vermek için kullanılan işlemlerin adaletine odaklanan teorilerin (süreç teorileri), ortaya çıkan kararların adaletine odaklanan teorilerden (içerik teorileri) kayda değer bir şekilde farklı olmadığı görülsede, süreç teorilerinde durum böyle değildir. Farklı bir entelektüel gelenekten, özellikle de hukuktan kaynaklanır. Bu durum, alınan kararların süreçlerinin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Teoride çıkan en önemli bulgulardan biri çalışan bireylerin örgütte karar alma süreçleri içerisinde kendi kontrollerini sağlayabildiği durumlarda kontrol sağlayamadığı durumlara göre çok daha tatmin olduklarıdır. Bir çalışan karar alma mekanizmasındaki süreci kontrol edip denetleyebildiğinde çıkan kararların denetleyemediği süreçlere çıkan kararlara nazaran çok daha adaletli olduğunu düşünmektedir (Greenberg, 1987b, s.13-14).

Prosedür Adaleti Teorileri

Prosedür Adaleti Teorisi kavramsal olarak incelendiğinde yapılan alan yazın araştırmasında Süreç Adaleti Teorisi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada kavram Greenberg'in "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" araştırması esas alınarak Prosedür Adaleti Teorisi şeklinde anılacaktır. Thibaut ve Walker 1975 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütte bulunan bireylerin karar verilme mekanizması içerisinde bulunan süreçlere ne gibi tepkiler verdikleri incelemişlerdir. Çalışma neticesinde geliştirilen teori "Prosedür Adaleti Teorisi" (Procedural Justice Theory)dir (İşbaşı, 2000, s.48).

Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözülmesi adına üretilen yöntemlere karşı gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır. Bu kuramda hukuksal olarak prosedürlerin adil olup olmadığını incelemek için üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç), kanıtların ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır (Thibaut ve Walker'dan aktaran Greenberg 1987b, s.13-14). Bu teoriye göre verilen kararlar olumlu olsun olmasın süreç kontrolü sağlandığı sürece adil olarak algılanmaktadır. Bu teori karar verilirken uygulanan sürecin (prosedür) kontrolünü ön plana çıkaran ve bu doğrultuda kararın adil olup olmadığının değerlendirdiği bir yaklaşımı savunmaktadır.

Proaktif – Süreç Teorileri

Proaktif Süreç Teorisi yaklaşımı örgüt çalışanları kazanımın adil dağıtımını sağlayan sürecin ne şekilde olması gerektiği sorusuna cevap arar. Proaktif Süreç Teorisi dağıtım prosedürlerine odaklanma eğilimindedir. Bu yönelimi kullanarak, insanların adaleti elde etmek için hangi prosedürleri kullanacaklarını belirlemeye çalışır. Proaktif Süreç Teorilerinden en önemlisi Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi'dir (Greenberg, 1987b, s.14-15).

Dağıtım Tercihi Teorisi

Bu teori, Leventhal'in (1976a, 1980) adalet yargı modelinin bir büyümesidir ve genel bir dağıtım usulü modeli olarak önerilmektedir. Bununla birlikte, teori neredeyse sadece dağıtıcı kararlar yerine usule ilişkin kararlara uygulandığı için (örneğin, Fry ve Cheney, 1981; Fry ve Leventhal, 1979) proaktif süreç teorisi kapsamındadır (Greenberg, 1987b, s. 14). Proaktif süreç teorilerinden en önemlisi olan Dağıtım Tercihi Teorisi'nin mimarları arasında Leventhal, Karuza ve Fry bulunsada daha güncel çalışmaları 1998 yılında Beugre yapmıştır. Beugre'ye göre; çalışanlar istedikleri sonuca ulaşmak için süreç içerisindeki uygulamaları kendi lehlerine seçmek isterler (Beugre, 1998, s.359).

Dağıtım Tercihi Teorisi, dağıtım kararlarını tahsis edene adil bir uygulama olanağı veren prosedürlerin daha çok tercih edildiğini iddia eder. Özellikle, teori, insanların belirli prosedürlerin amaçlarını yerine getirmede farklı araçlara sahip olacağına dair beklentileri olduğunu ve bir kişinin hedefine ulaşmasında en olanaklı olduğuna inanılan prosedürün en çok tercih edilen yöntem olmasını önerir. Bu doğrultuda da adaletin elde edilmesini teşvik etmeye yardımcı olabilecek şu sekiz prosedür belirlenmiştir: (a) karar verecek kişiyi seçme fırsatlarına izin vermek, (b) tutarlı kurallara uymak, (c) doğru bilgiye dayanmak, (d) karar verme gücünün yapısını tanımlamak, (e) yanlılığa karşı güvenceler kullanmak, (f) kişilere bilgi alma hakkı vermek, (g) prosedürlerde yapılacak değişikliklere olanak tanımak ve (h) geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanmak (Greenberg, 1987b, s.15). Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre işlemlerin adaletli olup olmaması bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlendiğinde adalete ulaşma ihtimali artmaktadır.

Örgütsel Adaletin Boyutları

Alanyazın taraması yapıldığında, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışmalı olduğu görülsede örgütsel adalet alanyazınında örgütsel adaletin üç farklı boyutu olduğu ve bunların da dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet şeklinde olduğu genel kabul görmektedir (Demirel & Seçkin, 2011, s.101). Bu bağlamda, örgütsel adalet konusunda araştırma yapan çalışmaların başlangıçta, dağıtım adaleti ve işlemsel (prosedürel) adalet olmak üzere iki önemli boyutta konuya bakmıştır (İşcan & Naktiyok, 2004, s.182; Kals & Jiranek, 2012, s.221; Ogunyemi, 2014, s.111). Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri kazanç miktarlarına ilişkin adalet algılamaları olup, işlemsel (prosedürel) adalet ise bu kazanımların miktarını belirlemede kullanılan araçlara ilişkin adalet algılamalarıdır (Folger ve Konovsky, 1989'den aktaran Özçınar vd. 2015, s.154). Dolayısıyla alanyazında dağıtımsal adalet ve işlemsel (prosedürel) adaletin birbirinden bağımsız olmayan yapılar olabilecekleri biçiminde yorumladığı çalışmalar olmuş ve yapılan araştırmalarda aralarında yüksek korelasyon çıkmıştır (Colquitt, 2001, s.387; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001, s.427). Bundan farklı olarak Sheppard ve Lewicki'nin (1987) yaptıkları bir çalışmada yöneticilerden kendi patronlarının adil olan ve olmayan davranışlarıyla ilgili durumları anlatmalarını istedikleri bir çalışma yapmış, bu çalışma sonucunda yöneticilerin işlemsel ve dağıtımsalfaktörleri bağımsız olarak belirledikleri ortaya koymuşlardır. Greenberg (1986a) çalışmasında örgütsel ortamlarda adaletin herhangi bir kapsamlı kavramsallaştırılmasında hem prosedürel hem de dağıtımsal faktörlerin dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşmıştır (s.342). Greenberg (1986b)'in yaptığı bir araştırma sonucunda da, yöneticilerin hem işlemsel hem de dağıtımsal adaletin farkında olduklarını ortaya koymuş ve bulgulara dayanarak işlemsel ve dağıtımsal adaletin birbirleriyle mücadele eden yapılardan çok, ayrı ama birbiriyle kesişen yapılar olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir. Yine bir başka çalışmasında Greenberg (1990), bu iki adalet türünün birbirinden istatistiksel açıdan bağımsız olsalar da, çalışanların sezgisel olarak bu

ayrımın farkında olup olmadığının belirlenmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir (Greenberg'den aktaran Irak, 2004, s.33).

Zamanla adalet algısının sadece kaynakların dağıtımına ya da kaynakları dağıtırken yapılan uygulamalara göre belirlenmesinin eksik olduğu kimi çalışmalarda bulgulanmış (Altinkurt & Yılmaz, 2010, s.467) ve örgütsel adaletin bu iki boyutuna ek olarak (Kals & Jiranek, 2012, s.221), üçüncü bir boyut daha ortaya çıkmıştır. Bu boyut kişiler arası ilişkilerle ilgili olan etkileşim adaletidir (Irak, 2004, s.33). Yapılan sonraki araştırmalarda ise etkileşimsel adaletin, bilgisel adalet ve kişiler arası adalet olmak üzere ikiye ayrılabilceğini belirten Bies & Moag (1986) ve Greenberg (1993) dördüncü bir boyutun daha kavramlaştırılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Judge & Colquitt, 2004, s.395; Kals & Jiranek, 2012, s.222). İlgili alanyazına baktığımızda örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalar arttıkça bu kavram gelişerek farklı açılardan yorumlanmış ve boyutlandırılmıştır. Örgütsel adaleti boyutlandırma konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunsa da konunun başında da belirtildiği üzere örgütsel adalet yazınında dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç farklı boyutu genel kabul görmektedir (Demirel & Seçkin, 2011, s.101; Karaeminoğulları, 2006, s.11). Bu bağlamda bu çalışmada da örgütsel adaletin dağıtım, prosedür (işlemsel) ve etkileşimsel boyutu ele alınmıştır.

Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet alanyazınında örgütlerdeki dağıtımı ya da paylaşımitemel alan dağıtımsal adalet kavram ortaya atılan ilk kavramdır. Dağıtım adaleti bazı çalışmalarda “dağıtım adaleti” (Altinkurt & Yılmaz, 2010; Beugre, 1988; Yürür, 2008; İşbaşı, 2000) bazı çalışmalarda “dağıtımsal adalet” (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009; Özçınar vd., 2015) olarak adlandırılmıştır. Irak (2004) ise örgütsel adaletin bu boyutunu “bölüşümsel adalet” olarak adlandırmıştır. Bu çalışmada Greenberg'in adlandırması dikkate alınarak “dağıtım adaleti” başlığı tercih edilmiştir.

Bu kavram, örgüt içindeki kaynakların dağıtımının örgüt çalışanları tarafından nasıl algılandığını yansıtmaktadır (Altinkurt & Yılmaz, 2010, s. 467). 1975'ten önce örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak dağıtımsal adaletle ilgilidir (Bakhshi vd., 2009, s.146). Greenberg'de bu kanıyı destekleyerek örgütsel davranışla ilgilenen bilim adamlarının adalet ve adalet sorunları ile ilgili duydukları endişeleri adil ödeme

çerçevesinde değerlendirmeye odaklandıklarını bu durumun örgütsel alanyazının geneline yansıdığını ifade etmiştir (Greenberg, 1986b).

Elde edilen ücret ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004, s.183). Dağıtım adaleti sonuç adilliğiyle ilgilidir. Çalışanların ücret ve terfi, prim, ceza, performans değerlendirmesi gibi somut sonuçlarla örgütteki adalet algıları şekillenir (Doğan, 2002, s.72; İçerli, 2010, s.79). Cohen (1987)'de dağıtım adaletinin merkezinde sosyal ve örgütsel açıdan, görev, mal, hizmet, ücret, ceza, ödül, vb. somut unsurların var olabileceği gibi sosyal pozisyonların, fırsat, rol ve statünün de olabileceğini ifade etmiştir (s.20-21).

İçerli (2010)'de dağıtım adaletini adaletsizlik çerçevesinde ele alarak; dağıtım adaletsizliğinin diğer ödül alanlar ile kıyaslandığında çalışanın umduğu miktarda ödül almadığı durumlarda ortaya çıktığını söylemiştir (s.81). Aristoteles'te adaleti dağıtım açısından yorumlayarak şeref veya malların dağıtılmasında bir toplum içindeki bireylerin durumlarına ve kabiliyetlerine göre, eşit pay verilmesini gerekli kılan dağıtıcı adaleti bir orantı olarak ifade etmiştir (Aristoteles, 1997, s.93-94).

Dağıtım adaletinin temelinde adaletin unsurlarından biri olan “eşitlik” vardır. Birçok çalışmada (Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans , 2013, s.344; Gül & İnce, 2014, s.130; İçerli, 2010, s.79; İşcan & Naktiyok, 2004, s.187) adaletin dağıtım boyutu Adams (1965) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'ne dayandırılmaktadır. Adams (1965), insanların sadece ödüllendirme miktarı ile ilgilenmediğini, aynı zamanda gösterdikleri çaba ile kendisinin ve başkalarının elde ettikleri sonuçları kıyasladıkları varsayımı çerçevesinde eşitlik kuramını oluşturmuştur (Özçınar vd., 2015, s.154-155). Bu çerçevede Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar (eğitim, zeka, tecrübe) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi) arasındaki oranı diğer çalışanların çıktılarıyla karşılaştırma yaparak karar vermektedirler (Colquitt vd., 2001, s.426). Bu bağlamda dağıtımsal adalet, örgütsel kararların çıktılarına göre yorumlanmaktadır ve çalışanların örgüte sağladıkları yarara karşılık olmak üzere, örgütteki otoritenin yaptığı paylaştırmaya ve örgüt çalışanlarının sonuçların adilliği konusundaki kanaatlerine odaklanmaktadır.

Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu görüldüğü üzere çalışanların elde ettikleri kazanımların türü ve miktarına karşı tepkilerine odaklanmış ancak bu ödüllerin oluşturulma biçimlerinin

sebebi olduğu etkileri açıklamakta yeterli olmamış (Yürür, 2008, s.297) sadece ekonomik kaynakları dikkate aldığı ve sonuçların dağıtımını belirleyen işlemleri dikkate almadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir (Altınkurt & Yılmaz, s.467). Daha sonraları örgütsel adalet algısını, kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru geliştiren yaklaşım, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren işlemsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır (Greenberg, 1987a, s.55). Görüldüğü üzere örgütsel adaletin dağıtım boyutu örgütsel çıktılarına odaklanıp, kazanım türü ve miktarına yoğunlaştığı için adalet algısını tanımlamakta ve yorumlamakta yetersiz kalmış böylece örgütsel adaletin işlemsel boyutu keşfedilmiştir.

Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet)

Adalet konusunda yapılan ilk araştırmalarda örgütsel adaletin sadece dağıtımsal adaletten oluştuğu düşünülüyordu ancak bu konuda yapılan çalışmalar arttıkça örgüt çalışanlarının adalet algısının oluşmasında sadece elde ettikleri çıktıların yeterli olmadığı görülmüş ve adaletin ikinci boyutu olan prosedür adaleti alanyazında yer almaya başlamıştır. Prosedür adaleti bazı kaynaklarda işlemsel adalet (Batur, 2015; Cihangiroğlu, Şahin & Naktiyok, 2010) bazı kaynaklarda ise prosedür adaleti (Cohen, 1987; Greenberg 1986a; Greenberg 1986b; Greenberg 1990; İşbaşı 2000) olarak geçmektedir. Bu çalışmada Greenberg'in kavramsallaştırması esas alındığı için prosedür adaleti başlığı tercih edilmiştir.

Thibaut ve Walker (1975) çalışmaları ile bireylerin elde ettikleri sonuçlarla birlikte bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri de değerlendirdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu bulgu ile örgütsel adaletin işlemsel yönü bulunmuştur (Irak, 2004, s.30). İşlemsel adaleti araştıran ilk çalışmalar, öncelikle işlemsel adaleti dağıtımsal adaletten ayırmayı amaçlamışlardır (Van den Bos ve ark.dan aktaran Irak, 2004, s.32). İşlemsel adaletle ilgili yapılan ilk araştırmaların çoğu örgüt ortamı dışında (mahkeme) gerçekleşse de İşlemsel adaletin örgüt ortamında araştırılmasına Bies, Greenberg, Sheppard ve Lewicki öncülük yapmışlardır (Irak, 2004, s.32).

Leventhal (1980) algılanan işlemsel adaletin “tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik ve etik” olmak üzere altı kuralını (Blader ve Tyler, 2003, s.747-748) belirlemiştir. Levanthal prosedür adaletinin normatif olarak kabul ettiği bu ilkelerin var olduğu durumlarda olumlu algılandığını düşünmektedir (Cohen-Charash & Spector, 2001, s.280). Bu çerçevede ele alındığında prosedür adalet, örgüt çalışanlarının elde ettikleri sonuçlar oluşturulurken örgütte kullanılan metotlara, karar mekanizmalarına

ve sürece ilişkin adalet algıları olarak tanımlanabilir. Tarafsız ve objektif olmayı barındırır ve örgüt içindeki ilişkide etik, ahlak ve güveni esas alır. Prosedür adaletini, çalışanların içinde bulunduğu örgüte karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkileriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin yani sürecin adil olarak algılanmasıdır (Irak, 20004, s.30). Diğer bir ifadeyle kararların adaletli olup olmadığı algısıyla şekillenen dağıtım adaletinin aksine, dağıtım kararlarının verildiği süreci kapsar, dağıtım kararlarının alınış şeklinden etkilenen adalet algısıdır. Prosedür ve dağıtım adaleti birbiri ile ilişkilidir. Çünkü adil olmayan sonuçlar adil olmayan süreçlerin çıktısıdır.

Konovsky'e göre işlemsel adalet dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir (Özdevecioğlu, 2000, s.78). Çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesidir. (İşbaşı, 2001, s.183). İşlemsel adaletin iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesiyle; İkincisi ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekliyle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003, s.79). Greenberg (1990)'de prosedür adaletini, örgütsel kararların somut unsurlar üzerindeki etkisiyle açıklamaktadır. Çalışanların, ücret, terfi, prim, ikramiye gibi temel maddi konularla birlikte çalışma koşullarına yönelik alınan kararlarda izlenen strateji ve politikadaki adil olma derecesi ile ilgili kanaatleridir (Greenberg'den aktaran Demirel, 2009, s.121). Örneğin örgüt çalışanları için ücret ve terfi ile ilgili bir karara varırken karar vericilerin uygulamaları, benimsedikleri politikalar, örgüt çalışanlarının prosedür ve uygulamalara duydukları güven prosedür adalet kavramının konularındandır. Bu bağlamda dağıtım adaleti gibi, işlemsel adalet algısının da örgüt içindeki tutum ve davranışlarla şekillendiği söylenebilir. Çalışmasında Niehoff ve Moorman'dan aktaran Doğan (2002) bu bağlamda prosedür adalet kavramsallaştırılmasında tarafsız karar alımı ve karar vericilere duyulan güveni anahtar öğeler olarak değerlendirilmektedir (s.73). Prosedür adalet kavramının ortaya çıkmasıyla araştırmacılar, sonuçların ve işlemlerin adil olmasının, örgütsel adaleti açıklamada yeterli olduğunu düşünmüşlerse de çalışmalar ilerledikçe üçüncü bir boyut daha ortaya çıkmıştır. Bu boyut kişiler arası ilişkilerle ilgili olan etkileşimsel adalettir (Irak, 2004, s.33).

Etkileşimsel Adalet

Yapılan çalışmalar arttıkça adalet algısının sadece kaynakların dağıtımına ya da bunları dağıtırken yapılan işlemlere göre belirlenmesinin eksik olduğu vurgulanmış ve etkileşimsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Altinkurt & Yılmaz, 2010, s.467). Dağıtım ve süreç adaletinin göz ardı ettiği örgüt içi sosyal adalet boyutudur. Etkileşim adaleti sosyal ilişkilere vurgu yapar. Bies'e göre insanlar sadece örgüt içindeki kararların sonuçlarını ve bu kararları belirleyen süreçlerin adilliği ile değil, ayrıca örgüt içinde her gün karşılaştıkları kişiler arası ilişkilerden de etkilenmektedirler (Bies'ten aktaran Cüce, Güney & Tayfur, 2013, s.6). İşlem adaletinin devamı niteliğinde olan (Cohen-Charash & Spector, 2001, s. 281; Gefen, Ragowsky & Rıdings, 2008, s.508) örgütsel adaletin bu boyutu, bazı çalışmalarda etkileşimsel adalet (Cansoy & Polatcan, 2018; Cihangiroğlu vd. 2010) bazı çalışmalarda kişiler arası etkileşim adaleti (Özdevecioğlu, 2003) olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel işlemler uygulanırken, kararlar bildirilirken örgüt çalışanlarına nasıl davranıldığıyla şekillenen adalet algısıdır. Mikula, Petri ve Tanzer, yaptıkları çalışmamalar sonucunda bireylerin kişilerarası veyüzyüze ilişkilerinde, kendilerine nasıl davranıldığını önemsediklerini ortaya koymuşlardır (Mikula, Petri ve Tanzer'den aktaran Irak, 2004, s.33). Bu bağlamda etkileşimsel adalet bu davranışların değerlendirilmesini içermektedir (Irak, 2004, s.34).

Etkileşimsel adalet en genel manasıyla örgüt içi iletişim ve ilişkilere yönelik adalet algısıdır. İletişim ve etkileşim, hem çalışanların kendi aralarında hem de yöneticiyle olan ilişkilerinde önemlidir. Dolayısıyla etkileşim ve iletişimin algılanış biçimi etkileşimsel adaletin niteliğini ortaya koymaktadır. Etkileşim, çalışanların ihtiyaçlarının tanımlanması ve tecrübelerini paylaşılması yoluyla, çalışan sadakatinin sağlanmasına yönelik bir uygulamadır (Demirel, 2009, s.121). Etkileşimsel adalet bu yönüyle örgütsel uygulamaların insani yönünü de kapsamaktadır, örgüt içi ilişkilerin sosyal yönünü içermektedir.

Bies, etkileşimsel adaleti “örgütsel işlemlerin uygulanmasında insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlamıştır (Bies'ten aktaran Özdevecioğlu, 2003, s.79). Bir başka tanımla, alınan kararlarınörgüt üyelerine nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman, 1991, s.847). Etkileşimsel adalet, insanlara nezaket, itibar ve saygı ile muamele edilme derecesini ve prosedürlerin uygulanmasında veya sonuçların belirlenmesinde yer alan yetkililerin üçüncü şahıslara saygılarını yansıtır (Bakshi, Kumar & Rani, 2009, s.147). Bir başka çalışmada da etkileşimsel adalet yetkili

çerçevesinde bakılmış ve prosedürlerin yürütülmesinde yönetimin çalışanlara dürüst olmasını, değer vermesini, saygı duymasını ve çalışanların bilgilendirilmesini ifade ettiği belirtilmiştir (Gelens vd.; Fortin'den aktaran Özçınar vd. 2015, s.157).

Etkileşimsel adalet, çalışanın organizasyonun tamamından ziyade doğrudan amirinden memnuniyetle şekillenen adalet algısını içerir. Bu açıdan bakıldığında olumsuz algılandığında çalışanın kuruluş yerine denetçisine daha az bağlı olduğu ve denetçiye karşı olumsuz tutum geliştireceği, ancak kuruluşa karşı daha az tutum geliştireceği düşünülmektedir. (Cropanzano & Prehar; Masterson ve ark.dan aktaran Cohen-Charash & Spector, 2001, s.281). Etkileşimsel adaleti temel alan bu öngörüler, algılayıcının etkileşimli adaletsizlik kaynağının işlemin kendisinden ziyade biçimsel işlemi yapan kişi olduğuna inandığı ölçüyle sınırlıdır (Cohen-Charash & Spector, 2001, s.281). Başka bir ifade ile etkileşimsel adalet algısının doğrudan denetçinin veya adaletin kaynağı ile ilişkili olarak kabul edilebilir.

Örgütsel adaletin bu yönünün keşfedilmesinden sonra, etkileşimsel adaletin diğer adalet türlerinden farklı mı olduğu, yoksa işlemsel adaletin içinde mi incelenmesi gerektiği en önemli tartışma konusu olmuştur. Bu konuyla alakalı olarak Bies, bu adalet türünün işlemsel adaletten farklı olduğunu ileri sürmüştür. Bies, bireylerin otoriteye karşı nasıl tepki vereceklerini belirlerken etkileşimsel adalet değerlendirmelerini kullandıklarını, tüm örgüte verecekleri tepkileri belirlerken ise işlemsel adalet değerlendirmelerini kullandıklarını öne sürmüştür (Greenberg, 1990'dan aktaran Irak, 2004, s. 34).

Etkileşim adaletinde yöneticiler, yürüttükleri örgütsel süreçlerin ve alınan kararların hangi gerekçelerle yerine getirildiğini açıklamalı ve örgüt çalışanlarında oluşabilecek olası adaletsizlik ve eşitsizlik algısını önlemelidir (Folger & Cropanzano, 2001, s.23). Başka anlatımla etkileşim adaleti yöneticilerle çalışanlar arasında gelişen adalet algısıdır ve yöneticileri verdikleri kararların sonuçlarından, kararları iletme şeklinden sorumlu olma durumunda bulunduklarını kapsar.

Greenberg (1993) etkileşimsel adaleti, kişiler arası adalet ve bilgilendirme adaleti olarak iki gruba ayırmaktadır. Kişiler arası adalet yöneticilerin işlemlerinde nezaket, itibar ve saygı gibi görgü kurallarına uygun bir şekilde davrandığına ilişkin çalışan algılarını; bilgilendirme adaleti ise kuralların uygulanması ve kaynakların dağıtılması konusunda yöneticilerin samimi bir biçimde yapmış oldukları ayrıntılı açıklamaları içermektedir (Greenberg'den aktaran Cansoy & Polatcan, 2018, s.168).

Örgütsel adaletin üç temel boyutuna bakıldığında birbirleri ile ilişkili ve binişik oldukları etkilerinin ise farklı olduğu vardır görülmektedir. Bu açıdan Cihangiroğlu, vd. (2010) çalışanların dağıtım adalet algılamalarının “sonuçlara yönelik”; işlemsel adalet algılarının

“örgütün bütününe yönelik tepki”; etkileşimsel adalet algısının ise “yöneticilere karşı tepki” olarak karşılık bulduğunu açıklamıştır (s.69). Adalet boyutlarının yarattığı etkiler birbirinden ayrı olarak saptanamamaktadır (Wiesenfeld’den aktaran Kuşseven, 2016)

Bu üç alanı çerçevesinde örgütsel adalet örgütteki dağıtım, işleyiş ve etkileşime ilişkin adalet algısı olarak tanımlanabilir. Adalet bu üç parçanın bir bütünü olarak değerlendirdiğimizde parçalardan birinin eksik olması ya da olmaması çalışanların adalet algısını etkileyecektir. Okul örgütleri açısından bu üç boyutu adalet perspektifinde tanımlayacak olursak: Okul kaynakların dağıtımı, dağıtım işlemlerin yapılış ve iletiliş şekli, okul yöneticilerinin çalışanlara ilişkin tutum ve davranışlarıyla olgunlaşan adalet algısıdır.

Okullarda Örgütsel Adaletin Yeri ve Önemi

Örgüt alanyazınında örgütsel adaletle ilişkin çok sayıda çalışma olmasına rağmen eğitim alanındaki araştırmalarda ihmal edildiğini ileri süren Hoy & Tarter (2004), örgütsel adalet araştırmalarını okullara uyarlayarak, okullarda adalet kavramını kavramsallaştırmıştır (s.250). Hoy ve Tarter (2004) okullarda örgütsel adaletin ilkelerini sekiz başlıkta açıklayarak (1) çalışanların örgüte katkıları ile kazanımlarının orantılı olmasına dayanan eşitlik ilkesi, (2) genel adalet algısının bireysel adalet algısını etkilemesini kapsayan algı ilkesi, (3) kararlara katılımın alınan kararların adil olduğuna dair algısını arttıracak olan çok seslilik ilkesi, (4) çalışanlar arasındaki ilişkilerin saygı, nezaket gibi toplumsal kurallarına uygun olmasını kapsayan kişiler arası adalet ilkesi, (5) okul yöneticilerinin davranışlarındaki tutarlılığın çalışanlarda adalet algısını şekillendiren tutarlılık ilkesi, (6) yöneticilerin karar verirken çalışanların ilgilerine, ihtiyaçlarına uygun görev vermelerine dayanan sosyal eşitlik ilkesi ve (7) yöneticilerin aldıkları yanlış ve olumsuz kararları düzeltmelerine ilişkin düzeltme ilkesi şeklinde sıralamıştır (s.251-254).

Eğitim örgütlerinin bir alt boyutunu oluşturan okullar birer açık sistemdirler. Okulu oluşturan en önemli paydaşlar ise yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir. Okulların hedeflerine ulaşması için okul yöneticilerine ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir (Bursalıoğlu, 1991). Hoy ve Tarter (2004) ’a göre de okul müdürleri ve öğretmenler, öğretme ve öğrenme hedeflerine ulaşmak için birbirlerine bağlıdır (s.252). Başka bir söylemle okulda bireylere ve gruplara liderlik yapan müdürler davranışlarıyla öğretmen, öğrenci ve velilere örnek teşkil eder. Bu çerçevede müdürlerin ahlaki, etik, doğru, dürüst, saygılı, güvenilir vb. davranması yani okul içindeki adalet duygusunu olumlu şekillendiren

öğeleri temsil etmesi önemlidir. Bu da öğrenme öğretme sürecine dolayısıyla okulun hedeflerine ulaşmasına etki edecektir. Okullardaki adalet algısı bu çerçevede müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, öğrenci ve veli girdileriyle şekillenecektir. Bu bağlamda okulların gerek yönetim süreçlerinde gerekse insan kaynağını yetiştiren örgütler olması sebebiyle kişiler arası yürütülen ilişkilerde adalet olgusunu dikkate alınması gerekir.

Cansoy & Polatcan (2018) çalışmasında örgütsel adaletin önemini öğretmen ve okul yöneticileri açısından ele alarak; okul yöneticilerinin okul kaynaklarının kullanımı, okula ilişkin kararların alınmasında eşitliğe, hakka uygun tutum ve davranışlar sergilemeleri öğretmenlerin okula bağlılıklarını, güvenlerini ve vatandaşlık davranışlarını artırmalarında etkili olacağını; aksi durumda ise öğretmenlerin motivasyonlarının, performanslarının düşmesi ve çatışmaların artmasının görülebileceğini ileri sürmüştür (s.168). Uluslararası alanyazında ise okul yöneticileri ve öğretmenler çerçevesinde örgütsel adaleti değerlendiren Hoy ve Tarter çalışmasında şu bulguları ortaya koymuştur: Öğretmenler tazminat, tanınma ve statünün; iş, beceri ve sorumluluklarıyla orantılı olarak dağıtılmasını beklerler. Öğretmenlerin örgütten aldıkları kazanımlar katkılarıyla orantılı olması gerekir. Aksi takdirde dağıtımlardaki adaletsizlik kıskançlık ve gönülsüz karşılaştırmalar doğurabilir (Greenberg'den aktaran Hoy & Tarter, 2004, s. 251). Öğretmenler müdürlerinin görevinin “kuralları takip etmek” olduğunu bilirler ancak burada önemli olan müdürün herkese aynı prosedürü uyguladığının bilinmesidir. Örneğin, pek çok okulda öğretmenlerin öğle yemeğinde nöbet görevleri vardır. Öğretmenler görevlerinin adil olarak dağıtıldığını gördükleri sürece onları az eleştiri ile kabul edeceklerdir (Greenberg'den aktaran Hoy & Tarter, 2004, s. 251).

Öğretmenlerin özellikle kendilerini de etkileyecek karar sürecinde payları olduğunda adalet algıları olumlu yönde şekillenecektir. (Hoy ve Tarter, 2004, s. 251). Öğretmenler sadece alınan kararlar kendilerini de etkileyeceği için değil aynı zamanda karara katkıda bulunma bilgisine de sahip oldukları içinde karar sürecine dâhil edilmelidir. Hoy ve Tarter (2004)'e göre bu sebeple müdürler öğretmenleri karara katacak yönetim anlayışını benimsemelidir. Müdürler öğretmenlerin karar sürecinde fikirlerini almak için hem resmi hem de resmi olmayan ortamları geliştirmelidir. Öğretmenlerle bir fincan kahve eşliğinde görüşlerini dinlemek ya da okul içinde sadece “etrafta dolaşmak” resmi olmayan ortamlarda öğretmenlerin fikirlerini dinlemek için fırsatlar sunar. Resmi ortamlar toplantılara, yazılı iletişimde ve gerçek bir “açık kapı” politikasında gerçekleşir (Hoy ve Tarter'dan aktaran Hoy ve Tarter 2004, s.251). Açık-kapı politikası, işgörenlerin

yönetimdeki kisilerin odalarına kendileri ile ilgili herhangi bir konuda görüşmek üzere gelebileceklerini bildiren bir politikadır (Özbek, 2003). Hassas, onurlu ve saygılı bir muamele görmek adalet algısını olumlu yönde şekillendirir. Kimse olumsuz karardan hoşlanmaz ancak bu kararın alınış sebebi yeterli bilgi dâhilinde öğretmenlerle paylaşılıp ve saygılı bir şekilde iletilirse karar adaletli olarak değerlendirilir (Hoy & Tarter, 2004, s.251-252). Başka bir ifade öğretmenlerdeki adalet algısını şekillendiren alınan kararların olumlu ya da olumsuz olmasının ötesinde kararların alınma ve iletilme biçimidir.

Hoy ve Tarter (2004) öğretmen ve yöneticiler üzerine yaptıkları bu çalışmada öğretmenlerin adalet algısını şekillendiren en temel duygunun yöneticilere duydukları “güven” olduğunu bulgulamışlardır. Kişilerarası ilişkilerin ve meslektaş etkileşimlerinin güçlü olması öğretmenlerde müdüre karşı güven duygusunun oluşmasında katkı sağlayacaktır. Dürüstlük, açıklık, yardımseverlik, yetkinlik ve güvenilirlik, güven duygusunu oluşturan diğer unsurlardır (s.251-253). Görülen o ki öğretmenler örgüt içinde meslektaşlar arası ilişkilerin oluşumunda müdürün etkisinin olduğunu düşünmekte ve güvenin güçlü bir örgütsel adalet duygusunun temellerinden biri olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca Hoy ve Tarter (2004)’e göre okul içinde adalet çalışanlar arasındaki güven duygusunu da güçlendirecektir (s.254-255). Yani güven ve adalet birbirlerini besleyen kavramlardır. Öğretmenlerin adalet algısını örgüt kaynaklarının dağıtımı, çalışanlar arasındaki etkileşim, kuralların uygulanması, alınan kararların aktarılma biçimi gibi pek çok faktör etkilemektedir. Öğretmenler eğer örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa görüldüğü üzere bu onların birçok davranışını etkilemektedir.

Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Atalay (2005) “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” isimli araştırmasında iki değişken arasındaki ilişkiyi; idareden memnuniyet, öz yeterlilik, takdir edilme ve fırsat tanınma gibi kişi performansına etki edebilecek değişkenlerin etkileri devre dışı bırakılarak incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Uşak il merkezine bağlı ilköğretim okulunda görev yapan 362 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler alan araştırması sonucu geliştirilen anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Örgütsel adaletin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığı, örgütsel adalet değişkenini etkileyen fırsat tanınma değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Öğretmenler fırsat tanımayan, önlerindeki engelleri kaldırmayan okul müdürlerinin örgütsel adaleti sağlayamadığını düşünmektedirler.

Polat ve Celep (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları” adlı bir araştırmalarında, öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin algıları alanda daha önceden geliştirilmiş ölçeklerin kullanılması ile tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini 1281 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Bu çalışmada örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları incelenmiş ve eğitim kademeleri içinde dağıtımsal adalet konusunda en çok sıkıntı yaşanan kademe yükseköğretim olduğu, öğretmenlerin işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyleri, “yüksek” düzeyde çıktığı ayrıca öğretmenlerin adalet algılarının cinsiyet, kıdem, son çalışılan okuldaki hizmet süresi ve son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenirken; okul türü, yaş ve öğretmenlerin çalışma alanı değişkenlerinden etkilenmediği bulgulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırmak için yöneticilere; 1) eğitim sistemi ve okulla ilgili kurallara uymaları ve bu kuralları herkese eşit uygulamaları, 2) ödül, ek ders ücreti alınacak derslerin dağılımı, ders dışı görevler ve ceza dağıtımı gibi uygulamalarda adil davranması, 3) yöneticilik davranışı yerine özellikle etik liderlik davranışını göstermeleri önerilmektedir.

Titrek (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” isimli araştırmasında okullardaki örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada Türkçeye uyarlanan veri toplama aracı kullanılmıştır. Veriler ANOVA ve MANOVA kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini farklı illerden okul çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, “yöneticilerle ilişkiler” hem de “çalışanlar arası ilişkiler” boyutlarının aritmetik ortalama değerlerine göre, her iki boyutta da okullardaki örgütsel adalet düzeyinin “kısmen ve çoğunlukla” düzeylerinde adil olarak algılandığı görülmektedir. Okul türü değişkeni açısından incelendiğinde ise ilköğretim okullarına ilişkin örgütsel adalet algısının, hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutunda genel lise ve mesleki liselerden daha olumlu olduğu; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Kılıçlar (2011) tarafından yapılan “Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi” isimli araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel adalet algısı

üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Eskişehir ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan 600 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenler açısından ele alındığı zaman öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş farklılığına göre istatistiksel açıdan anlamlı değişiklik gösterdiği, buna karşılık yaş, cinsiyet ya da yöneticilik yapma durumlarına göre anlamlı değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akgüney (2014) “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmeyi, örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini ortaya çıkartmayı amaçlamıştır. Öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin algıları alanda daha önceden geliştirilmiş ölçeklerin kullanılması ile tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Sultanbeyli ilçesi belediye sınırları içerisinde yer alan okullardan random yolla belirlenmiş 534 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet önemli bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Yıldız (2015) “Özel İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” konulu araştırmasında özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını incelemeyi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Konya ili Meram ilçesinde bulunan özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 151 erkek ve 179 kadın olmak üzere toplam 330 öğretmen oluşturmıştır. Veri analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının; dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel boyutlarda ve toplam puanda erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları anlamlı olarak değişmemektedir. Branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının farklılık gösterdiği anasınıfı öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının diğer branşlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çavuş (2016) “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısıyla Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu çalışmada üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarıyla umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve çeşitli değişkenlere göre incelemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelindeki bu araştırmanın çalışma evrenini, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Aydın ilinde bulunan Adnan Menderes Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları, örneklemini ise küme örnekleme yöntemiyle seçilen 468 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında ilgili alanyazında daha önceden geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile umutsuzluk düzeyleri orta seviyededir. Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları kıdem, eğitim durumu, idari görev ve unvan değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterirken, cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Öğretim elemanlarının umutsuzluk düzeyleri ise yaş ve unvan değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterirken, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve idari görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarıyla umutsuzluk düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet boyutunun umutsuzluk ölçeğinin tek yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Halbaw (2018) “Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” isimli çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi göstermeyi amaçlamıştır. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının öğretmenlerin demografi bilgilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Çalışma Erbil il merkezinde, görev yapan 257 öğretmenler üzerine gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin algıları alanda daha önceden geliştirilmiş ölçek aracılığıyla tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerden medeni durumu evli olanların medeni durumu bekâr olanlara göre dağıtımsal adalet algılarının daha fazla olduğu; işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının ise gruplar arasında anlamlı bir sonuç ifade etmediği bulgulanmıştır. Buna ek olarak öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin algısında bir artış olduğunda örgütsel sessizlik ölçeğindeki algısının da azalacağı tespit edilmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Colquitt vd. (2001)'in "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research" isimli çalışmalarının amacı, örgütsel adalet üzerine mevcut alanyazının kapsamlı incelemesini yapmaktır. Bu kapsamda 1975'ten bu yana yayımlanan örgütsel adalet alanyazınında yer alan tüm makaleler üzerinde meta analiz çalışması yapmışlardır. Araştırma 183 ampirik çalışmanın 120 ayrı meta analizinden oluşan bu meta-analitik inceleme, örgütsel adalet alanyazınında daha fazla teori geliştirilmesine yardımcı olmak için örgütsel adalet alanı, adalet boyutları arasındaki ilişkilerin boyutu, farklı adalet kriterlerinin göreceli önemi ve adalet boyutlarının özgün etkileri gibi araştırma sorularına değinmişlerdir. Meta analiz çalışmalarının sonuçlarına göre dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgi adaletinin; bireylerin iş doyumu, örgütsel bağlılık, güven, otoritenin değerlendirilmesi ve geri çekilme davranışıyla yüksek korelasyona sahip olduğunu bu dört örgütsel adalet boyutunun da önemli olduğu, örgütsel uygulama ve çıktıların bu boyutlarla ilişkili olduğunu bulgulamışlardır.

Hoy & Tarter (2004), "Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust Trust. International Journal of Educational Management" isimli araştırmalarında adalet hakkındaki alanyazının ayrıntılı olarak incelemek yerine, bu alanyazının özünü bir dizi prensip ile özetlemeyi ayrıca örgütsel adalet ve güvenle alakalı bir ölçüt ve bir model geliştirerek okullarda örgütsel adaletin ampirik doğası test edilerek örgütsel adalet kavramının okullar açısından analiz edilmesi güvenin okullarda örgütsel adalet için temel olduğunu göstermeye amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda Ohio eyaletindeki 11 ilçeden 75 ortaokul personelinden yaklaşık 2.600 kullanılabılır anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda "hakkaniyet, ses, algı, tutarlılık, kişisel adalet, eşitlik, düzeltme, doğruluk, temsilci, etik" kavramları örgütsel adaletin özünü ifade eden 10 ilke olarak açıklanarak okullarda adalet duygusunun oluşmasının bu 10 ilkeye uygun lider davranışına bağlanmıştır. Toplanan verilerin değerlendirilmesine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında ayrılmaz bir ilişki vardır. Müdür okulda örgütsel adalet duygusunu geliştirmede en önemli kişidir, bu açıdan okullarda örgütsel adaletin en önemli göstergelerinden birisi müdürlerin öğretmenlerle arasındaki ilişkinin niteliğidir, öğretmenlerin meslektaşlarına duydukları güvenin önemli bir faktör olmadığı meslektaşlara güvenin okulun adalet sistemi üzerinde önemli bir bağımsız etki yapmaktadır.

Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) “A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School” isimli çalışmalarının temel amacı örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Buna ek olarak üç adalet algısı biçiminin (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) kapsadığı örgütsel adalet bileşenlerinin etkisini analiz etmektedir. Bu çalışmada anket aracılığı ile 120 öğretmenden veri toplanmıştır. Bulgulara göre örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişkili vardır. Öğretmenler yönetiminden adil bir davranış, uygulama gördüklerindeödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığını ve okullarındaki prosedürlerin adil olduğuna inandıklarında iş tatminleri artmaktadır. Örgütsel adaletin dağıtıcı ve etkileşimsel adalet boyutu, iş doyumunun terfi, denetim, iş arkadaşlığı bölümleriyle pozitif ilişkiye sahipken işin niteliği ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Mourssi-Alfash, Mohamed (2014) “Workplace Bullying and Its Influence on the Perception of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education” isimli araştırmalarında yükseköğretimde zorbalığın sıklığı ve zorbalığın örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemeyi amaçlamışlar. Değişkenler işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi temel alan psikolojik sözleşme teorisiyle ilgili olarak incelenmiştir. Minnesota’da Capella Üniversitesi’nde 786 fakülte üyesine web tabanlı anket uygulanarak yapılan araştırma sonucuna göre katılımcıların %82’sinin en az bir ay önce en az bir zorbalık davranışına maruz kalmışlardır. İşyeri zorbalığı ile örgütsel adalet algısı arasında negatif bir ilişki; örgütsel vatandaşlık ile işyeri zorbalığı arasında ise düşük ama anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İş yerinde zorbalığa maruz kalanlar zorbalığa maruz kalmamış olanlara göre örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri önemli derecede negatif yönlü farklılıklar göstermiştir. Ayrıca kadınlar, lisans eğitiminin altında eğitim düzeyine sahip çalışanlar işyerinde diğer meslektaşlarından daha fazla zorbalık yaşamaktadırlar.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, katılımcıları, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi konuları bulunmaktadır.

Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerini algılarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak olgubilimden yararlanılan araştırmanın verileri, nitel araştırma veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme yoluyla elde edilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. Nitel araştırmanın veri toplama yöntemleri görüşme, gözlem ve dokümanlardır. Nitel yöntemler içinde kullanımı en yaygın olan ise görüşme yöntemidir (Yıldırım, 1999, s.10-11). Bu çalışmada çok sayıda öğretmenle görüşmek mümkün olmadığı ve az veri ile derinlemesine çok sayıda bulgu çıkarma amaçlandığı için nitel bir araştırma yapılmıştır.

Katılımcılar

Ankara'nın Çankaya, Altındağ ve Mamak ilçelerinde görev yapan 15 öğretmen çalışma grubunu oluşturur. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örneklemesine uygun olarak çalışma grubu oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilik örneklemede evrende araştırılacak problemle ilgili kendi içinde benzeşik ve farklı durumların belirlenerek, çalışmanın bu durum çerçevesinde yapılması önemlidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2014, s.90). Maksimum çeşitlilik

örneklemedeki amaç, küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtarak durumlar arasında ne tür ortaklık ve benzerliklerin var olduğunu bulmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 119-120). Bu amaçla belirlenen problemle ilgili Çankaya, Altındağ ve Mamak ilçelerinde anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 15 öğretmen çalışma grubunu oluşturmuştur. Belirlenen öğretmenler farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip okullardan seçilmiş ve durumlarda çeşitlilik sağlanmıştır. Ayrıca bu araştırmada ölçüt örnekleme de kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen özelliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler veya durumlardan oluşturulması olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2014, s.91). Araştırmada, uygulamanın yapılacağı okulların seçiminde temel ölçüt, öğretmenlerin aynı okulda en az bir yıllık mesleki deneyime sahip olmalarıdır.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamındaki öğretmenlerin dördünün erkek, 11’inin kadın; iki öğretmenin 20-30 yaş aralığında, altı öğretmenin 31-40 yaş aralığında, beş öğretmenin 41-50 yaş aralığında, iki öğretmenin ise 51 yaş üzerinde olduğu; okul öncesi, Türkçe, edebiyat, matematik, rehberlik ve psikolojik danışmanlık branşlarında ikişer; İngilizce, coğrafya, felsefe, sınıf öğretmenliği, din kültürü ve ahlak bilgisi branşlarında birer olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yedisi 1-10 yıl arasında, beşi 11-20 yıl, ikisi 21-30 yıl, biri ise 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. 10 öğretmen lisans mezunu iken, beş öğretmen de yüksek lisans mezunudur.

Tablo 1

Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

		<i>n</i>
Cinsiyet	Kadın	11
	Erkek	4
Yaş	20-30 yaş	2
	31-40 yaş	6
	41-50 yaş	5
	51 ve üzeri yaş	2
Branş	Okul Öncesi Öğretmeni	2
	Türkçe Öğretmeni	2
	Edebiyat Öğretmeni	2
	Matematik Öğretmeni	2
	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Öğretmeni	2
	İngilizce Öğretmeni	1
	Felsefe Öğretmeni	1
	Coğrafya Öğretmeni	1
	Sınıf Öğretmeni	1
	Din kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	1
Öğretmenlik Kıdemi	1-10 yıl	7
	11-20 yıl	5
	21-30 yıl	2
	31 yıl üzeri	1
Bu Okuldaki Öğretmenlik Kıdeminiz	1-4 yıl	4
	5-10 yıl	11
Eğitim Düzeyiniz	Lisans	10
	Yüksek Lisans	5

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarını belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla yararlanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmada amaç görüşme yapılan kişilerin olay ve olguları anlamlandırmalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak ve daha derin bilgi edinmektir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulmasında öncelikle yerli ve yabancı alanyazın incelenmiş ve araştırmanın alt amaçlarını gerçekleştirmek için 11 ana soru ve gerektiğinde kullanılmak üzere katılımcıların fikirlerini daha iyi organize edebilme amacıyla ana soruların altında sonda tipi 32 sorudan oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra bu sorular Doç. Dr. Serkan Koşar'ın görüşüne sunulmuştur. Serkan Koşar'ın görüşleri doğrultusunda iki ana soru görüşme formundan çıkarılmış, bir ana soru sonda soruya çevrilmiş, bir sonda soru da ana soruya dönüştürülmüş, üç sonda soru bir sonda soru etrafında toparlanmış, üç sonda soru silinerek iki sonda soru eklenmiş, beş ana, altı sonda sorunun ifadesi değiştirilmiştir. Dokuz ana soru, 29 sonda soru farklı üniversitelerde görev yapan eğitim yönetimi alanında

alışan iki alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda bir ana soru görüşme formundan çıkarılarak bu ana soruya ait iki sonda soru oluşturulan yeni ana soruya eklenmiş, iki ana sorunun da ifadesi değiştirilmiştir. Toplam dokuz ana 29 sonda sorudan oluşan deneme görüşme formuna son hali verilmiştir.

Çalışma grubuna girmeyen bir öğretmenle görüşme yapılmış ve sorular kapsam ve biçim açısından kontrol edilerek bir ana soru iki sonda soru silindi, silinen ana soruya ait olan bir tane sonda soru da başka ana soruya eklendi. Bir sonda sorunun yeri değiştirildi, bir ana bir sonda sorunun da ifadesi değiştirildi. Böylece toplam sekiz ana; 27 sonda sorudan oluşan görüşme formuna son hali verilmiştir. (Ek 1).

Geçerlik ve Güvenirlik alışmaları

Nitel araştırmada gerek güvenirlik gerekse geçerlilikle ilgili birtakım önlemler vardır. Ancak bu önlemler nicel araştırmadaki önlemlerden önemli ölçüde farklıdır. Bu farklılık nitel araştırmanın temel varsayımlarından ve sosyal olayların araştırılmasında dikkat edilmesi gereken bazı öğelerden kaynaklanmaktadır (Kirk ve Miller'den aktaran Yıldırım & şimşek, 2016, s. 269). Nitel araştırmada i geçerlik gerek veri toplama gerekse verilerin analizi, yorumlanması süreçlerinin tutarlı olmasına ve gerçeği yansıtmasına bağlıdır. Araştırmanın i geçerliliğini yani inandırıcılığını sağlamak için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi, katılımcı teyidi yapılmıştır. Nitel araştırmalarda dış geçerlilik ise elde edilen sonuçların genellenebilirliğine bağlıdır (Büyüköztürk vd., 2014, s.271-273). Araştırmanın dış geçerliliği yani aktarabilirliğini sağlamak için ise yapılan çalışmalar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada izlenen aşamalar ayrıntılı ve açık bir biçimde rapor edilmiştir. Bununla birlikte i güvenirliği sağlamak için ise yapılan görüşmeler doğrudan alıntılarla okuyucuya sunulduktan sonra yorumlarla zenginleştirilmiş; dış güvenirliği sağlamak için teyit incelemesine başvurulmuştur. Ayrıca Miles ve Huberman (2015) göre, nitel araştırma yöntemlerinde elde edilen verilerin kodlanmasında, kodlayıcıların benzerlik oranı ya da kodlayıcılar arası güvenirlik önemli bir konudur ve “Güvenirlik = Görüş Birliği Sayısı / (Toplam Görüş Birliği + Toplam Görüş Ayrılığı Sayısı)” formülü kullanıldığında güvenirliğin %90 ve üzeri olması beklenmektedir. Bu araştırmada elde edilen veriler hem araştırmacı tarafından hem de tez danışmanı tarafından kodlanmış ve elde edilen güvenirlik değerleri; “*Adalet kavramını nasıl tanımlarsınız?*” sorusu verileri için %91, “*rgtsel adalet kavramını nasıl tanımlarsınız?*” sorusu verileri için %94, “*Okul yöneticilerinizin*

adaletli olan ve olmayan uygulamaları karşısında nasıl etkileniyorsunuz?” sorusu verileri için %92, “Okul içindeki kaynakların dağıtım sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz” sorusu verileri için %90, “Okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecinde kullanılan yöntemleri adalet açısından değerlendirir misiniz?” sorusu verileri için %91, “okul yöneticilerinizin okulun işleyişinde size nasıl davrandığını düşünüyorsunuz?” sorusu verileri için %93, “Okulunuzda alınan kararların iletilme şeklini nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu verileri için %92, “Okulunuzda örgütsel adaletin sağlanması için çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusu verileri için %92 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması sürecinde veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme insanların tutumlarını, deneyimlerini, düşüncelerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 130). Araştırma verilerini toplamak amacıyla yapılan görüşmeler 2018-2019 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde Ankara ili Çankaya, Altındağ ve Mamak ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 15 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Ankara ili Mamak ilçesinde bir öğretmen ile deneme görüşmesi yapılmıştır. Uygulama için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır (Ek 2). Çalışma grubu kapsamında yer alan katılımcılarla telefon aracılığıyla irtibata geçilerek konuyla ilgili bilgi verilmiş, görüşme günü ve saati kararlaştırılmıştır. Görüşme süresince katılımcıların kendilerini rahat ifade edebileceği bir ortam sağlanmaya çalışılarak herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Görüşme sırasında katılımcılara yabancı gelen kavramlar açıklanmıştır. Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunun yanı sıra veri kaybını önlemek açısından ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılması için katılımcılara kaydın sadece bu araştırma ve araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüdünde bulunulmuş ve katılımcıların onayı alınmıştır. Ancak bir katılımcı ses kaydına izin vermediği için görüşme sadece yazılı kayda alınmıştır. İki katılımcıda ses kaydı yazıya geçirildikten sonra ses kaydının silinmesini talep etmiştir. Görüşmeler 16 dk ile 59 dk arasında sürmüştür.

Verilerin Analizi

Araştırmada nitel verilerin analiz yöntemlerinden betimsel ve içerik analizleri kullanılmıştır. Betimsel analiz, içerik analizine göre daha yüzeysel olup, araştırmanın

kavramsal çerçevesinin önceden açıkça belirlendiği araştırmalarda kullanılmaktadır. Betimsel analiz, görüşülen kişilerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntıların sıkça kullanıldığı, bulguların neden sonuç ilişkisi içinde değerlendirildiği analiz tekniğidir. İçerik analizi ise birbirine benzeyen verileri bir araya getirip bir tema oluşturmak, oluşturulan verileri de okuyucunun anlayabileceği bir şekilde açıklayan analiz tekniğidir. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin işleme tutulur (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 239-243).

Araştırmada içerik analizi için öncelikle ses kayıt cihazında yer alan görüşmeler bilgisayara aktarılmış, daha sonra yazıya geçirilmiştir. Deşifrelerin doğruluğunu teyit etmek, varsa eksiklikleri gidermek gerekli düzeltmeleri yapmak için ses kayıtları ile yazılı dokümanlar eşleştirilerek kontrolü sağlanmıştır. Daha sonra araştırmacı tarafından sorulara verilen cevaplar okunarak veriler arasında yer alan anlamlı bölümler belirlenmiş ve bu bölümler, anlamını en iyi yansıtacak bir kavram, cümle ya da sözcükle adlandırılmış, böylece görüşme metinleri analiz edilmiştir. Katılımcıların sorulara verdiği uzun cevaplar, cevabın ana fikri dahilinde araştırmacı tarafından kısaltılmıştır. Kavramsal çerçeveye uygun olarak belirlenen tema, kategori ve kodlamalar yapılarak ifadeler tablo halinde gösterilmiştir. Her bir tema altında yer alan kategori ve kodlar bir araya getirilerek tablolar oluşturulmuş ve her bir tablo, ilgili araştırma sorusunun altında verilmiştir. Bulguların yorumlanmasında gerekli olduğu durumlarda katılımcı görüşleri alıntılar yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken, görüşüne başvurulmuş öğretmenler (K) kısaltması yapılarak belirtilmiş ve her katılımcıya bir numara verilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, öğretmenlerin adalet algısını incelemeye yönelik belirlenen alt problemleri çözümlemek amacıyla araştırma sorularının analize dayalı olarak elde edilen bulgular, yerli ve yabancı alanyazındaki araştırma sonuçlarıyla ilişkilendirilerek yorumlanmış ve tartışılmıştır.

Öğretmenlerin Adalet Kavramını Nasıl Tanımladığına İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “*Adalet kavramını nasıl tanımlarsınız?*” temel sorusu; (a) *Bireysel manada sizin için ne ifade etmektedir?* (b) *Genel manada adalet kavramından ne anlıyorsunuz?* (c) *Adaletle hangi kavramları iç içe buluyorsunuz?* (d) *Adalet kimlerde bulunmalıdır?* sonda maddeleriyle yöneltmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 2’de öğretmenlerin adalet kavramını nasıl tanımladıkları sorusuna katılımcıların cevapları incelendiğinde: “*bireysel manada adalet*”, “*genel manada adalet*”, “*adalet kavramıyla ilişkili kavramlar*” ve “*adaletin öncelikli bulunması gereken kişiler*” kategorileri bulunmuştur.

Bireysel manada adalet kategorisinde, *herkese eşit davranılması* (n=4), *hak ve hukuka uygun davranmak* (n=4), *hak yememek* (n=3); genel manada adalet kategorisinde, *herkese eşit davranıp kimseye ayrımcılık yapmamak* (n=6), *Türkiye’de olmayan bir kavram* (n=4), *hukuk kurallarının yerine getirilmesi* (n=3) *herkesi bulunduğu duruma göre değerlendirmek* (n=2); adalet kavramıyla ilişkili kavramlar kategorisinde, *eşitlik* (n=11), *hak* (n=5), *özgürlük* (n=5); adaletin bulunması gereken kişiler kategorisinde, *herkes* (n=9), *yönetici* (n=8), *aile* (n=5), *mahkeme heyeti* (n=4) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Tablo 2

Öğretmenlerin Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri

Kategoriler	Kodlar	n
Bireysel manada Adalet	Herkese eşit davranılması	4
	Hak ve hukuka uygun davranmak	4
	Hak yememek	3
	Haksızlığa göz yummamak	2
	Başkasının hakkını gözetmek	2
	Hak edene hakkını vermek	2
	Ceza ve ödülün herkese eşit olması	1
	Vicdanın rahat olması	1
	Dürüst şekilde davranmak	1
	İnsanların ihtiyaçlarına göre davranmak	1
	Kendi beklediğin davranışı başkalarına da göstermek	1
Genel manada adalet	Herkese eşit davranıp kimseye ayrımcılık yapmamak	6
	Türkiye’de olmayan bir kavram	4
	Adalet kavramına olumsuz anlam yükleme	3
	Hukuk kurallarının yerine getirilmesi	3
	Herkese bulunduğu duruma göre değerlendirmek	2
	Devletin herkese eşit imkân tanınması	2
	Toplumda baskının olmaması	2
	Kişiden bağımsız adalet anlayışının gerekliliği	2
	Herkese aynı şartlarda yargılanması	1
	Birlikte yaşamın kaynağı	1
	Bir olayı arka planı ile değerlendirmek	1
Adalet kavramıyla ilişkili kavramlar (adaletin kavramsal temelleri)	Eşitlik	11
	Hak	5
	Özgürlük	5
	Dürüstlük	4
	Hukuk	3
	Güven	3
	Eğitim	2
	Empati	2
	Ahlak	2
	Birlik	1
	Evrensel değerler	1
	Etik	1
	Vicdan	1
	Hoşgörü	1
	Kabullenicilik	1
	Liyakat	1
	Tarafsız	1
	Denge	1
	Demokrasi	1
	Tutarlılık	1
	Onur	1

Tablo 2 (devam)

Öğretmenlerin Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri

Adaletin bulunması gereken kişiler	Zulüm	1
	Sabır	1
	Saygı	1
	Herkes	9
	Yönetici	8
	Aile	5
	Mahkeme heyeti	4
	Öğretmen	3
	Lider	3
	Adalet Bakanlığı	2
	Komşu	1
	İşveren	1
	Devlet	1

K1: Adalet benim için: “Hak yememek, kendi hakkını gözettiğin gibi başkasının hakkına da sahip çıkmak”. Sen başkasının hakkı yendiği zaman göz yumarsan başkası da senin hakkın yendiğinde göz yumar. Adalet bana adaletsizliği çağrıştırıyor olumsuz bakıyorum, içimiz hala sindiremedi bu kavramı. Sencesi, bencesi olmamalı adaletin kural neyse topluma o uygulanmalı. Eşitlik, hak, yasa, kural, özgürlük, demokrasi, vicdan, birlik beraberlik, dürüstlük, kardeşlik, emek, ahlakın ötesinde olan evrensel değerler etik gibi adaletin içini dolduran kavramlar bunlar bence. Adalet herkeste bulunmalıdır. Yöneticilerde yani üst akıl da ülkeyi yöneten de yani her yerde kim hâkimse kim hüküm sürüyorsa onda olması lazım ailede anne babada değil herkeste.

K2: Ülkemizde olmayan bir şey olarak tanımlayabiliriz. Adalet bir yerde 99 suçlu bir tane suçsuz varsa o suçsuzun tespit edilmesidir bana göre. Ödül ve cezanın eşit olması. Adalet olumsuz düşünceler çağrıştırıyor mutsuz oluyorum. Olmayan bir şey adalet. Kötü şeyler çağrıştırıyor, güzel şeyler çağrıştırmıyor bana. Ekonomik olarak değil sosyal olarak görüyorum adaleti. Mesela beşyaşındaki çocuğa tecavüz eden çocuğa neredeyse ödüllendirilir gibi ülkesine iade ediliyor bir yerden bir fırından ekmek çalan adam beş sene yatıyor. Adalet liderlerde bulunmalıdır. Yöneticilerde, amirlerde, insanları idare eden kişiler de bulunmalıdır. Tabii ki de özelde anne de baba da bulunmalıdır.

K3: Benim için eşitlik insanlara eşit davranabilmek haklarının hakkını teslim... adalet denildiği zaman benim aklıma ilk gelen şey empati. Birlikte yaşamamanın bence en önemli unsuru, adalet duygusu. Adalet olmadığı zaman birliktelik gerçekten sıkıntılar yaratabiliyor. Eşitlik, adalet duygusunun temeli. Çok zor ama gerçekten zor adil olmaya çalışıp da yanlışlıklar yapmak da mümkün. Bütün güzel şeyler çağrıştırabilir adalet bence en başta: “eşitlik, doğruluk” paralel olarak “dürüstlük, hoşgörü, kabullenicilik”. Nereye kadar tolere edilebilir ne olmalı bazı şeyler yapabilir ama şartları çok önemli. Ne nereye kadar yapılsa tolere edilebiliyor?... öncelikle Adalet Bakanlığı’nın sisteminden çünkü yasal olan şeylerin insanların yaşamında düzenleme ve tanzim etme tabii bir yükümlülüğü var ona inanıyorum. Adalet topluma hizmet eden herkeste bulunmalı. Özümüzde ailede, ev içerisinde, çocuklarımıza eşimize karşı davranışlardan tutunda komşularımıza karşı hemen herkesi ilgilendiren konu. Bence birlikte yaşama felsefesinin temelinde adalet duygusu yatıyor. Sağlıklı olabilmesi açısından sonrasında da devlet kurumlarına gelecek olursak herkese eşit imkânın tanınabilmesi, alınabilmesi. Tabii ki kişilerin bulunduğu konum ve pozisyona göre konum derken bir ayrımcılık anlamında demiyorum. Ayrımcılıktan ziyade hak etme ile ilgili bir şey diye düşünüyorum.

K4: Kendi vicdanımın, yaptıklarımın her şeyde rahat olması. Hakka hukuka uygun olması benim için önemli yani başımı yastığa koyduğumda düşündüğümde her şeyi evet diyorum gerçekten bugün yani vicdanın rahatsa benim için adaleti sağlamışım demektir. Adalet anlayışı toplum açısından da bence hukuk kurallarına uymak. Adalet bunların yerine getirilmesi.

Düzenli bir şekilde eşit uygulanıyor mu? Eşitlik, hak, hukuk, liyakat, denge. Adalet herkeste bulunmalıdır. Özelde herkesin bence kendi adaleti ayrı. En alt kısımdan en üstte bulunana kadar küçüğünden en büyüğüne kadar herkeste olmalı.

K5: Bana haksızlık yapılmadığını düşünüyorsam adaletli olduğunu düşünüyorum. Bireysel olarak bir ortamda bir insana diğerlerinden farklı davranılmıyorsa herkese eşit davranılıyorsa adaletli olunmuş oluyor. Toplumsal açıdan baktığımda genel anlamda belirli bir gruba, zümreye ayrıcalık yapılmaması olarak düşünüyorum. Toplumsal olarak adalet kavramının yerleştiğini düşünmüyorum. Eşitlik, dürüstlük ondan sonra empati. Gerektiğinde adalet için insanları anlamak gerek dinlemek de gerek. Saygı, doğruluk adaleti çağrıştırıyor. Adalet önce yöneticilerde bulunmalıdır. Belki onlardan da önce adaletin devletin adalet işlerinin yürütmeyi emrettiği hâkimler ve savcılar da olmalıdır, yöneticilerde olmalıdır, işverende olmalıdır, ailede karı koca arasında çocuklar arasında bile adalet olmalıdır. Herkeste olması gereken bir durum olarak düşünüyorum.

K6: İnsanların hakkını alabilmesi, hak, özgürlük, eşitlik. İnsanın kendini rahatça ifade edebilmesi, hakkını alabilmesi, zulme uğramaması. Adalet deyince hemen aklıma zulüm geliyor. Hak, hukuk, herkese eşit davranmak. En başta anneler, babalar da olmalı adalet. Çekirdekten çünkü anne babalar adaletli olmayınca çocuklar arasında öfkeye yol açıyor kıskançlık oradan çıkıyor çocukluktan itibaren iki kardeş olduğunda bir defa orada adaletli davranmak gerekli yoksa çekişme oluyor toplumda böyle adaleti sağlayamazsan çekişmeler, huzursuzluk olur.

K7: Bireysel manada, hak, hukuk ifade ediyor. Toplumsal olarak kişiye eşit imkânı vermedir. Eşitliği koyarım içine, hak derim buna kendi branşımın alakalı din kültüründen kul hakkını baz alırım özellikle. Ahlakı koyarım içine. Toplumda baskı olmaması derim. Adalet öncelikle insan yetiştiren geleceğe yön veren öğretmenlerde olmalı, yöneticilerde olmalı ki toplumda adalet olsun.

K8: Kendim için hak hukuk neyse başkası için de aynı şekilde davranma biçimi olarak düşünüyorum. Benim için adil olan kendime başkalarının nasıl davranması gerektiğini ben istiyorsam adil olarak ben de başkalarına öyle davranırsam işte adalet benim için böyle bir şey. Hukuki anlamda hakkın hukukun herkese eşit olarak dağıtılması olarak düşünüyorum. Adil davranmak, eşit davranmak, herkesin hakkını toplum içerisinde bütün bireyleri eşit muamele yapmak her konuda onlara ayrımcılık yapmamak. Adalet herkeste bulunmalıdır daha çok otorite de bulunması gerekir diye düşünülebilir ama bence değil. Toplumun her bireyinde bulunmalı, çünkü neden öyle bir şey hepimizin bir şekilde teması var her şeyle mesela ufak çocuğun bile etrafında bir sürü insan var, teması vardır.

K9: Kendi özel hayatımda her şeyin hakka hukuka uygun şekilde davranılması. Yani sonuçta hak hukuk dediğimiz şey sadece toplumsal boyutta bir şey değil ki kişisel anlamda da hakka hukuka riayet etmem lazım öyle değil mi?... doğruluktan, adaletten kurallardan şaşmama. Bunu herkes için yani toplumdaki şu şunun akrabasıdır, şu şunun tanıdığıdır ne biliyim bu siyasetçinin tanıdığıdır kesinlikle kayırma olmadan iltimas...bütün imkanların herkese mesela toplumdaki en alt tabakadan en üst tabakadaki insana kadar herkese eşit şekilde sirayet etmesi gerektiğini düşünüyorum genel manada adalet bu. Mesela bir suç işlendiyse bu bir siyasetçinin oğluna da aynı şekilde geri dönüş olmalı bir siyasetçiye de aynı şekilde geri dönüş olmalı toplumdaki bir pazarcıya da aynı şekilde. Herkese eşitlik yani ben adaletten daha çok eşitlik anlıyorum...adalet herkeste bulunmalı. Yani bunu şunda, bunda, kurumlarda olmalı. Özellikle kurumların başında olan insanlarda bizi yöneten insanlarda olmalı ki balık baştan kokar derler en üst tabakada olmalı ki toplumun her kesimine sirayet etsin...müdürün ya da bir siyasetçinin ya da bir bakanın büyük mevkilerdeki insanların yaptıkları adaletsizlik bizi etkileyeceği için bunun affı yok nasıl deyim telafisi yok o yüzden özellikle bu kurumların başındakiler adaletli olmak zorundalar ama öyle bir şey yok yani maalesef dediğim gibi böyle bir şey göremiyorum.

K10: Dürüstlük önemli adalette benim için. Belli olaylar karşısında gerçekten gösterilmesi gereken tavır tutum bireysel anlamda bu. Genel anlamda şu anda eksik olduğu için her bireyin her vatandaşın aynı şartlara herhangi bir durum karşısında aynı yargılanma şekline sahip olması. Eşitlik, onur. Adalet herkeste bulunmalıdır. Toplumun bütün bireylerinin de, ama öncelikle öğretmenlerde bulunması lazım çok önemli. Yargı kısmında özellikle yönetici kısmında olması gerekir ki çünkü diğerlerinin üzerine de onlar tutuyor aynayı.

K11: İnsanların özelliklerine uygun bir şekilde her insanın hak ettiğinin farklı olduğunu düşünüyorum ben eşit bir şekilde değil de insanların biyopsikososyal özelliklerini dikkate alarak onların ihtiyaçlarına uygun şekilde davranılması benim için adalet. Toplumlarında insanlar gibi farklı kültürleri var, farklı özellikleri var. Burada da nispi eşitlik söz konusu olmalı. Toplumda yaşayan insanların özellikleri göz önünde tutularak onları eşdeğer düzeyde yetiştirmek amaçlı bir tarafta bunların kültürüne uygun değil bu teknoloji demek değil tabii ki ama onlara uygun bir şekilde daha eşit. Hukuk, hak, eşitlik, eğitim, sağlık aslında birçok kavramla ilgili adalet. Adalet herkeste bulunmalı. En küçük durumdaki en küçük yaşta bireyden en yaşlısına veya en yetkili kişiden en yetkisiz kişiye kadar herkeste adalet olmalı.

K12: Kelime manasını bildiğim için felsefede öncelikle adalet nedir diye bana sorarsanız hak edene hak ettiğinin verilmesi diye cevap verirdim. Fakat normal yaşamda yani hayata baktığımda böyle olmadığını görüyorum. Özellikle ülkemizde yanlış bir adalet olduğunu düşünüyorum. Adaletin içinde saygı vardır. Bazen eşitlik, özgürlük, güven kavramları ile tanımlayabilirim. Eşitlik, adalet demek değildir ama birçok yerde eşitlik adaleti getirir. Bence herkeste bulunmalıdır. Bireyin de bir adaleti olabilir. Devletin de, okulun da olabilir. Müdürün de olabilir. Yani adalet en minimize edersek en küçükten tut en büyük üst kademeye kadar her birimde olması gereken bir duygudur.

K13: Benim için adalet haklıya hakkını vermek, hiç kimseye hakkını yedirmemek anlamına geliyor. Toplumda da gene aynı şekilde toplumun refahını sağlamak adına başkasının hakkını bir başkasına yedirmeme anlamına geliyor. Şimdi adalette en başta tarafsızlık olması gerekiyor çünkü kimin düşüncesinin ne olduğunun önemli olmayıp o kişinin o hususta haklı olup olmadığını. Kişinin cinsiyeti, düşüncesi, hayat tarzı tamamen sıfırlanıp özgür şekilde hareket edeceği kendisine güven içerisinde hissedebileceği şekilde olması lazım. Adalet deyince insanların aklına önce yargı geliyor. Kesinlikle adaletin babası yargıdır. Bunun icracısı yargıdır ama adalet makam sahibi olan herkeste olması gereken bir şeydir. Bir öğretmen için adalet öğrencilerine haksızlık yapmamaktır. Sevdiği öğrencisine fazla not verip sevmeyen öğrencinin notunu düşürmek gibi.

K14: Adalet kavramı birey gözetmeksizin aynı yaklaşımla, aynı felsefeyle hareket etmek. Sevdiğim sevmeyenim, hoşlandığım hoşlanmadığım herkes için eşit şekilde muamele etmek. Toplumsal açıdan bir kuralın herkese eşit şekilde uygulanması, ırkı önem sırasına koymadan, direkt olarak bir kuralın kanunla belirlenen meselenin aynen uygulanması. Eşitlik, dürüstlük, herkesi olduğu konumda kabul etmek, herkese eşit mesafede davranabilmek. Herkesi bulunduğu durum içinde kabul etmek, değerlendirmek.

K15: Haksızlıkların giderilmesi diyebilirim. Bizim ülkemiz siyasi bir ülke. Avrupa'dan arkadaşlarımız geldiği zaman siyaset hakkında konuşmamıza şaşıyorlar. O yüzden hep siyaset ile bağlantılı bir adalet aklımıza geliyor. Adaletsizliğin çok yoğun yaşandığı bir ülkede yaşadığımızı düşünüyorum. Adalet deyince bile adaletsizlik aklımıza geliyor. Adaleti tanımlayamıyoruz biz, adaletsizliği tanımlıyoruz...biz adaleti bize yansıtıldığı kadarıyla biliyoruz. Bizim görmediğimiz bir yer var, görmediğimiz bir kısım var. Haberler bize yansıtılırken yine ironiktir. Bize bir kısmı yansıtılıyor. Onun arka planını görmüyoruz. Ben bireysel özgürlükten, insan haklarından yanayım. Bunu devlet sağlamalı. Devlet bunu sağlayamıyor. Devletin aciz olduğunu düşünüyorum. Adaletin eğitimde olması lazım.

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin adalet kavramını bireysel manada farklı anlamlandırdığı görüldü. Öğretmenler adalet kavramına daha çok davranış temelli bakarak adaleti: “herkese eşit davranılması, hak ve hukuka uygun davranılması, insanların ihtiyaçlarına göre davranılması, dürüst şekilde davranılması” olarak anlamlandırmışlardır. Katılımcıların çoğu, *herkese eşit davranılması* (n = 4), *hak ve hukuka uygun davranılması* (n = 4) görüşü etrafında birleşmektedir. Bu çerçevede K5 “...bireysel olarak bir ortamda bir insana diğerlerinden farklı davranılmıyorsa, herkese eşit davranılıyorsa adaletli olunmuş oluyor...”, K3 “Benim için eşitlik, insanlara eşit davranabilmek hakkının hakkını teslim.” ifadeleri ile adalet kavramını ayırım yapmadan herkese eşit davranılması olarak

tanımlamışlardır. K3, adaleti bireysel manada herkese eşit davranma temelli ele alırken bunun başarılmasının da zor olduğunu “...ama o kadar zor bunu ayırımı yapabilmek birçok etken giriyor buna duygusal ...alışkanlıklarımız var adil olmayı istemek farklı onu uygulayabilmek çok farklı kavramlar ama yapilsın isterdim tabii herkes için.” ifadesi ile üzülenek belirtmiştir. K7 “Bireysel manada, hak, hukuk ifade ediyor.”, K4 “...hakka hukuka uygun olması...” diyerek adalete bireysel anlamdahak ve hukuk çerçevesinde baktıklarını ifade etmişlerdir. İki katılımcı da adaletin kendi haklarınaolduğu gibi başkalarının haklarını da gözetmek olarak tanımlamışlardır. Bu yönde, K1 “Hak yememek, kendi hakkını gözettiğin gibi başkasının hakkına da sahip çıkmak...”, K8 “Kendim için hak hukuk neyse başkası için de aynı şekilde davranma biçimi... ben de başkalarına öyle davranırsam işte adalet benim için böyle bir şey.”; bir diğer katılımcı da adaletin ödül ve ceza boyutunu ön plana çıkararak adaleti: K2 “Adalet bir yerde 99 suçlu 1 tane suçsuz varsa o suçsuzun tespit edilmesidir bana göre. Ödül ve cezanın eşit olması...” olarak tanımlamıştır. Öğretmenlerin adalete ilişkin tanımları incelendiğinde adaleti yasal ifadeler çerçevesinde hak ve hukuk temelinde değerlendirdikleri görülmektedir. Bu bulguya benzer olarak; Bursa ve Ersoy (2016) sosyal bilgiler öğretmenlerinin sosyal adalete ilişkin algılarını araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin sosyal adaleti eşitlik, adalet, hoşgörü, saygı ve insan hakları şeklinde algıladıklarını (s.333), Köse, Bayır, Köse ve Yıldırım (2019) ise öğretmen adaylarının bakış açısıyla adalet değerini araştırdıkları çalışmalarında öğretmen adaylarının adaleti hakkaniyetli davranmak ve haklı ile haksızı birbirinden ayırmak biçiminde, hak temelinde ele aldıklarını bulgulamışlardır (s.88). Tekin ve Akyol (2017) ise bu bulgudan farklı olarak çalışmalarında öğretmen ve müdürlerin adalete ilişkin yaptıkları tanımları değerlendirdiklerinde öğretmenlerin adaleti bireysel bir kazanım olarak ele aldıklarını okul müdürlerinin ise adaleti mevzuattan ve yasal temelden hareketle değerlendirdiklerini bulgulamıştır (s.185).

Tablo 2’de öğretmenlerin adalet kavramına ilişkin görüşleri “genel manada adalet” alt kategorisi altında belirtilmiştir. Genel manada adaletle ilgili olarak öğretmenlerin en fazla vurguladıkları manalar “herkese eşit davranılıp kimseye ayrımcılık yapmamak (n=6), Türkiye’de olmayan bir kavram (n=4), hukuk kurallarının yerine getirilmesi (n=3),” kodları olmuştur. Bu kodlar çerçevesinde sırasıyla: K14 “Toplumsal açıdan bir kuralın herkese eşit şekilde uygulanması, ırkı önem sırasına koymadan, direkt olarak bir kuralın kanunla belirlenen meselenin aynen uygulanması.”, K2 “ülkemizde olmayan bir şey olarak tanımlayabiliriz.”, K4 “adalet anlayışı toplum açısından da bence hukuk

kurallarına uymak...” ifadelerinde bulunmuşlardır. K15 adaletin yanlış yerde arandığını bu yüzden de doğru tanımlanmadığını hümanist bir yaklaşımla ifade ederek toplumsal açıdan adalet kavramının gerçek manasına bir olayın arka planına göre değerlendirmekle ulaşılabileceğini şu sözlerle açıklamıştır: *“Ben kişisel olarak her olayın biricik olduğunu düşünüyorum. Şöyle düşünün bir postaneye gidiyorsunuz... Biz adaleti bize yansıtıldığı kadarıyla biliyoruz. Bizim görmediğimiz bir yer var, görmediğimiz bir kısım var...”*. Katılımcılar örgütsel adaleti genel manada toplumsal çerçevede anlamlandırmışlardır. Bireysel manada adalet kavramında olduğu gibi genel manada adalet kavramında da birbirinden farklı kodlar çıkmıştır. Adalet bir değerdir kişi yaşadıkları, kültürü, çevresi dahilinde bu değeri anlamlandırmaktadır. Kavramsal çerçevede de orta konulduğu üzere adalet geçmişten günümüze birçok açıdan ele alınmış ve üzerinde tanımı, manası şudur diye fikir birliğine varılamamış subjektif bir kavramdır. Adalet-örgütsel adalet, subjektif nitelikte bir değerdir. Ayrıca adalet verilen değer adalet algısına da şekil vermektedir. Bu sonuç ilgili alanyazın ve diğer araştırmalar ile paralellik göstermektedir.

Çakar (2013) adalet kavramı, ilkçağlardan günümüze, var olduğuna inanıldığı halde nitelikleri üzerinde ortak bir anlaşmaya varılamayan ve tanımlanamayan subjektif bir kavramdır. Her düşünür bu kavramı, kendi yaşadığı zaman dilimi içerisinde ve sosyal şartlarına uygun olarak yorumlamıştır (s.24). Poole (2007) örgütsel adaletin öznel ve birisi tarafından adaletli olarak algılanan bir durumun başkası tarafından adaletsiz olarak algılanabilir (s.727), Özmen, Arbak ve Özer (2007) dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algıları adaletle atfedilen görece değere göre farklılaşmaktadır. Adalet konusunda daha hassas olan kişilerin adalet ile ilgileri de bu hassasiyetin etkisi altında kalmakta ve bunun sonucunda, bu kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır (s.30). Tanaka’dan aktaran Tan (2006)’da yaptığı çalışmada bireylerin kendileri ile ilgili olaylardaki adalet algıları, başkalarının başına gelen benzer olaydaki adalet algılarında farklılık göstermekte olduğunu (s.22), Folger ve Cropanzano (2001) adaletin subjektif ve algısal bir durum olduğunu (s.6), Pillai, Williams ve Tan’dan aktaran Irak (2004) farklı kültürlerde, adaletin, farklı yönlerinin daha önemli olabileceğini (s.40) bulgulamışlardır. İlgili alanyazında farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Cohen-Charash ve Spector (2001)’in çalışma bulgusuna göre algılanan adaletin kişisel öncüllerine gelince, demografik değişkenlerin algılanan adaletle fazla bir ilişki yoktur, yani yaş, cinsiyet, ırk ve eğitim ne olursa olsun tüm insanlar adaleti aynı şekilde görmektedirler (s. 306). Konda Barometresi Siyasal Araştırmalar Dizisi Raporu (2010)’na göre de adaletin anlamı kişiler için eğitimi,

siyasi tercihi ya da başka bir demografik özelliği değişikçe farklılık göstermemektedir. Adalet, toplumun çoğunluğu için “dil, din, ırk, renk, cinsiyet farkı gözetmeden eşit olması” anlamına gelmektedir (s.14).

Adaleti hiç yaşamadıkları için bu kavramauzak olduklarını ifade eden katılımcıların bazıları bu sebeple adaleti adaletsizlik çerçevesindetanımlamışlardır. Bu bağlamda K15, adaleti genel manada adaletsizlik olarak tanımlamış ve “*adaletsizliğin çok yoğun yaşandığı bir ülkede yaşadığımızı düşünüyorum. Adalet deyince bile adaletsizlik aklımıza geliyor. Adaleti tanımlayamıyoruz biz, adaletsizliği tanımlıyoruz.*” diyerek görüşünü açıklamıştır. Katılımcıların görüşlerinden de anlaşılacağı üzere adaletin-örgütsel adaletin açık bir biçimde belirlenmesi zordur. İnsanların yaşadıkları ve yaşamayı arzuladıklarıyla şekillenen bir algıdır.

Tablo 2’de öğretmenlerin adalet kavramına ilişkin görüşleri “*adalet kavramıyla ilişkili kavramlar*” kategorisi altında belirtilmiştir. Adalet birçok yönü olan bir kavram olmasıyla içinde pek çok kavramı barındırmaktadır. Bu kategoride öğretmenlerin üzerinde en çok fikir birliğinde bulundukları kavramlar sırasıyla eşitlik (n=11), hak (n=5), özgürlüktür (n=5). Katılımcıların görüşleri bize adaletin kavramsal temellerinin “eşitlik, hak ve özgürlük” ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Adaletin temelinin Adams (1965)’in eşitlik teorisine dayandığı birçok araştırmada (Altıntaş, 2006; Greenberg, 1987b; Dehaghani ve Mirhadi, 2013; Poyraz vd. 2009; Yürür, 2005) belirtilmiştir. Aydoğan (2015)’da bir örgüt yönetiminde adaletin var olup olmadığını dokuz ilkenin örgüt içerisinde sağlanıp sağlanamadığına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu ilkeler içinde “eşitlik” ve “özgürlük”te mevcuttur. Hoy ve Tarter (2004) çalışmasında adalet, eşitliğin bir unsur olduğu geniş bir ilke olduğu sonucuna varmıştır (s. 251). Kabadayı (2013) hakkaniyetin adaletin temeli olduğunu, Karagöz (2002) adalet, hak ve özgürlük kavramlarının birbirinden bağımsız olarak düşünölmeyeceğini (s. 294), Köse vd. (2019) öğretmen adaylarının adalet değerine ilişkin olarak toplam 86 metafor ürettiğini, üretilen metaforlardan “terazi”nin en fazla tekrar eden (n=44) metafor olduğunu, hakkaniyetinde bu metaforlardan biri olduğunu (s.89) bulgulamışlardır.

Bu kodlamalara göre öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir: K3 “*bütün güzel şeyler çağrıştırabilir adalet bence en başta: “eşitlik, doğruluk” paralel olarak “dürüstlük, hoşgörü ...”*” K11 “*hukuk, hak, eşitlik, eğitim, sağlık aslında birçok kavramla ilgili adalet*”K1 “*eşitlik, hak, yasa, kural, özgürlük, demokrasi, vicdan, birlik beraberlik, dürüstlük, kardeşlik, emek, ahlakın ötesinde olan evrensel değerler etik gibi adaletin içini*

dolduran kavramlar bunlar bence”. Bu kategoride çok sayıda görüş bildirilmesi adaletin çok yönlü bir kavram olması, içinde birçok düşünceyi, kavramı, olguyu, yaşantıyı barındırmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Bu kavramlar dışında K6, adaletin tam tersi manasını içeren “zulüm” kavramını adalet kavramıyla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Yine K4, farklı bir kavram olarak adaleti “denge” kavramıyla ilişkilendirmiştir. Sırasıyla katılımcıların görüşleri şöyledir: *“Adalet deyince hemen aklıma zulüm geliyor...eşitlik, hak, hukuk, liyakat, denge...”*.

Adaletle ilgili kavramlar bize adaletin hem kişilerarası hem de sosyal yönünü göstermektedir. Başka bir ifade ile adaletin sadece kişilerarası ya da tam tersiyle sadece toplumsal yönünün olduğu söylenemez. Bu bulgu Folger ve Cropanzano’nın çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Folger ve Cropanzano (2001) çalışmalarında “adaletin sadece kişiler arası ilişki olarak düşünülmesi eksik bir yaklaşımdır. Modern toplumlara büyük ölçüde kurumsal aktörler hakimdir. Bunlar, yasal olarak kabul görmüş bir "hayatı" olan, iş örgütleri ve devlet kurumları gibi büyük, sosyal kurumlardır (s.16) sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 2’de belirtilen öğretmenlerin adalet kavramına ilişkin görüşleri “adaletin bulunması gereken kişiler” kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategoride en çok vurgulanan kodlar sırasıyla *“herkes”, “yönetici” ve “aile”dir*. Bu kodlamalara göre öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir: K1 *“Adalet herkeste bulunmalıdır. Yöneticilerde yani üst akıl da ülkeyi yöneten de yani her yerde kim hâkimse kim hüküm sürüyorsa onda olması lazım ailede anne babada değil herkeste; K11“Adalet herkeste bulunmalı. En küçük durumdaki en küçük yaşta bireyden en yaşlısına veya en yetkili kişiden en yetkisiz kişiye kadar herkeste adalet olmalı.”* Adaletin herkeste bulunması gerektiği konusunda katılımcıların çoğu hemfikirdir, özelde ise özellikle yöneticilerde bulunması gerektiğini noktasında görüş bildirmişlerdir. Bunun dışında K3 başta mahkemelerin adaleti temsil etmesi gerektiğini şu açıklamasıyla dile getirmiştir: *“En başta adaletli olabilmek adaletin dağıtıldığı kurumlardan başlar diye düşünüyorum. Mahkemelerden başlar...bu nedenle Öncelikle Adalet Bakanlığı’nın sisteminden çünkü yasal olan şeylerin insanların yaşamında düzenleme ve tanzim etme tabii bir yükümlülüğü var ona inanıyorum.”* K7’de öğretmenlerin geleceğe yön vermesi sebebiyle önce onlarda adalet olması gerektiğini *“adalet öncelikle insan yetiştiren geleceğe yön veren öğretmenlerde olmalı”* sözleriyle ifade etmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Kavramını Nasıl Tanımladığına İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “Örgütsel adalet kavramını nasıl tanımlarsınız?” temel sorusu; (a) *Örgütsel açıdan sizin için ne ifade etmektedir?* (b) *Çalıştığınız okulu düşündüğünüzde adalet kavramı sizin için ne ifade etmektedir?* (c) *Okullarda adalet kim tarafından sağlanmalıdır? Niçin?* sonda maddeleriyle yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 3’te öğretmenlerin örgütsel adalet kavramını nasıl tanımladıkları sorusuna katılımcıların cevapları incelendiğinde: “*örgütsel adaletin ifade ettiği genel anlam*”, “*okullarda yaşanan dalet algısı açısından örgütsel adaletin anlamı*”, “*okullarda örgütsel adaleti sağlayacak kişiler*” ve “*örgütsel adalet kavramıyla ilişkili kavramlar*” kategorileri bulunmuştur. Örgütsel adaletin ifade ettiği genel anlam kategorisinde, *hak edene hakkının verilmesi* (n=3), *hak ve hukuka uygun davranılması* (n=2); okullarda yaşanan adalet algısı açısından örgütsel adaletin anlamı kategorisinde, *yandaşlığa göre şekil alan adalet* (n=6), *olmayan bir adalet* (n=5); okullarda örgütsel adaleti sağlayacak kişiler kategorisinde, *müdür* (n=10), *öğretmen* (n=9); örgütsel adalet kavramıyla ilişkili kavramlar kategorisinde, *güven* (n=7), *eşitlik* (n=3) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Tablo 3

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri

Kategoriler	Kodlar	n
Örgütsel adaletin ifade ettiği genel anlam	Hak edene hakkının verilmesi	3
	Hak ve hukuka uygun davranılması	2
	Ahlaki, etik anlamda eğitim almış sistem	1
	Herkesi bir noktada birleştiren kurallar	1
	Herkese eşit davranılması	1
	Her durumda eşit hak sağlanması	1
	Kaynakların insanların ilgi ve ihtiyacına göre dağıtılması	1
	Görev dağılımında eşitlik	1
	Huzur ve güven ortamını sağlamak	1
	Devletin dini	1
Okullarda yaşanan adalet algısı açısından örgütsel adaletin anlamı	Yandaşlığa göre şekil alan adalet	6
	Olmayan bir adalet	5
	Yöneticilerin öğretmenlerin karakterlerine göre şekillendirdiği adalet	3
	Öğretmenlerin bütün öğrencilere eşit davranması	2
	Yöneticilerin öğretmenlerin dış görünüşü ve maddi durumuna göre davranması	2
	Örgüt olamayan bir yapının içerisinde aranan sağlam bir şey	1
	Öğretmenlere hakkının verilmesi	1
	Asgari ölçüde çalışan bir sistem	1
Okullarda örgütsel adaleti sağlayacak kişiler	Kişiyi dini görüşüne göre davranılması	1
	Müdür	10
	Öğretmen	9
	Müdür yardımcısı	4
	Herkes	4
Örgütsel adalet kavramıyla ilişkili kavramlar	Yönetmelik	1
	Güven	7
	Eşitlik	3
	Aidiyet	1
	Huzur	1
	Mutluluk	1
	Destek	1
	Şeffaflık	1
	Profesyonellik	1

K1: *Örgütsel adaleti bütün örgütlerde hak edene hakkının verilmesi olarak görüyorum ben. Ahmet ile Mehmet aynı performansta çalışmıyorsa ikisine de aynı hak doğmaz aynı ücreti alamazlar. Okulda da düzeni sağlayan önceden belirlenmesi gereken ve herkese uygulanması gereken bir kavram ancak anlamını daha yaşayamadık, müdürün kapısını ben çalamazken başkası kapıyı vurmada rahatça girebiliyor müdür beni değil onu dinliyorsa adalet bunun neresinde? Benim ek dersimi benden habersiz alıp başkasına ekliyorsa adalet bunun neresinde... okullarda adaleti önce müdür sonra yardımcıları sağlamalı sınıfta öğretmen sağlamalı ki bir kısır döngü oluşsun müdür sağlarsa öğretmen bundan örnek alır, öğretmen sağlarsa öğrenci adaleti öğrenir, biri olmadan diğerinin sağlaması pek bir şey ifade etmez bence.*

K2: Bizim okulumuzda tanışıklık üzerine yani adamına göre adalet var yani şimdi bir meslek hocası ile örnek veriyorum V.O. ile D.T. yöneticiler için aynı şeyi ifade etmiyor biraz tanıdığa göre iş yapan adama göre adalet var. Aynen ahbap çavuş ilişkisi. Okulda yakın arkadaşımızla biri kavga etti onların kavgasında kendi arkadaşımızı savunmadık yalan söylemedik. Eğer demokrasi görmezden gelmekse evet bizim okulumuzda demokrasi var. Yönetmelik ve anayasa sağlamalıdır. Yani öyle bir yönetmelik yapılmalıdır ki hiçbir şekilde amire, insana bırakılmadan herkes için genel geçer bir sistem kurulmalıdır.

K3: Öğretmenler açısından bir boyutu var öğrenciler açısından bir boyutu var ve veliler açısından diye değerlendirebilirim...bir öğrencinin davranışı bazı konularda hoşgörü ile karşılanabiliyor diğeri ceza ile karşılanabiliyor buna dikkat etmek lazım işte eşitlikten bahsettiğim şey bu herkesin belli bir noktada buluşabilmesi kuralların kesin net sınırların belli olması lazım yönetsel açıdan da öğretmenlere benzer şekilde davranması gerektiğini düşünüyorum yani eşit davranmalı yönetici. Yöneticilerin benzer şekilde davranması gerektiğini düşünüyorum çoğunlukla sevgi ve saygı da beraberinde mutlaka bu tarz beklentilerimiz oluyor tabi Çünkü bu işteki doyumuzu direkt etkileyen bir şey motivasyonunuzu direkt etkiliyor. Öğretmen arkadaşlarımızın programları mesela kendi ihtiyaçlarını veya önceden taleplerini alıyor arkadaşlar idareciler bu konuda herkes eşit davranıldığını düşünüyorum ben bizim programda çok işimiz falan olmuyor ama gene de arkadaşlarımızdan edindiğim İntiba hep eşitlik noktasına geliyoruz kişisel farklılıkları burada gözetmeksizin tabii insanlar talepte bulunuyor fakat idarecileri bunu yapma gayreti içerisinde oluyorlar. Öncelikle okul müdüründen başlar diye düşünüyorum bu en tepedeki olan kişiden başlıyor tabii biz öğretmenlere kadar hatta okuldaki hizmetlere kadar ile bu inen bir sistem

K4: Kendi okulumda ben şöyle düşünüyorum bir adaletin tamamen sağlandığını düşünmüyorum en basitinden ders programları düşünüyorum bir müdürle aran ne kadar iyiye o kadar iyisin o konuda öncelik veriliyor ona göre davranılıyor. Okul meslek lisesi ise okuldaki meslek hocalarına göre dersler ayarlanıp sonra kültür hocalarına ders veriliyor bence burada adalet gözetilmeden sadece kimle arası daha iyi ise onları gözetleyip kollayıp geri kalanını boş verme benim için okuldaki adalet yandaşlık idarecileri ne kadar popofluyorsan diyorsan o kadar iyisin o kadar adaletten yararlanıyorsun. Eşitliği hissettiğimde okuldaki adaleti anlarım. Kişisel olarak baktığımızda güven adaletin varlığını hissettiren duygu...

K5: Örgütsel açıdan baktığımızda herkese eşit davranılması adalet olarak görüyorum şimdi bizim yöneticimiz değişti önceki yöneticimiz araban var mı evin var mı her gün farklı mı giyiniyorsun tarzında bir adalet anlayışı vardı...aidiyet ben buraya kendimi ait hissediyorsam bu okulda adalet olduğunu düşünüyorum buraya sabah işe mi gideceğim mantığı ile gelmiyorsam kendimi rahat hissediyorsam ufak tefek problemler oluyor ama onun dışında kendimi ait hissediyorsam adaletli olduğunu düşünüyorum Öğretmenlerden birinin ön plana çıkma çabası varsa herhangi bir görev ve sorumluluğu kendi tekeline alıp sürekli bu rutine dönüşürse bir kısım öne çıkmaya çalışırsa adalet bozuluyor insanlar arasında bir dürüstlük olmadığını düşünüyor, doğru davranılmadığı düşüncesi adalet inancını pekiştiriyor sanki direkt adaletsizlik olarak onu tanımlamıyorsun ama yanlış gidiyor bir şeyler, algı oluşturuyor. Okullarda adaleti yönetici, okul müdürü, müdür yardımcısı, sınıfta da ben sağlamalıyım. Herkes sorumlu olduğu birimin içinde adaleti sağlamak zorunda olduğunu düşünüyorum.

K6: Okulda adalette öğrenciler arasında bazen öğretmenler çocuk zeki diye mesela adaletsizlik yapabiliyor onun üzerinde daha çok duruyor ya da engelle bir öğrenci olabiliyor biraz daha farklı davranılması ya da işte öğrencinin farklı ihtiyaçları olduğunda da öğretmen ister istemez farklı davranıyor onu da diğer öğrencilere iyi açıklamak gerekir orada da bir adaletsizlik olabiliyor bu da diğer öğrencilerin de huzurunu kaçırabiliyor ortalamayı tutturmak gerekiyor...mesela ben okula rehber öğretmen olarak gittiğimde diğer arkadaşım beni çok kabul etmedi açıkçası idarenin de ona karşı tavrı onu destekledi o kendini kabul ettirmiş ona biraz daha toleranslı davrandılar sözünü geçiren bir kişiydi daha baskın bir kişiydi ona karşı bir tavırlar daha farklı olabiliyor idarenin zamanla açtım onu ama ilk zamanlar maruz kaldım ama bazen dile getirdim sustuğum zamanlarda oldu ama biraz daha zamana yaymaya tercih ettim zamanla da durumları aştım. Okuldaki adaleti İlk önce öğretmen sağlamalı tabi ama onun öncesinde de bir yönetim var yani yönetim okula bir huzur vermesi gerekiyor ilk önce öğretmenler arasında yönetim eğer bir eşitsizlik adaletsizlik yapıyorsa ya da öğrenciler arasında öğretmenler arasında bir adaletsizlik oluyorsa bu okulunda huzurunu kaçırıyor...

K7: Okul içerisindeki sorumlu kişinin öğretmenlere karşı gerekli görevini icra edebilmesi hakkını verebilmesi. İllaki ödül olarak değil manevi boyutta da onu destekleyebilmesi olarak

düşünürüm. Günümüzde en önemli şey öğretmeni destekleme olaydır yani öğretmenin arkasında durabilmek o zaman adaletin varlığını hissederim. Öğretmene güven verebilmek, öğretmenin arkasında bir gücün olduğunu görebilmek adaletin olduğunu gösterir.

K8: ...haktan gelen hukuktan gelen yönetmelikten gelen şeyleri adil bir şekilde dağıtmadır yani ayrımcılık yapmamadır. Ben kendi adıma bugüne kadar öğretmenlik hayatım boyunca aslında adaletli davranmaya çalıştım ilk öğretmenliğe başladığımdan beri 1987'de de böyleydi...çocuğun ne dini ne ırkı ne mezhebi ne milliyeti hiçbirinin benim için direkt etkisi yoktu çocuğun insan olması çocuğun bizim evladımız olması o oraya eğitim için geldiği gerçeği vardı hepsini adil davranma ilkesine o zamanki çocuk yaşlarımda bile düşünüyordum...idareciler keyfi uygulamadan daha ziyade insan ilişkilerini önemsiyorlar okul İdaresi müdür olarak müdür ya da yardımcı idarecilerin bireysel kişisel keyfi uygulamalar yaptıklarına rastlamadım. Dolayısıyla birçok insanda güveniyor okulundaki işleyişe. Adalet kavramının okulda olduğuna inanıyorum. Aslında hepimiz tarafından toplum içerisinde yaşıyoruz mutlaka temaslar içerisinde birtakım davranışlar kişilere karşı birtakım davranışlar gösterirken de kimisini kayırmacılık kimisini biraz daha geri plana itmeci bir takım insanlıktan gelen birtakım zaaflarımız olabilir. Dolayısıyla hepimiz bir şekilde adaleti dağıtan veya adaleti okulda böyle bir uygulamanın içerisinde olan bireyleriz. Öğrencilere karşı öğretmenlerdir, öğretmenlere karşı idarecilerdir.

K9: Hakka hukuka davranışlara ne biliyim ödüllendirmede de cezalandırmada da herkese eşit şekilde davranılması gereken bir kurum olarak düşünüyorum. Mesela yani şöyle söyleyeyim okulda birisi bir göreve geldiği zaman diyelim ki müdür yardımcısı oluyor müdür oluyor falan filan bu benim adalet anlayışında bir takım şüphelere sebep oluyor çünkü herkes kendi tarafını tutuyor adaletle ilgili çağrıştıracak hiçbir şey göremiyorum. Mesela deniliyor ki bazılarının sesi birazcık fazla çıkıyorsa özellikle baştaki insanlar özellikle müdürümüz diyelim napıyor ona karşı daha temkinli davranıyor ama öbürü hiçbir suçu olmadığı halde benim gözümün önünde yaşanan bi olay hiçbir suçu olmadığı halde bir tane İngilizce öğretmenimiz yani hiçbir suçu yok yani ona o kadar adaletsiz davranıldı ki sesi çıkmadığı için olmaz bu. Müdür orda ne yapacak sesi çıkmayanın da sesi olması gerekiyor. O zaman adalet anlayışına inanırım ben bizim okulda kendi çalıştığım okulda söylüyorum adaleti çağrıştıracak hiçbir şey yok. Adaletsizliği çağrıştıracak çok şey var ha dediğim gibi maddi konularda adil davranılıyor aslında onunda içerisinde pislikler var fakat şimdi söylemek istemiyorum. Güven ve eşitlik benim okullarda adalet duygumu şekillendiren iki duygu kesinlikle. Tabii şeffaf olmak adaleti sağlar ama şeffaf olmak çok zor çünkü insanız hepimiz. Belli şeylerde şeffaf olması çok da zor değil aslında...

K10: Ben bunu sıkıntısını çok yaşadım. Kurumun örgütün içinde çalışan her bir bireye her durumda eşit haklar sağlaması demek. Çok fazla olmuyor ola da biliyor tabii çok olumsuz bakmamak lazım ama Ben bunun çok sıkıntısını yaşadım örgütlerde biraz adaletsizlik var. Öncelikle yöneticinin yapması gereken bir durum bu okul müdürünün, müdür yardımcılarının sağlaması gerekiyor çünkü çalışanları sen kontrol ediyorsun, sen yönlendiriyorsun, sen karar veriyorsun. Geçen bir olay yaşadım müdürüme şikayet ettim müdür yardımcım ile ilgili böyle bir durum karşısında “Özge şikayet edeceksen ben onun yanında olurum” dedi bana, net bir şekilde “bunu yapmak zorunda kalırım” dedi. “Başka güvenebileceğin bir arkan varsa hani güç varsa yap, beni ikinizin arasında bırakma” dedi.

K11: ...kaynakların insanların ilgi ve ihtiyacına göre dağıtılması, kaynakların buna göre yönlendirilmesi. Okulda hissettiğim: profesyonellik, sorumluluk. Bunlar tam duygu karşılığı değil ama güven özellikle güven duygusu ben ona güveniyorum ya da o bana güveniyor. Daha doğrusu güven duygusu adaleti tetikliyor bence. 222 sayılı İlköğretim Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Kanunu'nda genellik, eşitlik gibi ilkeler mevcut ama yine de o ders kapsamında bazı ölçütler var belirlenmiş nesnel kriterler var ama her bir çocuk ayrı bir özlem onunla bağdaştırmak gerekiyor bazı çocuk onu hak etmiyor yani hak edene hakkını vermek. Okullardaki adaleti okul yöneticileri özellikle en çok güven duyduğun kişi okul müdürü yani ders programını hazırlanmasında ders giriş çıkış saatlerinin ayarlanmasında. Aslında okuldaki adaletin sağlanmasında herkesin görevi var ama eğer bunu domino taşı gibi düşünecek olursak eğer okul yöneticisi öğretmenin arkadayım ben güven duygusuyla tetikleyici olur, öğretmen öğrenciyi sınıf ortamını veliyi özellikle. En çok okul yöneticisine iş düşüyor ama sonrasında öğretmen daha etkili.

K12: Okullarda genellikle taraflı bir adalet duygusu hakim olduğunu düşünüyorum. Çünkü müdür ya da müdür yardımcılara yakın olan kişilere illa ki bir ayrımcılık yapıldığını

gözlemledim şimdiye kadar. Dolayısıyla taraflı diyebilirim. Şimdiye kadar adaletin tam manasını hiçbir okulda bulamadım. Mesela görev dağılımında eşit davranılması bence adalettir. Ya da ders programı yapılırken müdür yardımcısına yakın olan birinin ders programı çok güzel olurken uzak olan birinin kötü olması adalet değildir. Bunun tam tersi oluyorsa bu adalettir. Okullarda adalet yönetici tarafından sağlanabilir. Öğretmen anlamında yönetici, sınıflarda birebir öğretmenin de adaletini düşünebiliriz. Ama bir kişi dersin benim direkt müdür aklıma geliyor.

K13: Adaletin içeriği bana göre hiç değişmiyor. Adaletin özünü benimsedikten sonra huzur ve güven ortamı da sağlanır. Bir öğretmen için adalet öğrencilerine haksızlık yapmamaktır. Sevdiği öğrencisine fazla not verip sevmediği öğrencinin notunu düşürmek gibi. Okullarda da adaletli olursak kişinin giyim tarzına ahlaki değerlerine, yaşam tarzına, sendikasına ki maalesef okullarda bu ön plana çıkıyor “sen şu sendikadasın bu şu sendikalı” gibi. Maalesef eğer idare ile de aynı sendikada ise kayırmalar oluyor. Okulda eğer güven hissediyorsam veya herhangi bir olayla karşılaştığımda evet benim idarecim kim haklıysa onun arkasında dururu görüyorsam kendimi orada adaletlibir ortamda olduğumu hissederim.

K14: Benim bu konuda benimsediğim her zaman şudur: Hz. Aliye soruyorlar: “Devletin dini nedir?” Hz. Ali der ki “Devletin dini adalettir.” Ben bunu çok yaşadım maalesef... Şartlar ne olursa olsun. İnançlı, şu gruba yakın mı değil mi değil. İşini iyi yapıyor mu, aldığı parayı hak etmek için uğraşıyor mu, sümenaltı yapıyor mu buna bakılmalı. Okul içinde adalet öğretmen içinde öğrenci içinde herkese aynı muameleyi gösterebilmesi. Çalışkanına daha az çalışkanına, tembeline ya da sevdiği sevmediği öğrencisini düşünmeden herkese aynı muameleyi gösterebilme. Çalıştığım okulda en çok gördüğüm mesele müdürün bazı öğretmenlere, branşlara daha yakın olması ya da bazı öğretmenlerden tedirgin olup müsamahalı hareket etmesi. Bir olay iki ayrı kişiye düşündüğümde tedirgin olduğu geri adım attığı kişilere olan muamelesi ile bastırabildiği, sindirebildiği kişilere muamelesin farklı oluşu beni en çok etkileyen yaşadığım bir ayırım. Bence müdür değil öğretmenlerdir. Öğretmenler, bir öğretmen adaletsiz muameleye maruz kaldığın da “aman adam banane benim de adım geçmesin, müdürle kötü olmayım” tezinden uzaklaşıp hümanist bir şekilde onun bana gelen benim başıma da gelebilir, bu haksızlığa ben de uğrayabilirim ne beklerdim arkadaşlarımdan ne umardım psikolojisi ile orda ne umuyorsa kendini onun yerine koyup ne umuyorsa onu yapmalı. Yani bence iş öğretmende başlıyor. Birbirlerine sahip çıkarlarsa müdür bu nokta da devreden çıkıp herkese adil davranmak zorunda kalır.

K15: Ahlaki, etik anlamda eğitim almış sistem. Keşke örgüt olabilesek zaten ben örgüt olmadığımızı düşünüyorum. Biz bireysel çıkarlarımızla hareket etmeyi öğrendiğimiz için sakat bir yapının içinde sağlam bir şey arıyoruz. Adaletin sağlanmasının öğretmenlere düştüğünü düşünüyorum. Öğretmenler çoğunluktur. Biz örgüt olabilirsek ne iyi yönetemeyen bir müdür kalır ne de bizi iyi yönetemeyen idareciler olur. Öğretmenler biz birlik olamıyoruz.

Tablo 3 incelendiğinde katılımcılar adalet kavramında olduğu gibi örgütsel adalet kavramını da genel manada birbirlerinden farklı anlamlandırmışlardır. Katılımcıların çoğunun gerek bireysel gerekse genel manada adalet kavramı üzerinde fikir birliğinde bulunduğu bir anlamlandırmada bulunmamışlardır. Öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel adaleti bireysel ve genel manada deneyimleri, yaşantıları temelinde anlamlandırdıkları görülmüştür. Örgütsel adaleti bireysel manada hak ve eşitlik temelinde ele alan katılımcılar şu görüşleri paylaşmışlardır: K8 “...hukuktan gelen yönetmelikten gelen şeyleri adil bir şekilde dağıtmadır yani ayrımcılık yapmamadır...”, K10 “Ben bunu sıkıntısını çok yaşadım. Kurumun örgütün içinde çalışan her bir bireye her durumda eşit haklar sağlaması demek...”, K13 adalet ile örgütsel adaletin içeriğinin kendisi için değişmediğine vurgu yaparak örgütsel adaleti huzur ve güven çerçevesinde “...kişinin cinsiyeti, düşüncesi, hayat tarzı tamamen sıfırlanıp özgür

şekilde hareket edeceği kendisine güven içerisinde hissedebileceği şekilde...” anlamlandırmıştır.

Tablo 3’te öğretmenlerin örgütsel adalet kavramına ilişkin görüşleri “*okullarda yaşanan adalet algısı açısından örgütsel adaletin anlamı*” kategorisi altında belirtilmiştir. Okul içindeki örgütsel adalet algısının olumsuz olduğu yönünde görüş bildiren bazı katılımcılar örgütsel adaletin tanımını yapılan adaletsizler çerçevesinde ifade etmiştir. K2 “*bizim okulumuzda tanışıklık üzerine yani adamına göre adalet var yani şimdi bir meslek hocası ile örnek veriyorum V.O. ile D.T. yöneticiler için aynı şeyi ifade etmiyor biraz tanıdığa göre iş yapan adama göre adalet var...*” diyerek örgütsel adaleti okul içinde yandaşlık manasında anlamlandırmış; K4’de, K2’nin görüşüne yakın olarak okul içindeki örgütsel adaleti “*...okuldaki meslek hocalarına göre dersler ayarlanıp sonra kültür hocalarına ders veriliyor bence burada adalet gözetilmeden sadece kimle arası daha iyi ise onları gözetleyip kollayıp geri kalanını boş verme benim için okuldaki adalet yandaşlık...*” yandaşlık olarak yorumlamıştır. Bu görüşler etrafında yandaşlığın okul örgütlerinde adaleti olumsuz etkilediği, yandaşlığın okullarda sorun teşkil ettiği sonucuna varılabilir. Bu bulgu ilgili alanyazın ve diğer araştırmalar ile paralellik göstermektedir. Asunakutlu ve Avcı (2010) araştırmalarında kayırmacılığın çalışanların örgütsel adalet algısını etkilediğini (s.105), Polat ve Kazak (2014) okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu, kayırmacılığın örgütsel adaletin anlamlı ve güçlü bir yordayıcısı olduğu tespit etmiştir. Uysal (2018)’da özel hastane çalışanlarıyla yaptığı araştırmada yöneticilerin yanlış olmalarının çalışanların adalet algılarını olumsuz etkilediğisonucuna ulaşmıştır (s.195).

Bazı katılımcıların (n=5) örgütsel adaleti yaşayamadıkları için “*olmayan bir adalet*” olarak değerlendirmeleri dikkat çekici bir sonuçtur. Bu yönde K1 “*...anlamını daha yaşayamadık, müdürün kapısını ben çalamazken başkası kapıyı vurmadan rahatça girebiliyor müdür beni değil onu dinliyorsa adalet bunun neresinde?...*”, K12“*...şimdiye kadar adaletin tam manasını hiçbir okulda öğretmen adaylarının adaletle ilişkin oluşturdukları metaforlarda adaletsizlik duygusunun bir kategori olarak ortaya çıkması dikkat çekicidir. Mesela görev dağılımında eşit davranılması bence adalettir...*”. Köse vd. (2019) araştırmalarında öğretmen adaylarının adaletle ilişkin oluşturdukları metaforlarda adaletsizlik duygusunu bir kategori olarak bulgulamıştır (s. 90).

Bunların dışında bazı katılımcılar örgütsel adaleti yöneticilerin davranışları doğrultusunda anlamlandırmıştır. K5 ve K13 okullarında yöneticilerin öğretmenlerin dış görünüşü ve

maddi durumuna göre adalet anlayışı olduğunu sırasıyla şu cümlelerle ifade etmişlerdir: “...yöneticimizin araban var mı evin var mı her gün farklı mı giyiniyorsun tarzında bir adalet anlayışı var...”; “okullarda da adaletli olursak kişinin giyim tarzına ahlaki değerlerine, yaşam tarzına, sendikasına ki maalesef okullarda bu ön plana çıkıyor, sen şu sendikadasın bu şu sendikalı...”. K8 ve K14 örgütsel adaleti öğrenci ve öğretmen açısından yorumlamışlardır. Bu yönde K14 öğretmenlerin öğrencilerine ayırım yapmadan eşit davranmasını örgütsel adalet olarak değerlendirmiş, görüşünü “...çalışkanına daha az çalışkanına, tembeline ya da sevdiği sevmediği öğrencisini düşünmeden herkese aynı muameleyi gösterebilme...” sözleriyle açıklamıştır.

Genel olarak katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde okul içerisindeki adaleti daha çok müdür başta olmak üzere okul idaresine dahil olan diğer yöneticilerin davranışları çerçevesinde, örgüt içindeki yaşantıları sonucu anlamlandırdıkları görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel adalet doğrudan iş yerinde tecrübe edilen adaletin tanımıdır. Bu bulgu Atar’ın çalışma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Atar (2017) örgütsel adaleti çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz adalet algıları, olarak tanımlanmaktadır (s.87). Ayrıca öğretmenler okul içindeki örgütsel adaleti yaşadıkları ölçüde değerlendirmişler, kendilerine adil olup olunmadığına göre örgütsel adaleti anlamlandırmışlardır. Moorman (1991)’de çalışmasında örgütsel adaletin çalışanların işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ne şekilde karar verdikleri ve bu kararların iş ile ilgili diğer değişkenler üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğuyla ilgili olduğunu çalışmasında ortaya koymuştur (s.845). Benzer bir sonuca ulaşan Tan (2006)’ da bireyin kendisi ile ilgili olaylardaki adalet algısının iş yerinde algıladığı adaleti büyük ölçüde etkilediğini bulgulamıştır (s.67).

Tablo 3’te öğretmenlerin örgütsel adalet kavramına ilişkin görüşleri “okullarda örgütsel adaleti sağlayacak kişiler” kategorisi altında belirtilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu (n=10) okullardaki adaletin sağlanmasında başta *müdürün* öncülük etmesi gerektiğini bir kısmı (n=9) *öğretmenlerin* okullarda adaleti sağlaması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Bu konuda bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: K3 “öncelikle okul müdüründen başlar diye düşünüyorum bu en tepedeki olan kişiden başlıyor tabii biz öğretmenlere kadar hatta okuldaki hizmetlere kadar ile bu inen bir sistem.”, K8 “...hepimiz bir şekilde adaleti dağıtan veya adaleti okulda böyle bir uygulamanın içerisinde olan bireyleriz. Öğrencilere karşı öğretmenlerdir, öğretmenlere karşı idarecilerdir.”, K11 “aslında okuldaki adaletin sağlanmasında herkesin görevi var ama

eğer bunu domino taşı gibi düşünecek olursak öncelikle eğer okul yöneticisi... ”. Görüşler etrafında öğretmenleri adaletli davranışları en çok yöneticilerden beklediği ayrıca kendilerinin de adaletin sağlanması için kendilerinin de etkin olmaları gerekliliğinin bilincinde olduğu söylenebilir. Bu sonuç Cropanzano, Bowen ve Gilliland’ın ın çalışma bulgusu ile örtüşmektedir. Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007) ’a göre çalışanlar adil olan davranışları genelde yöneticilerinden beklerler (s.39). Bu bulguyu destekleyen başka bir çalışmada Taşdan, Oğuz ve Kandos’a aittir. Taşdan vd. (2006) çalışmalarında öğretmenlerde okulda oluşan örgütsel adalet algısı okul yaşamı içerisinde tüm öğelerle ilişkili olmakla birlikte genellikle yöneticilerin davranışlarıyla ilgilidir (s.109). Li-Ping Tang, Sasfield-Boldvin ‘den aktaran Yıldırım (2002)’da çalışmasında benzer sonuçlara değinerek Li-Ping Tang, Sasfield-Boldvi’in yaptıkları araştırmada, yöneticilerin yanlarında çalışan kişilerin adil dağıtım ve adil işlem algıları üzerindeki kontrol edilişle çalışanların doyumunu ve örgüte bağlılıklarını etkilediklerini belirtmişlerdir (s.43). Hoy ve Tarter (2004)’da müdürün okulda örgütsel adalet duygusunu geliştirmede en önemli kişi olduğunu hatta adaleti sağlamak için eğitim verecek bir fakülteden daha önemli bir etkisi olduğunu çalışmalarında ortaya koymuştur (s.257).

Bazı katılımcılar müdür yardımcısının bazıları okulun girdisi olan herkesin okulda adaleti sağlamada etkin olması gerektiğini düşünmektedir. Bu konuda K5 *“okullarda adaleti yönetici, okul müdürü, müdür yardımcısı, sınıfta da ben sağlamalıyım. Herkes sorumlu olduğu birimin içinde adaleti sağlamak zorunda olduğunu düşünüyorum.”* açıklamasında bulunarak herkesin sorumlu olduğu birimde adaleti sağlamada zorunlu olduğuna değinmiştir. Bu kategoride K2, diğerlerinden farklı olarak adaleti kanunların sağlaması gerektiğini ifade ederek görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: *“Yönetmelik ve anayasa sağlamalıdır. Yani öyle bir yönetmelik yapılmalıdır ki hiçbir şekilde amire, insana bırakılmadan herkes için genel geçer bir sistem kurulmalıdır.”*

Tablo 3’te öğretmenlerin örgütsel adalet kavramına ilişkin görüşleri *“örgütsel adalet kavramıyla ilişkili kavramlar”* kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategoride örgütsel adaletin kavramsal temelleri kavramsal çerçevede ortaya konduğu üzere *“eşitlik”* ve *“güven”* ile uyumlu çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde *güven duygusu* (n=7) okullardaki örgütsel adalet algısını şekillendiren en temel duygu olarak ortaya konmuştur. Bu bulgu Hoy ve Tarter’ın örgütsel adalet ve güvenle ilgili yaptıkları çalışma ile desteklenmektedir. Hoy ve Tarter (2004) çalışmalarında okulda adalet duygusunu şekillendiren on ilkeyi ortaya koyarak bu ilkeler içinde okulda adalet

duygusunu şekillendiren en temel ilkenin “güven” olduğunu, eşitliğinde bu ilkelerden biri olduğunu bulgulamışlardır (s. 257). Polat ve Celep (2008)’te çalışma bulgusunda örgütsel adaletle örgütsel güven arasında yüksek bir ilişki ($r=0,85$, $p<.01$) olduğunu (s. 323), Ülbeği (2016) örgütsel adaleti meta analiz yöntemiyle incelediği çalışmasında, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin beklentiler yönünde pozitif ve oldukça yüksek değerlerde olduğunu bulgulamışlardır (s.108).

Bu konuda bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir. K7 “*öğretmene güven verebilmek, öğretmenin arkasında bir gücün olduğunu görebilmek adaletin olduğunu gösterir.*”, K8 “*...birçok insanda güveniyor okulundaki işleyişe. Adalet kavramının okulda olduğuna inanıyorum...*”. K4 bu konuda hem eşitliğe hem güvene değinerek iki kavrama birden şöyle vurgu yapmıştır: “*...eşitliği hissettiğimde okuldaki adaleti anlarım. Kişisel olarak baktığımızda güven adaletin varlığını hissettiren duygu*”. Bu görüşlerden farklı olarak K7, destek “*...öğretmenin arkasında bir gücün olduğunu görebilmek adaletin olduğunu gösterir.*”, K5’de aidiyet “*...aidiyet ben buraya kendimi ait hissediyorsam bu okulda adalet olduğunu düşünüyorum...*” kavramlarının örgütsel adaletle iç içe olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde görüş bildiren katılımcılar açısından okuldaki adalet duygusunun güven, eşitlik, aidiyet, huzur, mutluluk, destek, şeffaflık, profesyonellik kavramları etrafında şekillendiği söylenebilir.

Öğretmenlerin Yöneticilerin Adaletli Olan ve Olmayan Uygulamalarından Etkilenme Durumuna İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okul yöneticilerinizin adaletli olan ve olmayan uygulamaları karşısında nasıl etkileniyorsunuz?” temel sorusu; (a) Adil olan ve olmayan uygulamalardan nasıl etkileniyorsunuz? (b) Çalıştığınız okula sağladığınız katkılarınız (eğitim, zeka, deneyim vb.) adil bir karşılık gördüğünü düşünüyor musunuz? sonda maddeleriyle yöneltmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 4’te okul yöneticilerinizin adaletli olan ve olmayan uygulamaları karşısında nasıl etkileniyorsunuz sorusuna katılımcıların cevapları incelendiğinde: “*öğretmenlerin adaletsiz uygulamalar karşısında gösterdiği tavır*”, “*okullarda adil olan uygulamaların sonuçları*”, “*okullarda adil olmayan uygulamaların sonuçları*” ve “*öğretmenlerin okula sağladığı katkılarının adil karşılık görme durumu*” kategorileri bulunmuştur.

Öğretmenlerin adaletsiz uygulamalar karşısında gösterdiği tavır kategorisinde: *adaletsizlikleri sözel olarak dile getirme* (n=7), *adaletsiz davranışlara zamanla tepki vermemeye başlama* (n=6); okullarda adil olan uygulamaların etkileri kategorisinde, *okula aidiyetin artması* (n=4), *motivasyonda artış* (n=3), *mesleki doyumda artış* (n=3); okullarda adil olmayan uygulamaların sonuçları kategorisinde: *iş performansında azalma* (n=12), *mesleki tükenmişlik* (n=9), *örgüte karşı güvensizlik* (n= 8); öğretmenlerin okula sağladıkları katkıların karşılık görme durumu kategorisinde, *adil karşılık görmüyor* (n=11) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.



Tablo 4

Öğretmenlerin Yöneticilerin Adaletli Olan ve Olmayan Uygulamalarından Etkilenme Durumu

Kategoriler	Kodlar	n
Öğretmenlerin adaletsiz uygulamalar karşısında gösterdiği tavır	Adaletsizlikleri sözel olarak dile getirme	7
	Adaletsiz davranışlara zamanla tepki vermemeye başlama	6
	Adaletsizliğe duygusal tepki verme	1
	Adaletsizliği sadece öğretmenler arasında dile getirme	1
Okullarda adil olan uygulamaların sonuçları	Okula aidiyetin artması	4
	Motivasyonda artış	3
	Adaletli olan kişiye güven kazanma	3
	Mesleki doyumda artış	3
	Huzurla çalışma	2
	Okulun hedeflerine yoğunlaşma	2
	Okulda mutlu olma	2
	Adalet değerini öğrenciye kazandırmayı sağlar	1
	Olumlu okul iklimi	1
	Moral artışı	1
	Geleceğe güven duyma	1
	Okulun işleyişiyle ilgili görev dışı işleride takip etme isteği	1
	Mesleki kolaylık	1
	İş performansında azalma	12
	Mesleki tükenmişlik	9
Okullarda adil olmayan uygulamaların sonuçları	Moral bozukluğu	8
	Örgüte karşı güvensizlik	8
	Motivasyonda azalma	7
	Okula aidiyetin azalması	6
	Kendini değersiz hissetme	5
	İş doyumunda azalma	5
	Örgüt içi ilişkilerde zayıflama	5
	Ev yaşamına olumsuz yansıma	3
	Stres artışı	3
	İşe gitme isteğinde azalma	2
	Örgüt içi çatışma	2
	Okuldan uzaklaşma isteği duyma	1
	Okulun hedeflerinden uzaklaşma	1
	Dersin hedeflerinin dışına çıkamama	1
	İş performansında artış	1
	Öğrencilere olumsuz örnek olma	1
	Kendini ispat etme çabası sarf etme	1
	Öğrencilere daha çok yoğunlaşma	1
	Adaletsiz davranışlara zamanla tepki göstermeme	1
	Öğretmenlerin okula sağladıkları katkıların adil karşılık görme durumu	11
	Adil karşılık görüyor	4

K1: Adaletsizliği dile getiriyordum başkasına yapılanı kendime yapılmış gibi sayıyordum ama baktım ki kimse bana adaletsizlik yapılanca ses çıkarmıyor bende artık susuyorum, söylesem de fayda vermiyor sonra kötü ben oluyorum, hani eğitimde gördük ya öğrenilmiş çaresizlik yaşıyorum. Bütün manevi gücümü söndürüyor, bir saate anlatacağım konuyu iki saate zor

veriyorum çocuğa, okulun parçası gibi değil de zorunlu elemanı gibi hissediyorum. Evimde huzur kaçıyor, yansıyor, iş ilişkilerim kırılıyor, kendimi kötü hissediyorum, okulun hedeflerinden bizi uzaklaştırıyor şöyle düşünüyorum benim hedefe ulaşmam kimin umurunda ki, müdüre yakın olana her konuda öncelik veriliyor. Müdür bakmıyor ki kim çalışıyor kim çalışmıyor. Adalet olunca mutlu oluyorum aidiyetim pekişiyor, canla başla çalışmak daha çok şey yapmak istiyorum. İşi işe tutturmak derler ya iş kendiden yürüyor o zaman ekstra çaba harcamadan huzurla yapıyorsun o zaman işini. Ara ara olsada genelde görmüyor, bu senin işin mantığı işliyor evet haklılar işim ancak insan yine de karşılık bekliyor bu karşılık illa maddi olacak değil manevi bir takdir, bir tebrik, gülümseme, karşısındaki mutlu olması...

K2: Örnek veriyorum bir arkadaş kurs açmak istiyor diğer arkadaş da kusmak istiyor bir arkadaş okul idaresinin yakını diye ona 12 saat açılıyor diğer arkadaş da dört saat açılıyor ben böyle bir durum gördüğümde çıldırıyorum. Tabii ki performansım azalıyor motivasyonum azalıyor derslerde eskisi kadar bağımlı olamıyorum çünkü güdümüz azalıyor herkese eşit davranıldığını görmeyince motivasyonum azalıyor otomatikman. Okulda hedeflere ulaşmak azalıyor eve bile yansıyor tükenmişlik hissediyorum. Öğretmenler arasındaki adaletsizlik öğrenciye de yansıyor...kesinlikle hayır çünkü insanların bireyselliğini bireysel özelliklerini fark edecek bir sistem yok ki yani neyin var senin eğitimin önemli mi onun için yalakalığın önemli senin zekân önemli mi onun için. Onun için iş yapman önemli yani onun işini yapabilmen önemli. Yapamıyorsan istediğin kadar zeki ol istediğin kadar yaratıcı ol hiçbir şekilde önemin yok bütün sistemi için aynı öğrenci için not önemli idareci için onun işini yapman önemli.

K3: Kendi duygusal dünyamızda burada yaşamadım ama eski çalıştığım okullarda bu tarz şeylerle çok karşılaştığım oldu tabii ki tepki gösterme olayımız sadece sözel ifade ile kalıyor yasal anlamda bir şey yapmak zordur...Burada adil olmayan uygulamaları dile getiriyorum. Ama bunun dile getirilirken ben konuşma dilini çok önemli olduğunu düşünüyorum iletişim dili gerçekten neyi ne şekilde ifade ettiğiniz çok önemli bu durum bana olmasa da arkadaşıma olduğu takdirde de neden nasıl bu şekilde oldu böyle olmasaydı şu şekilde olabilir miydi diye sorduğum zamanlar oluyor bunu daha çok okul müdür yardımcısıyla paylaşabiliyorum rahatlıkla bir sıkıntı yaşamadım. Performans, iş karşı doyumsuzluk, gelmeyi istememek oradan uzaklaşmak, bağlılık, güven, motivasyon, çatışma, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik, ilişkilerde isteksizlik neredeyse bunların tamamı oluyor adaletsiz uygulamalardan etkileniyor diyebilirim. Ben okulumda mutluyum zannediyorum aldığım izlenimlerde o doğrultuda...şimdi adil olmak lazım biz de performansımızı tam olarak yansıtır biliyor muyuz O da çok önemli belki tamamen yansıtabilirsek geri bildirimler daha iyi olur.

K4: Adaletsizliği dile getiriyorum şöyle şöyle gördüm bana yapılmışsa özellikle böyle böyle olduğunu düşünüyorum hocam diye söylüyorum. Sonucu çok da etkili olmuyor bunu gördüğümde kapısına gitmek istemediğim noktalar oluyor. Motivasyonumu etkiliyor benim derste verimsiz oluyorum güven kesinlikle duymuyorum bu durumda mesleki anlamda da etkiliyor ama idare ile bir sıkıntı yaşadığımda ben onu sınıfıma yansıtmaya çalışıyorum benim sınıfa vereceğim şeylerim başka oranın hakime benim onun için iş doyumunu konusunda ben sınıfıma yansıtmıyorum sadece performansım düşüyor. Çalıştığım okula sağladığım katkıların kesinlikle karşılık görmediğini düşünüyorum.

K5: ...bir şeyleri dile getirdiğinde anlattığında bir defa ilk başladığımda mesela öyle bir duruma maruz kaldım konuştum müdüre hanımla müdüre hanım dinlemedi bile sesini çok yükseltti benim sesi bastırmak için. Sonra dikkat ettim hoşuna gitmeyen adil olmayan bir davranış olduğunda belirtildi sana karşı bütün tepkileri alıyor artık sinmen gerekiyor...işyerindeki olumsuzluk insanın evine de yansıyor evine gittiğinde tamam ortalığı dağıtıp bağırıp çağırıyorsun ama moralin bozuluyor hayat enerjim düşük oluyor bu da her şeyine yansıyor...Ortamın güven kayboluyor bu sefer de herkes seninle ilgili bir şey mi konuşuyor insanlar kendi aralarında kulis mi yapıyor diyorsun çok büyük bir moral bozukluğu oluyor derste verimsizlik oluyor stres düzeyin büyük oluyor, kendini değersiz hissediyorsun ve dolayısıyla bu da tükenmişliğe yol açıyor. Şu dönem açısından bakılırsa görüyorum en azından bir çocuğa sağladığım bir katkıda bana yeni müdürüm mesleki bir doyum yaşatıyor. Hani İşte bu da bir ilerleme var bu senin sayende oldu bunu ben bunu biliyorum bunun farkındayım diyor tabii bu tür durumlarda mesleki bir doyum sağlıyor olması gerektiği gibi davranıldığını düşünüyorsun.

K6: Şöyle bir şey öğretmen arkadaşlarıma çok tepkili davranmıyorum ama yine de çok hani paylaşmıyorum idare ile aramda geçen diyalogları ya da olayları güvenmediğim için içlerinden bazı kişiler idare ile daha yakın olup da idare ile paylaşırlar diye açıkçası...sonradan hakkımda olumsuz şeylere sebep olur diye paylaşmadım.Zaman zaman moral bozukluğu performansında etkiliyor ama insanı bir taraftan da düşünmeye sevk ediyor daha nasıl aşabilirim neler yapabilirim kendimi aşmaya çalıştım açıkçası hatta o dönem adaletsizlikten dolayı daha da aktif olduğumu düşünüyorum kendimi ispat etme adına zamanla aştığımı düşünüyorum. Performansım biraz daha arttı yani ama bazen de performans düşürebiliyor insan çaresizlik kabul ediyorsun bazen de tükenmişlik de olabiliyor moral bozukluğuna farklı şeylerde etkilenince. Okulun amaçlarına kenetleniyorsun, adaletsizlikle meşgul olacağına amaca yöneliyorsun, boş enerji tüketmiyorsun, mutlu oluyorsun, mesleki doyum daha da artıyor. Her zaman olmayabiliyor idareciler maalesef bazen idare açısından o sonradan gördüm o takdir ama ne derece ortalama, bu senin görevindi yaptın gibi ortalama bir takdirdi diyelim.

K7: Çok uç noktalarda illaki söylemlerim olur ama tabii bunun uç noktası herkese göre değişebilir. Gerektiği durumlarda sözlü müdahale edebiliriz ama sözlü müdahale dışında da çok bir şeyin yapılabileceğini sanmıyorum. Çünkü değiştireceğime olan inancım yok... adil uygulamalar moralimi motivasyonumu artırıyor. Kendimi öğretmen olarak hissediyorum, iş doyumum artıyor, dersime kenetleniyorum. Adil olmayan bir ortamda iş doyumunu kesinlikle yaşamaz işe karşı bir boş vermişlik oluyor, yılgınlık oluyor, bağlılık etki ediyor yani işi sevmiyorsunuz. Belki severek başlıyorsunuz ama geçirdiniz bazı olaylardan dolayı işe de bir bağlılığınız kalmıyor. Moral bozukluğu kesinlikle oluyor, derste verimsizlik artıyor bir şey yapamayacağınızın farkındasınız ama sadece amaç dersi geçirmek olduğu için bu da dersi etkiliyor. Tükenmişlik özellikle ön plana çıkıyor. Sisteme olan katkılarımın adil bir karşılık gördüğünü düşünüyorum.

K8: Ben herkese karşı adaletli olmayı böyle düşündüğüm için idarecilerden de bana karşı hep böyle davranmalarını istedim, bekledim bana karşı yapılan herhangi bir yapılan olumsuzluğa tahammül edemedim hala da edemiyorum ...çok kolay kabul edemiyorum bazen duygusal tepki veriyorum küserek gibi bazen ciddi ciddi karşı reaksiyonla sesimi yükselttiğimi biliyorum. Tabii elimden geldiği kadar adaletsizliğin gördüğüm ve hissettiğim yerde bir reaksiyon gösteriyorum. Şimdi benim ilk önce kesinlikle moral bozukluğu bakımından etkiler, çatışmaya da döndürebiliyorum çünkü ben İçimde çok kolay saklayamıyorum küsmüş olsam bile mutlaka İlk fırsatta ya da ilk yeni temasta kesinlikle reaksiyon gösterebilir yorum hatta onun bana öyle bir eylemi olmadığı halde yani ben de bir yerden mutlaka dereden tepeden getirip konuyu oraya getirip çatışmaya döndürebiliyorum. Dersimi etkilemiyor şu anlamda etkilemiyor benim için sınıflar mabet gibidir... Onun için sınıfa çok yansıtmıyorum ama kişisel ilişkilerde o kişiye ilk kafadan soramıyor sen bile daha sonradan içimde büyüyor mutlaka sonradan soruyorum...Avrupa projelerinde buldum gerçekten çok emek verdim binlerce saat bilgisayarın başında bu projeler için uğraştım maddi karşılığı 25 kuruş olmadı sadece bizim iase yol Avrupa Birliği Brüksel'den karşılamış sadece. Çok da takdir gördüğünü zannetmiyorum. Mecburiyetten bir belge veriliyor ama ben şimdi düşünüyorum. Hui usul budur belge verelim gibi oluyor. Bu okulda da bana söylüyorlar ama ben artık istemiyorum çok çok emek veriyorsun karşılık göremiyorsun çünkü.

K9: Özellikle öğretmenlerin daha iyi kendini verebileceğini düşünüyorum nasıl diyeyim okulda birazda gizil işlevidir...müdürün adaletine güveniyorsam gerçekten bu benim okula olan bağlılığımı da artırır. Bu otomatikman buna inanırsam öğrencimi de buna inandırırım bu gizil işlev olarak okulun iklimini pozitif etkilenir...adaletsizce yapılan uygulamaları eğer ben samimi olursam arkadaşım bu işi bir şekilde duyduysa bana söylüyor onun dışında bir çok şeyi biz duymuyoruz mesela birisi bir kurs açmasını falan engelleyebiliyor dolayısıyla ben adaletli olan olmayan uygulamaların karşısında ben artık sadece kendi arkadaşşıma söylüyorum susuyorum...çözüm olmadığı için susuyorum...Ben kesinlikle güven duymam bir kere bağlılığım yoktur sebebi şudur bir kere ben müdürümün adaletli olmasına güvenmezsem ona güvenmem ve en ufak bir şeyde beni satacağına bildiğim için gönülden o okula kendimi veremem kendimi işime veremem yani, motivasyonunu azaltır yani tabi ki ama şöyle bir şey ki şunu da ekleyeyim itiraf edeyim her zaman ben bu okulda adaletsiz çalışmayım falan filan demiyorum elimden ne gelirse yapmaya çalışıyorum sonuçta sadece bir duygu ya yinede verimini etkiliyor yani öyle daha az performans alıyorum yani mesela genele yaymayacak olursak o gün içerisinde bile moral bozukluğuma sebep olabilir o gün işlediğim derste verimsizliğime sebep olabilir yani bir kere bu geneli etkilemese bile o an ki performansımı mutlaka etkiler mutlaka diye

düşünüyorum. Kendini değersiz hissettiriyor adaletsiz uygulamalar çünkü şöyle düşünürsün benim arkamda birileri varsa ben bu toplumda bir yerlere gelebilirim ya da bu toplumda dinlenirim ya da bu toplumda br şeyler yapabilirim bir şeyler başarabilirim yani adaletsiz adalet eğer arkanda birileri varsa yani yaşadığımız zaman için söylüyorum birazcık senin için adalet lehine dönebiliyor arkanda birisi varsa ne bileyim senin bu birtakım yaptığın yanlışları temizleyip süpürüp onları görünmeyecek hale getirecek birileri varsa o zaman sen çok adil uygulamalarla karşılaşabilirsin yani demeye çalıştığım şey sana pozitif ayrımcılık yapılırsa kötü anlamda diyorum bunu iyi anlamda demiyorum...

K10: Sinirleniyorum birazcık örgüte bağlılık azalıyor, iş yapma isteğin azalıyor, yaptığın işin karşılığını bulamayacağını düşünüyorsun ya da herhangi bir şekilde insan olarak tebrik edilme duygusu isteği o tatmin edilmediğinde doyumsuzluk yaşıyorsun, performansında kesinlikle düşüş oluyor, İş doyumunu dediğim gibi yok bağlılığın azalıyor, güvenin azalıyor, motivasyonun azalıyor, çatışma bazen yaşayabiliyorsun, moral bozukluğu oluyor derste verimsizliği çok yansıtmamaya çalışıyorum ama mutlaka yansıyor stres çok fazla oluyor, tükenmişlik oluyor. Örgüt içerisindeki insanların karşısında kendini değersiz hissediyorsun belki kişisel olarak değil ama. Okulda adalet olunca, hem insanlar keyif alıyor, örgüte bağlılığın artıyor, karşıdaki insana güveniyorsun, iş bitirebildiğini görüyorsun. Çok sesli bir şekilde adaletsizliği dile getiriyorum diyemem ama tavrımla belli ediyorum yani karşıdaki insanın bu durumdan rahatsız olduğunu anlıyor bir şey söylerse sorarsa cevap veriyorum...aramın bozuk olduğu müdüre dile getirmek istedim hocam vaktiniz alabilir miyim diye almazsan daha iyi olur çekip gitti mesela bu tavır karşısında bir şey anlatmak istemiyorsun çünkü biliyorsun ki seni dinlemeyecek dinlese bile o kafada dinlemeyecek, fiziken dinleyecek anlam vermeyecek hee deyip yollayacak. Şimdiki müdürüm de bir şey değişmiyor aman alttan alın, alttan alın, huzurumuz kaçmasın. Ali Rıza Bey tadımız kaçmasın muhabbeti çok iyi bir de gerçekten çok anlayışlı bize karşı isteklerimize karşı ama çatışma çıkmasından çok korkuyor. Düşünmüyorum. Çünkü ben çalışmayı seven biriyim özellikle okulunda bir şeyler yapmak istiyorum...sonuç iyi yaptınız bitti, bir görevmiş gibi. Ama kimsenin yapmadığı bir görev. On iki öğretmeniz ama sadece ben yapıyorum öyle düşün. Yok yani bir tebrik yok. Çok güzel oldu, teşekkür ederim umarım daha iyileri ile yanımızda olursun diye bekliyorsun. İhh, hiçbir şey yok. Bu da benim modumu düşürüyor.

K11: Adaletsiz uygulama olduğunda fikrimi söylüyorum ben genelde...insanı kesinlikle mutlu ediyor adaletin var olması. Güven duyuyorsun. Burada işler yürür diye düşünüyorsun. Hem içinde umut oluyor hem bir şeyler başaramazsan bile benim hakkım budur diye kabulleniyorsun bir yerde. Teslimiyet de var. Adil olmayan uygulamalar: performansı, iş doyumunu etkiliyor. Aslında bunların çoğunu etkiliyor ama bir şekilde o işi yapıyorsun yani seve seve de yapıyorsun söve söve de yapıyorsun. Hedefleri mecburen yapıyorsun. Çünkü o kişiden sorumlu sensin. Hedefler belli ya zaten şu kazanım gerçekleşecek, şu kazanım gerçekleşecek ama fazladan bir de şunu yapacaktın ya onu yapmıyorsun işte. Öyle olunca moralim bozuluyor, tükenmişlik oluyor, insanlarla iletişim kurmakta da zorluk çekiyorum. Çalıştığım okula olan katkılarımın adil karşılık gördüğünü düşünmüyorum yani özellikle tüm dünyadaki uygulamalara baktığımda hem sosyal statü açısından hem ekonomik açısından öğretmenlerin adil olan hakkını almadığını düşünüyorum. Saygıda olabilir bu. Öğretmenden ve öğrenciden gördüğümü söylüyorum. Müdürüm tarafından bunun karşılığı evet görüyorum.

K12: Şimdiye kadar hep dile getirdim. Bazen müdürlerle çok kötü oldum çalıştığım okullarda. Doğruyu insanların yüzüne söylediğinizde tamamen kötü olabiliyorsunuz...bir yerde adalet yoksa bana göre önce performans yani motivasyonu etkiliyor. Dolayısıyla orada iki tane iş yapacaksanız, bunu yarıya indirme olasılığının artıyor. Çünkü etliye sütliye karışmayan durumuna geliyorsunuz. Daha sonra bir kere insan hayatı iş hayatı olumlu ya da olumsuz noktada etkilemekte önemlidir. O yüzden iş doyumunu da etkiler. Güven duygusunu etkiler. Moral bozukluğu oluşur. Ben derste verimsizlik olacağını düşünmüyorum. Ders çünkü kapıyı kapattıktan sonra sizinle ve öğrenci ile olan bir alan. Ama her an müdürü görme durumuyla stres olabilirsiniz. Kendinizi değersiz hissetmeniz kesinlikle olur. Bu mobbing adaletsizlikte diyebiliriz. Bu adaletsizlik durumu sürerse tükenmişlik sendromuna da girebilirsiniz. Hayır. Özel sektörde ne kadar işte yüzde 50'nin üstünde buna karşılık alabiliyorsanız. Devlette edinmiş olduğunuz yan alanların karşılığını yüzde 50 görebilirsiniz ancak. Müdür, veli, öğrenci hepsi için geçerli. Çünkü hem müdür bunu çok önemsemez sadece size branş bazında bakar. Veli, "Zaten devlet okuludur ücretsiz gönderiyorum çocuğumu", der, çokta çok da ilgilenmez. Öğrenci de alma kapasitesi olan her yerde alır. Ama bu devlette yüzde 50'den daha az orandadır.

K13: Adaletli olmayan kişiden adaleti beklemek zor böyle bir insanın karşısında da maalesef insan kendi içlerinde tepki veriyorlar, çok zor açığa çıkıyor. Çünkü bu sefer huzursuzluğa yapılanlar açığa çıksın dersin çirkeşleşmeler ortamda huzursuzluğa sebep olduğu için ama öğretmenler odasında kendi aralarında konuşmalarıyla dile getiriyorlar...Kesinlikle benim iş performansımı düşürdü bundan dolayı hani o okulda çalışmak bana eziyete dönüştü mobbing şeklinde yaşadım. Bundan dolayı okula istemeyerek gidip geldim bu da benim enerjime, hatta ki hayat tarzıma hatta ki evdeki yaşamıma kadar olumsuz etki etti. Adalet varsa güven vardır, huzur vardır, yarınlardan emin olmak vardır. Can ve mal güvenliği vardır. Ama adalet yoksa kaos vardır, güvensizlik ortamı vardır, can ve mal güvenliği de yoktur.

K14: İlk etapta sessiz kalmadım bir öğretmen adaletsizliğe uğradığında: “Hocam dedim müdüre bu arkadaş burada haksızlığa uğruyor, öğrencinin velinin durumu şu arkadaşla sahip çıkmamız lazım” bunu öğretmenler odasında diğer arkadaşlarla konuştuk bütün öğretmenlerin ortak kararı sahip çıkmadı. Birlikte yürüdüğümüzde baktım tekim, arkamı döndüğümde yalnızdım...adil olmayan muamele ile karşılaştığımda moral motivem biter. Bu da ders performansına yansıyor bir önceki günde gösterdiğim performansı gösteremiyorum. Onun haricinde yarın bir gün ben de aynı muamaleye maruz kaldığımda kendimi nasıl izah edeceğim nasıl anlatacağım bu arkadaşlar sahip çıkmaz endişesini yaşamaya başladım. Gelip giderken isteğim daha da azaldı. Okula gelip gitme isteğim kalmadı. Kendimi tükenmiş hissettim...müdürün sahip çıkışı insanda moral motive sağlıyor, mutlu okula geliyorsun, işin olmayan işleri de yapıyorsun. Daha çok gayret gösteriyorum. Sınıfa girdiğinde kırık olan sırayı da kapıyı da not ediyorsun, cam kırıkta, çocuğun montunu asacağı askı yoksa hepsini görev edip not ettim. Personel işlerini takip ettim. Aynı branşta olduğum hocalardan da biliyorum hiçbir şey anlatmazlardı. Bunu nerden biliyorum bizde şube değişikliği olur, öyle şube değişikliğinde bakarım çocuk ünite olarak benden önde ama bakarım çocuk benim geldiğim yere gelmemiş. Matematikte konular birbirine bağlıdır çocuğa sorardım neden bilmiyorsun işledik akıllı tahtayı açtık izledik derdi, soru çözdünüz mü yok. Ama bakardım o öğretmen Müdür Bey tarafından daha çok tutulur niye çünkü sürekli Müdür Bey'i taltif eder, aman aslansınız kaplansınız derdi. Bu bağlamda onu sürekli öven diyaloglar geçtiği için aralarında o öğretmen daha iyi öğretmen görünür. Sınıf içinde ders katkısına bakılmaz...Ben daha okula sağladığım katkıların adil karşılık gördüğünü görmedim yani.

K15: Kişisel olarak ben derste performansımı sonuna kadar kullanıyorum. Bu olaylar performansımı azaltacağı yere artırıyor. Okul kötüleştikçe ben daha çok ilgilenme ihtiyacı duyuyorum. Çünkü, iyi öğrenci ile ilgilenmek marifet değil. Durumu kötü olan eğitimi alamamış öğrenci ile ilgilenmek daha büyük marifettir. Ben de iş doyumunu sağlıyor. Türk eğitim sistemine ve okula değil ama öğrencilerime bağlıyım. Kesinlikle güven duymuyorum ama motivasyonum iyi. Motivasyonumu yükseltmeyi biliyorum. Çocukları seviyorum. Çok yoğun ders saatinden dolayı yeterince verimli olamadığımı düşündüğüm için moralim bozuluyor. Yoksa benim canımı onun adaletsizliği etkilemez. Onların nasıl insanlar olduğunu biliyorum. Bu olaylar bana değersiz hissettiremez. Değerimi onlardan değil öğrencilerimden alıyorum. Adaletsiz uygulamalar karşısında saygım azalıyor. Müdür adaletli olsaydı işimiz çok kolaylaşırdı. Ben karşılığı yine öğrenciden alıyorum. Öğretmenden veya idareden herhangi bir karşılık beklemiyorum. Almıyorum da zaten. Beklemek de bana yanlış geliyor. İmanuel Kant'ın ödev ahlakı diye bir şey var. “Ahlaklı davranmak bizim ödevimizdir” der. Önemli olan niyettir. Ben öğretmenlik yaparken niyetim bana aferin desinler, bana destek olsunlar diye değil, ben bunu yaparken öğrencinin ihtiyacı olduğu için öğrenciyi tatmin ettiği için yapıyorum.

Tablo 4'te öğretmenlerin yöneticilerin adaletli olan ve olmayan uygulamalarından etkilenme durumuna ilişkin görüşleri “öğretmenlerin adaletsiz uygulamalar karşısında gösterdiği tavır” kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategorideki öğretmen görüşleri incelendiğinde katılımcıların çoğu (n=7) yöneticilerin adaletsiz uygulamalarına sadece sözel olarak tepki verdiklerini belirtmişlerdir. K7, adaletsiz uygulamaları değiştirilebilirliğine inancı olmadığı için sözel müdahale dışında bir tepki vermediğini özellikle şöyle ifade etmiştir: “...ama sözlü müdahale dışında da çok bir şeyin

yapılabileceğini sanmıyorum. Çünkü değiştireceğime olan inancım yok.” K3 ise adaletsizliğe sadece sözel tepki vermesini yasal anlamda bir şey yapmanın zorluğundan kaynaklandığını “...tepki gösterme olayımız sadece sözel ifade ile kalıyor yasal anlamda bir şey yapmak zordur o şartlar altında...” sözleriyle açıklamıştır. Katılımcılardan altısı (n=6) ise adaletsiz uygulamalara başta tepki verse de zamanla adaletsizliğe tepki vermemeye başladıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar adaletsizliğe zamanla ses çıkarmama sebebi olarak: kendileri de adaletsizliğe uğradıklarında diğerlerinden destek görmemelerine, bazı katılımcılar adaletsizliğe tepki verseler de çözüme kavuşmamasına, bazıları da müdürden yana tepki almaktan tedirgin olmalarını göstermiştir. Bu noktada bazı katılımcı görüşleri şöyledir: K1 “adaletsizliği dile getiriyordum başkasına yapılanı kendime yapılmış gibi sayıyordum ama baktım ki kimse bana adaletsizlik yapılırca ses çıkarmıyor bende artık susuyorum...”, K6 “...güvenemediğim için paylaşmama gereği duymadım paylaşabileceğim kişileri daha dikkatli seçtim, sonradan hakkımda olumsuz şeylere sebep olur diye paylaşmadım..”, K10 “...müdüre dile getirmek istedim hocam vaktiniz alabilir miyim diye almazsan daha iyi olur çekip gitti ...çünkü biliyorsun ki seni dinlemeyecek dinlese bile o kafada dinlemeyecek, fiziken dinleyecek anlam vermeyecek hee deyip yollayacak...”

Bu görüşlerden farklı olarak K13 adaletsiz davranışları okulda huzuru kaçırma endişesinden dile getiremediğini fiske şeklinde öğretmenler arasında karşılaşılan adaletsizliklerden bahsedilebildiğini hayıflanarak şöyle belirtmiştir: “Adaletli olmayan kişiden adaleti beklemek zor... ortamda huzursuzluğa sebep olduğu için ama öğretmenler odasında kendi aralarında konuşmalarıyla dile getiriyorlar.”. Adaletsizlik karşısında tepki göstermediklerini ifade eden katılımcıların görüşlerinden hareketle örgütteki adaletsizliklere tepki ver(e)memenin de kendi içinde bir adaletsizlik olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile örgütteki adaletsizlik yapılan adaletsizliklere sessiz kalma sonucunu da doğurmaktadır. Bu bulgu Özdevecioğlu’nun çalışma bulgusuyla desteklenmektedir. Özdevecioğlu (2003), çalışmasında sessiz kalmayı saldırgan davranışlar kategorisinde belirterek örgütsel adaletsizliğin sessiz kalma üzerinde etkili olduğu tespit etmiştir (s.91). Tutar ve Köse (2018)’de kamu hastanelerinde görevli sağlık personeli üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adaletsizliğin, işgörenlerin çalıştığı örgüte yönelik sessizleşmesine sebep olduğunu (s.168), Pinder ve Harlos (2001)’da örgütsel adaletsizlik karşısında çalışanların tepkisel olarak sessizleştiğini, sessizliğin adaletsizliğe karşı bir direnç olarak ortaya çıktığını bulgulamıştır (s. 363). Bununla birlikte sessizlik üzerine yapılan araştırma

sonuçları yüksek adalet algısının çalışanları sessizlik davranışından uzaklaştırdığını ortaya koymaktadır (Briensfield, Edward ve Greenberg'den aktaran Tutar & Köse, 2018, s.156). Katılımcıların görüşlerinden de anlaşılacağı üzere öğretmenler gerek şahısların gerekse başkasına yapılan adaletsizliklerin farkındadır ancak adaletsizliği dile getirselerde adaletsiz uygulamaların değişmediğini düşünmekte, tepkilerini ortaya koyduklarında okullarında grup dışına itilmekten, müdür tarafından tepki toplamaktan ayrıca mobbing uygulamasına maruz kalmaktan kısacası karşılaşacakları sonuçlardan tedirgin oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle de örgütleri içindeki adaletsizliğe ya kayıtsız kalmakta ya da sözlü yolla bazen öğretmen grubu içinde bazen de yöneticilerine adaletsiz uygulamalardan bahsetmektedir. Ayrıca hiçbir katılımcının yaşadığı ya da şahit olduğu adaletsizliğe karşı yasal bir yola başvurmaması da dikkat çekicidir. Bunlara ek olarak bu yönde görüş bildiren öğretmenlerin zamanla öğrenilmiş çaresizlik yaşayarak adaletsiz uygulamalara sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Araştırma ile ortaya çıkan bu sonuçlar aşağıda belirtilen ilgili çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Whitener vd. (1998) sessizliği meydana getiren dinamikler örgütün içine gizlenmiştir. Bu, “Kral Çıplak” hikâyesinde olduğu gibi herkes gerçeği bilmekte ancak konuşmanın ortaya çıkaracağı sonuçların tehlikeli olması, bilinen bu gerçeği, kendi içinde “tartışılmaz” hale getirmektedir (s.516). Perlow ve Williams'dan aktaran Beheshtifar, Borhani ve Moghadam (2012) insanlar utanç, çatışma ve diğer algılanan tehlikelerden kaçınmak için kendilerini susturduklarını (s.276), Parzefall ve Salin'den aktaran Kuşseven (2016), mobbing yaşanan örgütlerde bireylerin, örgütlerin adil olmadığına inandıklarını (s.86) belirtmişlerdir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) örgüt kültürünün yetersizliği, yöneticilerin adil olmayan tutum ve davranışları, örgüt içi sosyal ilişkilerin ve iletişimin yetersizliği, deneyim yetersizliği, gücü kötüye kullanma ve cezalandırma gibi nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalmayı tercih ettiklerini bulgulamışlardır (s.1467).

Tablo 4'te öğretmenlerin yöneticilerin adaletli olan ve olmayan uygulamalarından etkilenme durumuna ilişkin görüşleri “*okullarda adil olan uygulamaların sonuçları*” kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategori genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar okullarında adil muamale ile karşılaştıklarında *okula aidiyetlerinin, mesleki doyumlarının, motivasyonlarının, adaletli olan kişiye karşı güvenlerinin, sorumluluk alma isteklerinin* arttığı görülmektedir. Bu sonuçlar Franz,'ın “çalışanlar, yönetimin kararlarını adil yöntemlerle verdiği inandığı takdirde, örgüte bağlılıkları artar, yöneticilerine daha fazla güvenirlir. Bu durum çalışanların performanslarını artırabilir” görüşüyle tutarlıdır

(Franz'dan aktaran Yerlikaya, 2008, s.33). Cüce vd. (2013)'de örgütsel işlem süreçlerinin adil olmasının çalışanlara örgütteki konumları konusunda bilgi vererek, özdeşleşmeyi arttırdığı sonucuna ulaşmıştır (s.22). Ayrıca Aykut (2007), Sezgin ve Yıldızhan (2013), Söyük (2007), Yürür (2008) yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu adaletin çalışanlarda iş tatmini sağladığını bulgulamışlardır. Özgan & Bozbayındır (2011) örgütsel adaletin olduğu bir kurumda örgütsel bağlılığın da yüksek olacağını, adil uygulamaların öğretmenlerde okula bağlılık duygusunu arttırdığını (s.81), Laçinoğlu (2010) örgütsel bağlılığın dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere örgütsel adaletin tüm boyutları ile pozitif yönde ilişkili olduğu (s.75) sonucuna varmıştır. Bakhshi vd. (2009)adalet algısındaki bu artma ya da azalmanın çalışanın iş tatminini, performansını etkilediğini açıklamışlardır (s.145). Çalışmasıyla bir benzer sonuca ulaşan da Eğilmezkol' dur. Eğilmezkol (2011)'un çalışma bulgusuna göre; örgütsel adalet bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılaması olduğundan söz konusu payın adil olmadığına inanan çalışanlarda performans ve verimlilik düşecek, motivasyon kaybı, örgüte karşı olumsuz tutum geliştirme, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde ekstra çaba göstermeme gibi sorunlarla birlikte örgütsel bağlılık azalacaktır (s.117). Yine Azeem, Abrar, Bashir ve Zubair (2015)'nin çalışma sonucuna göre örgütsel adalet algısı çalışanın örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Üniversitedeki beş farklı fakültede çalışan akademisyenlerle yaptığı araştırmada Aslam, Shumaila, Sadaqat, Bilal ve Intizar (2012) benzer bir sonuca ulaşarak “örgütsel adaletin iş doyumu üzerinde olumlu etkisi” olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanlar idarecilerini dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında adil bulduklarında aldıkları ücret, gelecekteki fırsatları, çalışma programları, iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkileri yönünden daha tatmin olacaklarını (s.14), Çekiç (2018) bir örgütte adaletin olmasının özellikle çalışanlar üzerinde pozitif etkileri olduğunu öncelikle çalışanların motivasyonunu arttırdığını, çalışanların adaletin eksikliğini hissetmeleri halinde morallerinin bozularak, işten kaçmalarına, sorumluluk almak istememelerine sebep olduğunu (s.87), Nergiz (2015) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yükselmesinin onların örgütsel özdeşleşme düzeyine olumlu katkı yapacağı (s.75) bulgulamıştır.

Bu ifadeler doğrultusunda bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir: K7 “*adil uygulamalar moralimi motivasyonumu arttırıyor. Kendimi öğretmen olarak hissediyorum, iş doyumum artıyor, dersime kenetleniyorum.*”, K10 “*okulda adalet olunca, hem insanlar keyif alıyor,*

örgüte bağlılığın artıyor, karşıdaki insana güveniyorsun, iş bitirebildiğini görüyorsun.”, K5 “...*bu tür durumlarda mesleki bir doyum sağlıyor...*”, K13 “*adalet varsa güven vardır, huzur vardır, yarınlardan emin olmak vardır...*”. Bu görüşlerden farklı olarak K14, adaletli bir örgüt ortamında çalışınca görevinin dışında kalan okul işleyişiyle ilgili konularda da çalışma isteği duyduğunu “...*sınıfa girdiğinde kırık olan sırayı da kapıyı da not ediyorsun, cam kırıkta, çocuğun montunu asacağı askı yoksa hepsini görev edip not ettim. Personel işlerini takip ettim...*”, K9 da öğrencilere adalet değerini kazandırabilmeyi öncelikle kendisinin okul içinde adaleti yaşamasına bağlayarak “*müdürün adaletine güveniyorsam...otomatikman buna inanırsam öğrencimi de buna inandırırım...*” K15, ise okulunda adil uygulama ile karşılaşmadığını ancak adil uygulama varsayımından hareketle örgüt içinde adaletin sağlanmasının mesleki olarak işleri kolaylaştıracağını “...*müdür adaletli olsaydı işimiz çok kolaylaşırdı...*” sözleriyle ifade etmişlerdir.

Tablo 4’te öğretmenlerin yöneticilerin adaletli olan ve olmayan uygulamalarından etkilenme durumuna ilişkin görüşleri “*okullarda adil olmayan uygulamaların sonuçları*” kategorisi öğretmenlerin en çok *iş performansında azalma* (n=12), *mesleki tükenmişlik* (n=9), *moral bozukluğu* (n=8), *örgüte karşı güvensizlik* (n=8), *iş doyumunda azalma* (n=5) sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu kodlamalara ilişkin; K2 “...*motivasyonum azalıyor otomatikman. Okulda hedeflere ulaşmak azalıyor eve bile yansıyor tükenmişlik hissediyorum. Öğretmenler arasındaki adaletsizlik öğrenciye de yansıyor...*”, K11 “...*moralim bozuluyor, tükenmişlik oluyor, insanlarla iletişim kurmakta da zorluk çekiyorum...*”, K12 “...*önce performansı, motivasyonu etkiliyor. Dolayısıyla orada iki tane iş yaparsanız, bunu yarıya indirme olasılığının artıyor. Çünkü etliye sütliye karışmayan durumuna geliyorsunuz. Daha sonra bir kere insan hayatı iş hayatı olumlu ya da olumsuz noktada etkilemekte önemlidir. O yüzden iş doyumunu da etkiler. Güven duygusunu etkiler, moral bozukluğu oluşur...*” görüşleri örnek verilebilir. Adaletsiz uygulamaların iş performansını azaltacağını söyleyen katılımcıların aksine K8, adaletsiz uygulamaların iş performanslarını etkilemediğini, K6 ve K15 ise adaletsiz uygulamaların performansını daha da arttırdığını sırasıyla “...*dersimi etkilemiyor şu anlamda etkilemiyor benim için sınıflar mabet gibidir. Eğitim benim için çok değerlidir kendi çocuklarım için de öyle düşünüyorum...*”, “...*adaletsizlikten dolayı daha da aktif olduğumu düşünüyorum kendimi ispat etme adına zamanla aştığımı düşünüyorum performansım biraz daha arttı...*”, “*Kişisel olarak ben derste performansımı sonuna kadar kullanıyorum. Bu olaylar performansımı azaltacağı yere artırıyor. Okul kötüleştikçe ben öğrencilerle daha çok*

ilgilenme ihtiyacı duyuyorum...” ifadeleriyle vurgulamışlardır. K6’nın karşılaştığı adaletsiz davranışlardan dolayı kendini ispat etme adına performansını arttırma isteği duyması dikkat çeken bir açıklamadır. Bu görüşler dışında K1 adil olmayan uygulamaların okulun hedeflerine ulaşılmasında olumsuz etki yaptığını “...okulun hedeflerinden bizi uzaklaştırıyor şöyle düşünüyorum; benim hedefe ulaşmam kimin umurundaki, müdüre yakın olana her konuda öncelik veriliyor. Müdür bakmıyor ki kim çalışıyor kim çalışmıyor...” K1 ise bu görüşün aksi yönünde “...hedefleri mecburen yapıyorsun. Çünkü o kişiden sorumlu sensin. Hedefler belli ya zaten şu kazanım gerçekleşecek, şu kazanım gerçekleşecek ama fazladan bir de şunu yapacaktın ya onu yapmıyorsun...” hedeflerin mecburen yerine getirildiğini vurgulamıştır. Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde adil olmayan uygulamaların öğretmenlerin performansını, iş doyumunu, motivasyonunu, okula aidiyetlerini, azalttığı, mesleki tükenmişliğe, moral bozukluğuna, kendini değersiz hissetmeye, örgüt içi çatışmalara, stres artışına sebep olduğu görülmektedir. Bu bulgu Özgan ve Bozbayındır’ ın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Özgan ve Bozbayındır (2011)’a göre adil olmayan uygulamaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkileri sırasıyla; performans, iş doyum, bağlılık, güven ve motivasyonda azalma, çatışma, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizliktir. Adil olmayan uygulamalar en çok öğretmenlerin performans, iş doyum ve okula bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir (72). Yukarıdaki bulgulara benzer olarak, Cropanzano ve Rupp (2003) çalışanların adaletsizliğe uğradığında işe bağlılıklarının düştüğünü, iş performanslarının azaldığını, iş memnuniyetinin azaldığını, iş arkadaşlarına yardımcı olma ihtimallerinin düştüğünü (s.2), Cohen-Charash& Spector (2001) kişiler kazanımlarını adaletsiz olarak algılandığında örgüte olan katkılarını başkalarının katkıları ile karşılaştırıp kazanımlarını adaletsiz olarak algıladıklarında performansları, duyguları etkileyeceğini (s.280), Greenberg ‘den aktaran Akyüz (2013)’de örgüte sağladıkları katkılarının karşılığını adaletsiz olarak aldığına inanan çalışanların performanslarını düşürmeye daha fazla yöneldiklerini (s.14), Fox, Spector ve Miles (2001) insanların adaletsiz gördüğü durumların olumsuz duygulara ve çalışmada üretkenliği etkileyecek strese sebep olacağını (s.303), Moorman (1991) çalışanların adil bir şekilde muamele gördüklerinde inandıklarında çalışmalarıyla, çalışma çıktılarıyla ve denetçileriyle ilgili olumlu tutumlar sergileme eğiliminde olacaklarını (s.845), Selvitopu (2011)’de örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı yordadığını (s.60), Tan (2006)’da adaletin okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli unsur olduğunu çalışmalarında bulgulamışlardır.

Adaletli olan ve olmayan uygulamaları birlikte değerlendirildiğine öğretmenlerin davranışlarının, duygularının, bedenlerinin, zihinlerinin bu uygulamalardan etkilendiği görülmektedir. Başka bir ifade ile örgüt içindeki adaletin öğretmenleri birçok yönden etkilediği söylenebilir. Adams, Austin ve Walster; Walster vd.; Weiss, Suckow ve Cropanzano'dan aktaran Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışmasında bu bulguyu destekleyen şu kanıya ulaşmıştır: Bir sonuç haksız algılandığında, kişinin duygularını (öfke, mutluluk, gurur ya da suçluluk) bilişlerini (bilişsel olarak çarpıtılmış girdi ve sonuçları), davranışlarını (örneğin, performans ya da geri çekilme) etkilemektedir (s.280). Katılımcıların görüşlerinden de anlaşıldığı üzere adaletsiz uygulama ve davranışların sonuçlarının çalışmaya katılan öğretmenlerin branş, kıdem, okul türü, okul kademesi, cinsiyet, yaş gibi değişkenlerine göre değişmediği herkesin örgüt içindeki adil olan ve olmayan uygulamalardan etkilendiği, herkesin adalet beklentisi içinde olduğu söylenebilir.

Tablo 4'te öğretmenlerin yöneticilerin adaletli olan ve olmayan uygulamalarından etkilenme durumuna ilişkin görüşleri "*öğretmenlerin okula sağladıkları katkıların adil karşılık görme durumu*" kategorisi altında belirtilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenler ağırlıklı olarak (n=11) okullarına sağladığımız katkı *adil bir karşılık görmüyor* açıklmasında bulunmuşlardır. Bu yönde görüş bildiren öğretmenlerin çoğunlukta olduğu ayrıca diğer sorular hakkındaki görüşleriyle birliktedeğerlendirildiğinde çalışmaya katılan öğretmenlerin olumsuz adalet algısına sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgu ilgili alanyazın ile benzerlik göstermektedir. Özgan ve Bozbayındır (2011)'ın okul yöneticilerinin öğretmenlere işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında adil olmadıklarını (s.79), Taşdan vd. (2006) sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısını araştırdığı çalışmasında söz konusu öğretmenlerin yöneticilerin dağıtımsal ve işlemsel adalet noktasındaki karar ve uygulamalarından memnun olmadıklarını, Tekin ve Akyol (2017) öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalet ilişkin görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandıkları araştırmalarında on dört öğretmenden sekizinin okul müdürlerinin dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarında adil olmadığını belirttiklerini bulgulamıştır. Bizim çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşan bu üç çalışmanın da nitel verilerle elde edilmesi dikkat çekicidir. Nicel yöntem kullanılarak öğretmenlerin okul türleri değişkenine göre adalet algılarını inceleyen Titrek (2009) ise meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıların düşük olduğu, ilköğretim ve genel lisede çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıların ise daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (s.184). Cihangiroğlu vd. (2010) ise sağlık örgütü alanında yaptıkları çalışmalarında araştırma kapsamında yer

alan hekimlerin, örgütsel adaletin tüm boyutları ile ilgili algılarının genel olarak düşük olduğunu bulgulamışlardır (s.81).

Yukarıdaki bulgular ile farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Polat ve Celep (2008) genel olarak öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarının ($\bar{X}$ =3.66) “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Akyol (2013) öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları incelediği çalışmasında tüm yönetim süreçlerinde ve tüm örgütsel adalet boyutlarında yönetim görevi olanların örgütsel adaleti iyi düzeyde, yönetim görevi olmayanların ise orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Atar (2017) araştırmasında sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeylerini ($\bar{X}$ =3,6850) yüksek düzeyde (s. 87), Atalay (2005) ve Ünal’ın (2003) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarının yüksek düzeyde; Çırak (2013) öğretmenlerin okul müdürlerini yüksek düzeyde adil buldukları, Yılmaz ve Altinkurt (2012) okul yöneticilerinin liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel güven ve adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında öğretmenlerin yüksek adalet algısına sahip olduklarını bulgulamışlardır (s.20). Demircan (2003) yükseköğretimde yaptığı araştırmada akademisyenlerin adalet algılarının orta düzeyde; Yılmaz (2012) ortaöğretim okullarında yaptığı araştırmada yüksek düzeyde; Dolma (2003) sanayi sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada ve Dilek (2004) askeri örgüt çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada araştırmaya konu olan çalışanların yüksek düzeyde adalet algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Kara (2011) resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısını incelediği çalışmasında öğretmenlerin yeterli ve orta düzeyde adalet algısına sahip olduğunu; Özcan (2014) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğunu (s.88), Titrek (2009)’de okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyini araştırdığı çalışmasında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığını bulgulamıştır. Bizim çalışmamızla farklı bulgulara ulaşan bu çalışmaların Titrek’in çalışması dışındakilerin nicel yöntemle elde edilen bulgularla ortaya çıkması dikkat çekicidir.

Bu görüşle ilgili olarak K7 “...yeni eğitim almışım, daha bilgilerimi taze ama verilen okul ya da yapılan sistemden dolayı atama usulü olduğu için çok verimli olmayan okula gittiğiniz zaman ister istemez sizde o bilgiler kayboluyor...” öğrenci başarısı düşük bir okula atanması ile okula sağladığı katkının karşılık görme durumu arasındaki ilişkiye; K14 “... o öğretmen Müdür Bey tarafından daha çok tutulur niye çünkü sürekli Müdür Bey’i taltif eder, aman aslansınız kaplansınız derdi. Bu bağlamda onu sürekli öven diyaloglar

geçtiği için aralarında o öğretmen daha iyi öğretmen görünür. Sınıf içinde ders katkısına bakılmaz...ben daha okula sağladığım katkıların adil karşılık gördüğünü görmedim yani.” ifadesiyle öğretmenlerin öğrencilerine katkısına göre değil de müdür ile olan ilişkisine göre adil olmayan bir karşılık gördüğüne vurgu yapmaktadır. Katılımcılar arasından K3 ve K15 okula sağladıkları katkılarının sadece öğrencilerinden karşılık gördüğünü düşünürken; K4, K5, K11 ise sadece müdürlerinden adil bir karşılık gördüklerini belirtmişlerdir. K11 özellikle öğretmenlerin maddi açıdan ve sosyal statü açısından emeklerinin karşılığını adil olarak almadıklarını çalıştığı okul dahilinde ise sadece müdüründen adil karşılık gördüğünü *“çalıştığım okula olan katkılarımın adil karşılık gördüğünü düşünmüyorum...özellikle ekonomik açısından öğretmenlerin adil olan hakkını almadığını düşünüyorum...müdürüm tarafından bunun karşılığını evet görüyorum.”* sözleriyle ifade etmiştir. K11’in okulunda yönetim açısındanolumlu adalet algısına sahip olması ile okula sağladığı katkılarının adil karşılık gördüğü yönünde görüşünün birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir. K15’de bu konuya farklı bir değerlendirme getirerek adil bir karşılık beklentisi içinde olmanın görev ahlakı ile bağdaşmadığına dikkat çekmek istemiş ve bu ahlakla hareket edince karşılığın öğrenciden kendiliğinden alındığına *“...ben karşılığı yine öğrenciden alıyorum. Öğretmenden veya idareden herhangi bir karşılık beklemiyorum. Almıyorum da zaten. Beklemek de bana yanlış geliyor. İmanuel Kant’ın ödev ahlakı diye bir şey var. “Ahlaklı davranmak bizim ödevimizdir” der...”* ifadesiyle vurgu yapmıştır.

Öğretmenlerin Okul İçindeki Kaynakların Dağıtım Kararlarını Adalet Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara *“okul içindeki kaynakların dağıtım sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz?* temel sorusu; (a) *Ücret, ödül, ceza, terfi, ders programı, ek ders, kurs, performans değerlendirme, belirli gün ve haftaların hazırlık görevi, araç gereç, imkân, sevk, izin, rol, statü, kulüplere öğretmen görevlendirmesi, nöbet yerleri vb. adaletli dağıtılmakta mıdır?* sonda maddesiyle yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 5’te okul içindeki kaynakların dağıtım kararlarını nasıl değerlendiriyorsunuz sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde: *“adaletli olan dağıtım kararları”, “adaletli olmayan dağıtım kararları”* kategorileri bulunmuştur.

Adaletli olan dağıtım kararları kategorisinde *ücret (n=6), nöbet yerlerinin belirlenmesi (n=5), ders programı (n=4);* adaletli olmayan dağıtım kararları kategorisinde *ders*

programı (n=7), kurs açılması (n=5), belirli gün ve haftaların hazırlık görevinin dağıtımı (n=5), ek ders dağılımı (n=4), nöbet görevinin yerine getirilmesi (n=4) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Tablo 5

Öğretmenlerin Okul İçindeki Kaynakların Dağıtım Kararlarına Dair Adalet Algıları

Kategoriler	Kodlar	n
Adaletli olan dağıtım kararları	Ücret	6
	Nöbet yerlerinin belirlenmesi	5
	Ders programı	4
	Ek ders dağılımı	3
	Araç gereç kullanımı	2
Adaletli olmayan dağıtım kararları	Ders programı	7
	Kurs açılması	5
	Belirli gün ve haftaların hazırlık görevinin dağıtımı	5
	Ödül verilmesi	4
	Ek ders dağıtımı	4
	Nöbet görevinin yerine getirilmesi	4
	İzin, sevk	3
	Nöbet yerlerinin belirlenmesi	3
	Ceza verilmesi	2
	Görev alınacak sınıfların dağıtımı	1
	Kütüphane kullanımı	1
	Müdür yardımcılığına görevlendirilme	1
	Performans değerlendirme	1
	Kulüplere öğretmen seçimi	1

K1: Ücret zaten standart ama ek ders, kurs açma konusunda bazı hocalara öncelik veriliyor, ben nöbet yerimde tam zamanında dururken bazılarının görev yerinde bulunmaması önemsenmiyor, derslerine zamanında girip çıktıklarına bakılmıyor, özel günlerde görev dağılımı eşit olmalı ancak kenara çekilen öğretmene görev verilmiyor ya da yıllardır bu okulda çalışıp kemikleşmiş kadro görev almıyor sorsan yıllardır yapmışlar artık yorulmuşlar yeni gelenler yapsınmış bu da adaletli değil bir sisteme bağlanmalı. İyi olan sınıflar yani öğrencilerin daha sakin ders dinlemeye daha hevesli olduğu bilinen sınıflar taraflı dağıtılıyor. Bazılarının boş günü varken onlarla aynı ders saatim olmasına rağmen benim niye yok bu da adaletli değil kime neye göre belirleniyor. İzin alacaksam, sevk alacaksam bazıları sadece ben gelemiyorum diye mesaj atabilirken benim gibi idareye yakın olmayanlardan hep resmi başvuru isteniyor. Öğretmenlere sene sonunda başarı belgesi verilme durumunda da adaletsiz davranıldığını düşünüyorum. Bundan kimsenin haberi olmuyor, hep başkalarından duyuyoruz, şu şu öğretmenlere başarı belgesi verilmiş deniyor ama kimse niçin verildiğini açıklamıyor bunun açıklaması yapılırsa şunlar şunlar göz önüne alındı da bu belgeleri almaya hak kazandılar denilse bizde hangi amaçla verildiğini biliriz ve kendimizi geliştirmemiz gereken yön varsa bunu öğrenmiş oluruz.

K2: Yani ders programı eşit dağıtılmak zorunda yani örnek veriyorum 100 saat ders varsa beş öğretmen varsa 23 saat ders vermek zorunda onu yönetmelik istiyor yasal olarak böyle yapmak zorunda bunu mecburen yapıyorlar ama örnek veriyorum her kaynak dağıtılırken değil. Her öğretmen kütüphaneden aynı şekilde yararlanamıyor herkes anahtar olmuyor sadece edebiyat öğretmenlerinde oluyor eşit yararlanılmıyor Mesela sevk izinde ben okul müdürüne mesaj

çekerek halledebilirken bazı arkadaşlar için durum böyle olmuyor rapor aldırılıyor, adamına göre davranılıyor. Nöbet yerlerinde ve saatinde adaletli davranılıyor nöbet yerleri değişiyor değiştiği için sıkıntı yok Herkes aynı şekilde aynı sürede tutuyor onda sıkıntı yok. Özel günlerde verilen görevlerde şu sıkıntı var iş bilen adama, sessiz kalan adama yığılıyor. Ek ders kurslarda tam dağıtılmıyor.

K3: Şimdi dersine zamanında girmeyen var tabii ki bu tür uygulamalar ya da nöbetini aksatan geç gelen sürekli bunu alışkanlık haline getiren bu konularda tolerans biraz daha fazlaca fakat bu da tabii daha diğer görevini çok iyi yapan insanlarda rahatsızlık duygusunu sebebiyet veriyor Bu bir adalet duygusuyla çelişen bir durumdur Bu tür sıkıntılar yaşıyor ama ücreti falan o tarz şeylerle ilgili sıkıntı olduğunu düşünmüyorum bunlar kesin net prosedürü zaten derse ya da kursa kim giriyorsa o saatte hak ediyor alıyor. Ben bu okula ilk geldiğimde en çok beni şaşırtan şey şu olmuştü genelde herkesin boş günü var biz rehberlikçiler dışında tabi.

K4: Ceza ödül adaletli dağıtılıyor, ek derse bir sıkıntı yok ancak mesela nöbet de bazen bir katta dört tane nöbetçi öğretmen var bir katta iki tane neye göre, ders programında adaletli değil. Belirli özel günlerin hazırlanması adaletli değil edebiyat öğretmenlerine düşüyor. Genelde birçoğu adaletli değil bence tarafsız ve objektif değil taraf tutuluyor bence taraf tutulduğunu düşünüyorum. Mesela ben ders programı konusunda taraf tutulduğunu düşünüyorum. Bazılarının şu şu günlere ders verilmesin şu özel durumum var dediğinde onlara göre yapılması, birkaç kişiye özel yapılmasını adaletli bulmuyorum, yıllardır o okulda olduğu için idarecilerin onlara söz geçiremediği kabul ettiremediği için söylediklerini kabul ediyorlar.

K5: Bunların hepsine tek tek baktığımda tamamında adaletli bir dağılımı olduğunu düşünüyorum. Hiçbir sıkıntı yok herkesi alması gereken bir ek ders veriliyor, eğer ihtiyacın varsa kalmak istiyorsan kulüpte kalabiliyorsun. Sınıfında araç-gereci belirttiğinde okul yönetimi hemen tamamlıyor, ama ben yarım gün öğretmen olduğum için araç-gereç alımında sıkıntı yaşıyorum yani bu okulda yönetime bağlı tabii ki benim şimdi maaşım ek dersimde falan bu tür durumlarda bir sıkıntı yok. Belirli gün ve haftaların dağılımında bile yönetim aşağı kısmı direkt etkiliyor. Burada bile çok adaletli bir dağılım var yorulduğunda geçen sefer sen bunu yaptın bu sefer sen bunu yap oluyor ama daha önce öyle değildi bir kişinin verdiği bir kararlar ne kadar da yaparsan yap ne kadar yaparsan yapma bir yerde çalışmak değil yetiştirmekte gerekli o şekilde karar veriliyordu. Anaokuluyuz biz ders programının hazırlanması şu ders bu ders diye bir şey yok biz standart derse girip çıkıyoruz onlar da bir ders programı var nöbet günleri olayı var bizde nöbet günleriyle ilgili bir sıkıntı olduğunda beş günlük nöbette alta kayabiliyorsun o konuda sıkıntı yaşamıyoruz küçük okul olması tabii ki adaletin sağlanmasında çok daha yardımcı oluyor ama büyük olsa herkesi memnun etmesi çok zor muhakkak birine adaletsizlik durumuya şaşılabilecek.

K6: Dediğim gibi bazı durumlarda adaletli olursa da çoğu zaman baskın kişilikler biraz daha idarenin çekindiği kişiler oluyor. Ücreti zaten devlet veriyor, ek derste branşım rehberlik olduğu için sıkıntı yaşamadım. Ancak branş öğretmenleri arasında kurs açılması için öncelik verilen öğretmenler de oluyor. Nöbet yerleri de bazen meslekçilerin hep bahçeye verildiğini duyuyordum.

K7: Okul içindeki dağıtımlar her okulda bir olmayabilir ama şu an yaşadığım okul içerisinde kulüplere öğretmen atamasında herhangi bir şeyle seçilmiyor. Rastgele daha çok olsun diye seçiliyor, ilgi ve ihtiyaca göre olmuyor. Ders programın da taleplerim karşılandı. Dağıtım kararlarında kulüp dışında bir adaletsizlik olmadı. Nöbet görevini öğretmen yerine getirmiyorsa vicdanı ile alakalı bir durumdur. Evet, kişi nöbet yerinde saatinde bulunuyor ama olayları görmezden geliyorsa kişi ile ilgili sıkıntı var bunda. Ücret hakkında da aynı şeyi söyleyebilirim kişi ek ders almış olabilir ama bunun hakkını verebiliyor mu? Kurs açmıştır yeterli öğrenciye sahiptir ama gerçekten bunu parası için mi yapıyor yoksa bir şeyler öğretebiliyor mu? Vicdanı ile kendi arasında kalıyor burada.

K8: Ben dağıtıldığını sanmıyorum başka türlü uygulamasını iki yıldan beri görmedim bunu samimi olarak söylüyorum. Bizim İngilizce branş olarak bir ders saati bile farklı verilmiyor hatta biz komisyon olarak yapıyoruz bunu İngilizce zümresi olarak herkes kendi durumuna göre. Bizim yaptığımız programı onlara veriyoruz onlar programı döküyor. Kesinlikle nöbet yerlerini son derece adil yapıyorlar bu okulun dört, beş birimi var sirkülasyon şeklinde dönüyor hatta nöbette de insanların gün isteklerine bile önem veriyorlar bence bir problem yok.

K9: ...hemen hemen dağıtımın tümünde adaletsizlik var tabi amainsanları genel anlamda mutlu etmek mümkün değil ders programında mesela adam diyor ki ben üç gün okula gelmiyorum öbürü diyor ki benim iki dersim var çarşamba günü ama dört gün geliyor diyor ister istemez herkesi memnun etmek mümkün değil. Mümkün mertebe eşit davranmak lazım ama bunu sağlamakta 150 öğretmenin olduğu bir okulda çok zor. Şunu söyleyeceğim mesela adam kurs yapıyorum diyor halbuki okula geliyor kurs mürs yapmıyor oturuyor al sana bak o ek derste 2000 TL ücret alıyor öbür arkadaş kurs falan açmıyor ek dersi çok az alamıyor ücretin azlığından şikayet ediyor haklı olarak burada nerde adalet söyleyebilir misiniz? Burada adaletten söz edebilir miyiz?... biri nöbet görevini çok güzel yerine getiriyor bir diğeri yerine getirmiyor haliyle nöbet görevini yerine getiren arkadaşta bıkkınlık oluyor ...bazılarının ders programını birkaç güne sığdırırken bazılarının yaydıkları oluyor. Ders programı zümre içinde belirlenmiyor. Bizim okulda 150 tane öğretmen olduğu için herkes bununla uğraşamıyor Bunu ancak müdür yapıyor. Müdür giriyor bir iki hafta ders programları ile uğraşılıyor. Saat olarak ne kadar adaletli davranmaya çalışsa da dediğim gibi herkesi mutlu etmek mümkün değil mesela şöyle bir durum oldu senenin başında...

K10: Ücret okul tarafına bağlı olmadığı için devlet eliyle dağıtıldığı için adaletli dağıtılıyor. Ben çok ödül görmedim. Ceza'nın kesinlikle adil dağıtıldığı düşünüyorum bazıları daha yakınsa eğer belirli anlamlarda ya da arkası sağlamlarsa eğer. Terfiyi hiç düşünmüyorum bizde terfi söz konusu değil de görüyorum ama müdür yardımcısı olanlar önce öğretmenken bizim oldu ama hı bunu başarabilir dediğim insanlar değil. Ders programı yapılırken okul küçük olduğu için insanların boş zamanları kendilerinde nasıl uygunsa ona göre ayarlıyorlar orada çok sıkıntı olduğunu zannetmiyorum öğretmenler kendi aralarında anlaşılıyorlar.

K11: Okuldaki kaynaklar evet bunlar adaletli dağıtılıyor. Herkese eşit davranıyorlar. Mesela ders saatinde eşitliği sağlayamadılar, o zaman başka bir kulüpten, destek eğitiminden o şekilde desteklerler. Okulda adalet olduğuna inanıyorum. Ücret, ödül, ceza, terfi, ders programı, nöbet yeri hepsi adaletli dağıtılıyor. Bu da yönetimden kaynaklanıyor. İşini bilen insanlarla çalıştığını düşünüyorum

K12: Ücrette evet adaletin önüne geçilemiyor. Çünkü herkese ne kadar derse girdiyse o kadar ücret veriliyor. Ödül kesinlikle adaletsiz. Çünkü bunu da daha önce yaşadık. Yılın öğretmeni seçiliyor. Ama neye göre müdür ya da müdür yardımcıları ile sigara içen öğretmenlerin yılın öğretmeni seçildiğine şahit olduk. Ceza da öyle yani eğer ödül adaletsizse ceza da adaletli olamaz o ortamda. Terfi noktasında söylüyorum devlet okullarında o şekilde bir adaletsizlik olmaz. Ders programlarında kesinlikle adaletsiz bir dağılım oluyor. Ek ders ücretlerinde de oluyor. Çünkü dersleri ona göre seçiyor, ona şahit oldum. Kurs branşına göre değişir, talebe göre değişir. Performans değerlendirme kesinlikle adaletsizlik. Belirli gün ve haftaların hazırlık görevi yönetime daha yakın olan kişilere daha çok verilir. Çünkü onlara daha çok güvenilir. Araç, gereç ve imkânlarda eğer okulun araç ve imkanları varsa bunda öğretmen ayrımı yapıldığını hiç görmedim. Sevk, izin ve rol de yine yönetimi yakın olanlar daha avantajlıdır. Statü ve kulüplere dağılım da o şekildedir. Nöbet dağılımında da yazın bahçe nöbeti alıp kışın kat görevi alanlar varsa bunu da zaten adalet yoktur.

K13: Bunların adaletli olduğunu ben görmedim gerçekten çünkü eğer adaletli olsaydı sene başı toplantısında, kurul toplantısında aleni açık bir şekilde işte falan arkadaşımız şu çalışmadan dolayı şuna layık görülmüştür buna bağlı olarak şu ödülü almıştır kendisini başarı ile tebrik ederiz diye denirdi. Ama sümen altından verilen ödüller var işte maaşla ödüllendirme falan. Bir şekilde insanlar sonrasında duyuyor peki bu arkadaşın bunu almasındaki etken ne hangi çalışma hangi başarı ortada yok. Sonra duyuyoruz ki idare ile aynı sendikadan olduğu için kendisine bu ödül verilmiş. Bu da tabii ki bizim performansımızı olumsuz etkiliyor. Genelde okullarda dağıtım süreci adil değil mutlaka hak edenin de aldığı oluyor ama geneline baktığımız zaman maalesef.

K14: Müdür Beyle çakışmadan önce hepimizin gönlünü etmeye çalışıyordu. Ancak tartışmamızdan sonra hepimize karşı net tavır aldı. Bas tuşa kimin ne nasibi varsa şeklinde ders programı yaptı. Ek ders noktasında da iki üç hocamız var yaşça kendisinden büyük olan branş olarak da çocukların daha çok sevdiği dersler olan, enerjilerini atabileceği müziktir resimdir bedendir gibi derslerde nedendir bilmiyorum müdür bey için caydırıcı idi. Müdür Beye sürekli bir tehditleri vardı, şunu yapmazsanız şuraya söyleriz gibi çeşitli baskıları vardı. İlginç şekilde açamayacağı branşlardan ek ders açar. Mesela bir öğretmen süt iznine çıktı ya da doğum iznine çıktı. Türkçe dersine girecek branş bellidir. Çocuk için kim verimli olurdu ziyade "Müdür Bey bize verin" diyenler caydırıcı olduğu için o iki öğretmene verdi dersi ve

çocukların Türkçe dersi berbat oldu. Nöbetle alakalı kişisel bir şey olmadı. Hatta nöbet ücretli hale gelince nöbet yerini falan kimse sıkıntı etmedi.

K15: Terfi, ders programı, ek ders, nöbet görevlerine sadıklık, ödül bunlar adaletli dağıtılmıyor. Kimine fazladan ders veriliyor kimine az. Kimisine yakın arkadaş diye merak etme ben hallederim diyor. Ama üzerine basarak söylüyorum çok sevdiğim arkadaşlarım var ama onlar da adaletsiz. Çünkü yakınlık kayırmaya meylimiz var. Bunu aşamıyoruz biz.

Tablo 5'te öğretmenlerin okul içindeki kaynakların dağıtım kararlarına dair adalet algıları “*adaletli olan dağıtım kararları*” kategorisi altında belirtilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenler ağırlıklı olarak *ücret* (n=6), *nöbet yerlerinin belirlenmesi* (n=5), *ders programı* (n=4) konularında okullarında adaletli davranıldığını ifade etmişlerdir. Ücretin adaletli dağıtıldığını söyleyen katılımcılar bunu maaş ücreti dağıtım kararında okuldaki yöneticilerin etkin olmamasına bağlamışlardır. Bu konuda bazı katılımcılar şu görüşlerde bulunmuştur: K1 “*ücret zaten standart...*”, K6 “*...ücreti zaten devlet veriyor...*”, K10 “*...ücret okul tarafına bağlı olmadığı için devlet eliyle dağıtıldığı için adaletli dağıtılıyor...*”. Bu yönde görüş bildiren öğretmenler karar verici konumundaki yöneticilerinin bazı dağıtım kararlarını verirken zorunlu olmaları, bazı kararlara da müdahale edemedikleri için mecburiyetten adaletli olduklarını belirtmişlerdir. K2 de ders saati açısından benzer görüşü “*... 100 saat ders varsa beş öğretmen varsa 23 saat ders vermek zorunda onu yönetmelik istiyor yasal olarak böyle yapmak zorunda bunu mecburen yapıyorlar...*” sözleriyle paylaşmıştır. K11 okulunda yönetimden kaynaklı olarak bütün dağıtım kararlarında adaletli olduğunu “*kaynaklar...adaletli dağıtılıyor, herkese eşit davranıyorlar. Mesela ders saatinde eşitliği sağlayamadılar, o zaman başka bir kulüpten, destek eğitiminden o şekilde desteklerler...ücret, ödül, ceza, terfi, ders programı, nöbet yeri hepsi adaletli dağıtılıyor. Bu da yönetimden kaynaklanıyor...*” ifadesiyle vurgulamıştır.

Yapılan analiz sonucunda Tablo 5'te öğretmenlerin okul içindeki kaynakların dağıtım kararlarına dair adalet algıları “*adaletli olmayan dağıtım kararları*” kategorisi altında belirtilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde, okullarda adil olmayan uygulamaların sırasıyla: *ders programı*, *kurs açılması*, *belirli gün ve haftaların hazırlık görevinin dağıtımı*, *ödül*, *ek ders dağılımı*, *nöbet görevinin yerine getirilmesi*, *izin ve sevk*, *nöbet yerlerinin belirlenmesi*, *ceza verilmesi*, *görev alınacak sınıfların dağıtımı*, *kütüphane kullanımı*, *müdür yardımcılığına görevlendirme*, *performans değerlendirme* ve *kulüplere öğretmen seçimi* olduğu görülmektedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin en çok (n=7) *ders programı* konusunda adaletli olmadıklarını dile getirilmiştir.

Bu bulgu Özgan ve Bozbayındır (2011)'ın ve Tekin ve Akyol (2017)'un yaptığı çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Özgan ve Bozbayındır (2011) öğretmenlerin okul yöneticilerinin ödüllendirme, ders programı, karar alma, görevlendirme, kural ve cezalar, nöbet, ilişkiler, sevk ve izin sicil notu vermede adil olmadıklarını (s.72), Tekin ve Akyol ise öğretmenlerin adalet algısını ortaya koyan en önemli değişkenin girilen ders sayısı ve haftalık ders saati olduğu sonucuna ulaşmışlardır (s.186). Çelebi, Vuranok ve Turgut (2015) öğretmenlerin adil bir biçimde ödüllendirildiklerini düşünmediklerini (s.95), Tan (2006) öğretmenlerin okul yöneticilerinin en çok ödüllendirmede adaletsiz davrandığını düşündüklerini bulgulamıştır.

Ders programında yapılan adaletsizlikleri bazı öğretmenler şu şekilde ifade etmişlerdir: K1 “...bazılarının boş günü varken onlarla aynı ders saatim olmasına rağmen benim niye yok bu da adaletli değil kime neye göre belirleniyor...”, K7 “ders programı, ek ders, nöbet görevlerine sadıklık, ödül bunlar adaletli dağıtılmıyor. Kimine fazladan ders veriliyor kimine az...”, K9 da okulunda dağıtım kararlarında genel bir adaletsizlik olduğuna vurgu yaparak ders programlarındaki adaletsizlik hakkında öğretmenleri memnuniyetsiz davranmaları konusunda eleştirmiştir. Ayrıca kendi okulunda olduğu gibi kalabalık okullarda dağıtım kararlarında adaletsizliğin daha çok yapıldığını düşündüğünü şu sözlerle ifadelendirmiştir: “... Hemen hemen dağıtımın tümünde adaletsizlik var tabi ama insanları genel anlamda mutlu etmek mümkün değil ders programında mesela adam diyor ki ben üç gün okula gelmiyorum öbürü diyor ki benim iki saat dersim var çarşamba günü ama dört gün geliyorum. İster istemez herkesi memnun etmek mümkün değil. Mümkün merteye eşit davranmak lazım ama bunu sağlamakta 150 öğretmenin olduğu bir okulda çok zor...”. K10'da bu görüşü destekler mahiyette kendi okulunda çalışan öğretmen sayısı az olduğu için ders programlarının belirlenmesinde adaletli olunduğunu “...ders programı yapılırken okul küçük olduğu için insanların boş zamanları kendilerinde nasıl uygunsa ona göre ayarlıyorlar...öğretmenler kendi aralarında anlaşıyorlar.” sözleriyle açıklamıştır. Bu yönde görüş bildiren katılımcıların görüşlerinden hareketle okuldaki öğretmen sayısının örgütsel adalet algısını etkilediği sonucuna varılabilir. Öğretmen sayısının az olduğu okullarda yöneticilerin dağıtım kararlarında daha adil olabildiği, eşitliği daha kolay sağlayabildiği; dağıtım kararlarına karar verme sürecinde öğretmenlere daha çok söz hakkı verebilmesine, öğretmenlerle kurduğu iletişim ve etkileşim daha güçlü olabilmesine bağlanabilir. Bu sonuç ilgili alanyazın ile desteklenmektedir. Polat ve Celep (2008) okuldaki öğretmen sayısı artıkça öğretmenlerin adalet algısında bir düşme gözlenmektedir

(s. 319). Kahraman (2014) yöneticilerin, okulda çalışan öğretmen sayısı az olduğunda, kurum içinde görev dağılımları, ödül ve ceza dağıtımları konusunda daha adil oldukları söylenebilir (s.92).

Katılımcılar “öğretmenlere ödül verilmesi” kararında da adaletsizlik yapıldığını vurgulamışlardır. K12 “*ödül kesinlikle adaletsiz...yılın öğretmeni seçiliyor ama neye göre? Müdür ya da müdür yardımcıları ile sigara içen öğretmenlerin yılın öğretmeni seçildiğine şahit olduk...*” K13 “*eğer adaletli olsaydı sene başı toplantısında, kurul toplantısında aleni açık bir şekilde işte falan arkadaşımız şu çalışmadan dolayı şuna layık görülmüştür buna bağlı olarak şü ödülü almıştır kendisini başarı ile tebrik ederiz diye denirdi. Ama sümen altından verilen ödüller var...*”.

Bu dağıtım kararları dışında öğretmenler nöbet görevinin yerine getirilmesi, belirli gün ve haftalara hazırlık görevinin dağıtımı, karalarında da adaletsizliklerin olduğunu vurgulamışlardır. K4 “*belirli özel günlerin hazırlanması adaletli değil edebiyat öğretmenlerine düşüyor genelde*” ifadesi ile özel günlerin belli bir zümreye verilmesini, K2 “*...özel günlerde verilen görevlerde şu sıkıntı var iş bilen adama, sessiz kalan adama yığılıyor...*” ifadesi ile özel günleri hazırlama görevinin belirli kişilere dayatılmasını K1de K2 ile benzer görüşü paylaşarak bu görevin eşit paylaştırılmamasını “*özel günlerde görev dağılımı eşit olmalı ancak kenara çekilen öğretmene görev verilmiyor ya da yıllardır bu okulda çalışıp kemikleşmiş kadro görev almıyor sorsan yıllardır yapmışlar artık yorulmuşlar yeni gelenler yapsınmış...*” adaletli bulmadıklarını açıklamışlardır. Nöbet görevinin yerine getirilmesi noktasında ise K3 kontrol mekanizmalarının öğretmenlerden bazılarının nöbet görevini aksatmalarına müsamahakâr davranılmasını adaletsiz bir dağıtım kararı olarak “*...nöbetini aksatan geç gelen sürekli bunu alışkanlık haline getiren bu konularda tolerans biraz daha fazlaca fakat bu da tabii daha diğer görevini çok iyi yapan insanlarda rahatsızlık duygusunu sebebiyet veriyor.*” değerlendirmiştir. K9 da yine nöbet görevinin yerine getirilmesi kararında adaletli davranılmadığını “*...biri nöbet görevini çok güzel yerine getiriyor bir diğeri yerine getirmiyor haliyle nöbet görevini yerine getiren arkadaşta bıkkınlık oluyor. Bunu söylediğin zaman gidip müdür yardımcısına şikâyet ettiğin zaman kötüsün...*” sözleriyle ifade etmiştir. Bunun yanında K1, K2, K12 ve K14 ek ders dağıtım kararlarında adil olunmadığını vurgulamışlardır. Bu konuda bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir: K12 “*...ek ders ücretlerinde de oluyor. Çünkü dersleri ona (kişiye) göre seçiyor, ona şahit oldum...*” K1 “*...ek ders noktasında da iki üç hocamız var yaşça kendisinden büyük olan...ilginç şekilde açamayacağı branşlardan ek ders açar. Mesela bir*

öğretmen süt iznine çıktı ya da doğum iznine çıktı. Türkçe dersine girecek branş bellidir. Çocuk için kim verimli olurdu zıyade “Müdür Bey bize verin” diyenler caydırıcı olduğu için o iki öğretmene verdi...”. Bunlardan farklı olarak bir kişi kütüphane kullanımında bir kişi müdür yardımcılığına görevlendirilmede karar vericilerin adaletli davranmadığını sözleriyle açıklamışlardır. K2 “...her öğretmen kütüphaneden aynı şekilde yararlanamıyor herkes anahtar olmuyor sadece edebiyat öğretmenlerinde oluyor eşit yararlanılmıyor...”, K10 “...müdür yardımcısı olanlar önce öğretmenken bizim oldu ama hı bunu başarabilir dediğim insanlar değil...”

K7 bu soruya cevap vermekten kaçınmış ve adaletsizliğin kaynağını dağıtım kararını veren ve dağıtılan görevlerin yerine getirilip getirilmediğini kontrol eden mekanizma da değil de öğretmenin görevini hakkıyla yapıp yapmamasında, başka bir ifade ile özdenetimde bulunduğu yönünde “...kişi nöbet yerinde saatinde bulunuyor ama olayları görmezden geliyorsa kişi ile ilgili sıkıntı var bunda. Ücret hakkında da aynı şeyi söyleyebilirim kişi ek ders almış olabilir ama bunun hakkını verebiliyor mu? Kurs açmıştır yeterli öğrenciye sahiptir ama gerçekten bunu parası için mi yapıyor yoksa bir şeyler öğretebiliyor mu?...” açıklamalar yapmıştır. Öğretmenlerin görüşleri genel olarak her iki kategori açısından değerlendirildiğinde adaletli olan dağıtım kararlarını yönünde öğretmenler daha az görüş bildirmişlerdir. Bu bağlamda görüş bildiren öğretmenlerin daha çok adaletsiz karara maruz kaldıkları, adalet algılarında bu sebeple olumlu olmadığı söylenebilir.

Okullardaki dağıtım kararlarının sonuçları öğretmenlerin adalet algılarının ilk temel çıktısı ve ilk inşasıdır. Bu kararların olumlu ya da olumsuz başka bir ifade ile adaletli ya da adaletsiz olarak değerlendirilmesiyle öğretmenlerin adalet algısı şekillenmeye başlamaktadır. Ancak bu kararların çıktısı tek başına adalet algılarını ortaya koymada yeterli olmamakta, bu kararların alınış şekli, yöneticilerin bu kararları iletme yolu ve şekli ile öğretmenlerin adalet algıları esas şeklini almaktadır. Greenberg, Messick ve Sentis’ten aktaran Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışmalarında bu kanıya benzer olarak; “çalışanların adalet algıları, kurumun dağıtım adalet kurallarına bağlılığının yanı sıra sonuçların değerine de dayanabilir. Dolayısıyla çalışanların adalet algısı en temel olarak asgari düzeyde sonuçların olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasıyla oluşur” sonucuna ulaşmışlardır (s.282).

Öğretmenlerin Okul İçindeki Kaynaklar Dağıtılırken Planlama ve Karar Alma Sürecini Adalet Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “*okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecinde kullanılan yöntemleri adalet açısından değerlendirir misiniz?*” temel sorusu; (a) *Okulunuzda planlama ve karar alma süreci nasıl işlemektedir?* (b) *Karar alma sürecindeki rolünüz nedir?* (c) *Karar alma sürecinde size söz veriliyor mu, fikir ve görüşleriniz dinlenmekte midir?* (d) *Karara katılmak istediğinizde nasıl karşılandınız?* (e) *Okul yöneticileriniz verdikleri kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklanmakta mıdır?* (f) *Karar alma sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz?* (g) *Okulunuzda, öğretmenlerin tümüne yasal mevzuatın gerekleri yönetmelik aynen uygulanmakta mıdır?* sonda maddeleriyle yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 6’da “okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecinde kullanılan yöntemleri adalet açısından değerlendirir misiniz?” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde: “*planlama ve karar alma sürecinin değerlendirilmesi*”, “*öğretmenlerin karar alma sürecindeki rolü*”, “*okul yöneticilerinin alınan kararları açıklama durumu*”, “*kanun ve yönetmeliklerin uygulanması durumu*” kategorileri bulunmuştur.

Planlama ve karar alma sürecinin değerlendirilmesi kategorisinde: *planlama ve karar alma sürecinde taraflı davranılıyor* (n=9), *planlama ve karar alma sürecine katılması için herkes destekleniyor* (n=5), *tutarsız davranılıyor* (n=4); öğretmenlerin karar alma sürecindeki rolü kategorisinde: *izleyici katılımcıyım* (n=9), *aktif katılımcıyım* (n=6); okul yöneticilerinin alınan kararları açıklama durumu kategorisinde: *kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklamaz* (n=8), *kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklar* (n=5), *kararın durumuna göre mantıklı ve şeffaf biçimde açıklar* (n=1); kanun ve yönetmeliklerin uygulanma durumu kategorisinde: *herkese eşit şekilde uygulanmaz* (n=12), *herkese eşit şekilde uygulanır* (n=3) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Tablo 6

Öğretmenlerin Okul İçindeki Kaynaklar Dağıtılırken Planlama ve Karar Alma Sürecini Adalet Açısından Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	Kodlar	n
Planlama ve karar alma sürecinin değerlendirilmesi	Planlama ve karar alma sürecinde taraflı davranılıyor	9
	Planlama ve karar alma sürecine katılımı için herkes destekleniyor	5
	Tutarsız davranılıyor	4
	Etik dışı davranılıyor	4
	Tarafsız ve objektif davranılıyor	4
	Önyargılı davranılıyor	3
	Yöneticilerin kendi istekleri doğrultusunda karar alınıyor	3
	Adaletsiz kararlar değiştirilmiyor	2
	Adaletsiz kararlar değiştirilebiliyor	1
Öğretmenlerin karar alma sürecindeki rolü	İzleyici katılımcıyım	9
	Aktif katılımcıyım	6
Okul yöneticilerinin alınan kararları açıklama durumu	Yöneticilerimiz kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklamaz	8
	Yöneticilerimizkararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklar	5
	Yöneticilerimizkararın durumuna göre mantıklı ve şeffaf biçimde açıklar	1
Kanun ve yönetmeliklerin uygulanması durumu	Herkese eşit şekilde uygulanmaz	12
	Herkese eşit şekilde uygulanır	3

K1: Kararlar alınırken bazılarına sorulur herkese değil, o bazılarıda müdürün kapısını rahat çalanlardır, yandaş hareket edilir, objektif değil subjektiftir kararlar, yasaya bir şekilde uydurulur, katılımcı gibi görünse de aslında baskın gelen grubun sözü dinlenir. Çocuğu küçük olanların dersleri sabah oluyor o zaman çocuğu olmayan bekar olan hep öğleden sonra mı derse girecek. Bir de sendikası idare ile aynı olan görüşü yakın olan kararlar alınırken daha çok dinleniyor, o kişilere özeldir bile gidilip sorulurken sen azıcık ses çıkar bu karar adaletsiz de seni pek umursayan olmuyor. Kulak ardı ediliyorsun. Kimse senin çabana, performansına bakmıyor. Kararların gelişigüzel verildiği de oluyor o an duruma göre aniden şekil değiştirdiği de oluyor...veriliyor, ben zaten söz isterim ama ne kadar dinlenir dinlense de uygulanır. Hep bir kılıf vardır ama mantık ve şeffaf dışında, yıl sonunda karar alındı disiplin cezası alan öğrencilerin cezaları hemen kaldırılın denildi bu kararı hangi mantık çerçevesinde aldılar söylemediler. Az çoğunluk tamam dedi ama yine kabul edildi. Etik bulmuyorum çünkü adamına göre muamale ediliyor, öğretmenin bazen giyimine bazen arabasına bazen sendikasına bazen okulda öğrencinin değil de idarenin işine ne kadar yaradığına bakılarak alınıyor kararlar. Düzeltilmesi de yine kişiye bağlı idareye yakınsa resmiyete bile dökülmeden düzeltilir. Yasal mevzuat hayır uygulanamaz herkese. Arkasında gücü varsa, kendini güçlü gösteriyorsa ve kontrol ediliyorsa uygulanır. Bazıları nöbet yerinde durmaz oda da çayını içer ses çıkarılmaz gider şikâyet edersen umurlarında olmaz...evrak, kâğıt işlerinde aman kendilerine dokunulmasın diye uyarlar, yasa kâğıt üzerinde değerlendireceksek evet yasa uygulanır herkese. Bazen de okulda yapılan toplantılara bazı öğretmenler gerekçe göstermeden katılmıyor yasal olarak rapor sunması lazım ama idare onu idare ediyor.

K2: Okulda norm sorunu sorun olduğu için coğrafya öğretmeni beden eğitimi dersine giriyor din kültürü dersine başka öğretmen giriyor...bazı öğretmenlere söz veriliyor herkese değil yakınlığa göre veriliyor yani tamamen duygusal. İzleyiciyim. Danışılmıyor zaten, danışılrsa da bir şey değişmediği için. Hayır, yok yok ancak bir kavga durumu olunca açıklar. Karar alma süreci tutarlı değil, kesinlikle önyargılı başından beri dediğim gibi, bazen kararlar düzeltiliyor

o da özellikle karşıdaki öğretmen yönetmelik ve yasaya hakimse hakkını arayabiliyorsa kesinlikle onlar da bu şeyi bildiklerinden dolayı geri adım atıyor.

K3: Çoğunlukla katılım sağlanıyor yani okul idaresi bu konularda toplantı yapıyor ya da ola ki siz herhangi bir konuda bir şey yapılacağını duydunuz gidip sorduğunuz takdirde açıklama alabiliyorsunuz katılım açısından da fikirlerinize değer veriliyor benim gözlemim o şekilde...ben bu konuda adil olduğunu düşünüyorum gerçekten ellerinden geleni yapıyorlar bence. Katılım için müdür bey de okul idarecileri de bu konuda çok destekleyiciler katılım açısından evet biz her şeyin içinde olamıyoruz belki ama birçok şekilde de görüşlerimize yer verilir desteklenir. Okul yöneticimiz kesinlikle verdikleri kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklıyorlar, şu yasal çerçevede aldık deyip dayanaklandırıyorlar. Karar alma süreci tutarlı, herkesin görüşü dinlenir. Kararların düzeltilmesi talep edilebilir fakat ben değiştirilebilir olacağına çok inanmıyorum değiştirilemeyebiliyor bazı zamanlarda en nihayetinde müdür bey bu konuda tavrını koyabiliyor, bence yasal olduğu için söylüyor... artık yasal hak konusunda herkes birbirini bilgilendir internet çağı diye bir şey var illaki başına gelen bir şey illaki insanlar ya yanındakine soruyor ya da araştırıyor eskisi kadar bu konuda sıkıntı yok yaşanan bir şey varsa mutlaka paylaşılabilir bizim okulumuz küçük bir okul olduğu için birbirlerini iletişimleri iyi arkadaşların ...

K4: Bu okulda genelde izleyici olduğumu düşünüyorum katılımcı olduğunda bir şey değişmeyeceğini düşünüyorum. İdareci okul müdürü kendi kararını kendisi veriyor kurul toplantısında o kadar insan bir şey söylüyor ama yine de kendi bildiğini yapıyor ben o yüzden artık bir şey yapmak istemiyorum...yöneticim kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklıyor ama sen ona bir şey söylediğinde onu yeniden içine katıp şekillendiriyor. Bunu kendisinin yapacağını söylüyor. Hayır uygulanmıyor eşitlik yok. Yasal hakkını bilmek önemli bence örnek vereceğim mebbiste aylarca ilerleme kademe dereceleme yapılmamış ben onu söylemediğin sürece onun farkında değiller gidip kendinin söylemesi gerekiyor.

K5: Bununla ilgili genelde toplantılar yapıyoruz bir karar alma sürecinde ne yapılması gerektiği insanların müsait misin değil misin nasıl bir durum var herkesin bir kararı alınıyor en basiti belirli gün ve haftalar da bile tarih konusunda program konusunda hepimiz toplanıyoruz gerekli bütün kararları alıyoruz. Tarafsız objektif çoğunluğun olduğu bir karar mekanizması işliyor. Karar alma sürecine katılıyorum, fikir ve görüşlerim dinleniyor kesinlikle destekleniyor, alınan kararlar şeffaf biçimde açıklanıyor, nedenleriyle neden yapılması gerektiği ile ha belli durumlarda ufak kaymalar olabiliyor mu bu şartların getirdiği bir durumlardan dolayı kararlar gerekirse düzeltiliyor, yasal mevzuat herkese uygulanıyor.

K6: İdarecilerin sevdiği ilişkilerinin iyi olduğu öğretmenlere daha fazla ayrıcalık tanıdığı da oldu...zaman zaman söz hakkı veriliyor ama çoğu zaman da çok demokratik davranıldığını düşünmüyorum. Mantıklı ve şeffaf biçimde kararlar için çok açıklama yapılmadı. İstedğin bir şeyi uygulanabilir belki bir şey ama uygulanmıyordu götürdüğüm teklif yerine getirilmiyor ya da şu an olmaz şu an imkânlarımız yeterli değil gibi erteleme söz konusuydu oyalama gibi hissedebiliriz. Sonuçta hakkını savunan insan biraz daha karşı tarafı temkinli davranmaya itebiliyor, hakkını bilene daha çok hakkı verildi

K7: Dağıtım kararlarının bir kısmında soruluyor. Ders programında falan ama onun dışında yok. Duyumlarımız da oluyor kendisine yakın öğretmenlere daha ilgili daha esnek davranırken kendine uzak gördüğü öğretmenlere daha katı kurallar konulabiliyor.. Kararları daha çok izlerim. Daha önce katıldım, çok faydasını da görmedim. Görmediğim için de daha çok izleyeceğim. Mesela din kültürü zümrelerine katıldığında eksikleri yanlışları dile getiriyoruz ama bu yanlışlar gerek siyasi gerekse milli eğitimin verdiği kararlarda baz alınmadığını görülüyor. O yüzden daha çok izlemeye çektim kendimi. Kararlar da söz hakkı veriliyor ama dinleniyor işte ama sonuç var mı yok. Uygulama yok. Destekleniyor mu yok. Biraz da muhalefet oldu mu çok da dinlenilmiyor yani. Okul yöneticisi verilen kararları mantıklı ve şeffaf biçimde bilgi verse de ama biraz geç veriliyor. Genel olarak mesaj ile bildiriliyor toplantı şu saate olacak diye ama biraz iletişimden kaynaklı sıkıntı var bir gün öncesinden değil de bir hafta öncesinden bildirilse daha iyi olur...eğer sendikali ise işi bilenler arkasında olduğu için hakkını savunanlar oluyor.

K8: Okul içerisindeki bütün süreçlerin içerisinde bulundum ben kendim talep ettim. Bütün öğretmenlerin de bulunması tarafindayım...okuldaki kararlarda belirli zümrelerin yani siyasi görüşlerinin etkili olduğunu görmedim yok ama şu oluyor siz birtakım daha özgürlükçü talepler daha katılımcı talepler daha demokratik talepler bulunabilirsiniz fakat sizin

talepleriniz yukarıdan yönetmeliklerin kararnamelerin izin verdiği kadar olur bir yere kadar evet okul İdaresi de bunu ciddiye alır o da onu yapamaz şahane bu uygulama var bu uygulayalım diyemez onun da tavana değdiği yer olur... Yasaları bilene uygulanır yasaları bilmeyene ben bunu öğretmenliğimin ilk üç beş yıl sezinledim demek bu işler böyle demek ki Ali Bey'e yapılan böyle bir dokunulmaz tavırları var demek ki buradan geliyor sen yasalar yönetmelikler iyi bilersen bir gün çat diye yumruğunu koyarsan karşımdaki pat diye kalıyor. Demek ki o zaman bunları öğrenmek lazımmiş dedim ve millet lagaluga yaparken bunları öğrendim zararını görmedim faydasını gördüm bunları kullanmadım elimden geldiği kadar kullanmadım ama kullanabileceğimi de biliyorum senin kredinin vardır ama kullanmıyorsun. Ben bunu kendi adıma kredi olarak cebime koydum kullanmaya da yakın adaydım her zaman bu da belki fark edildi o yüzden yasal haklarını gözetildi.

K9: Müdürle aran iyiye eğer bir de meslekçi isen meslek lisesi için konuşuyorum yiyorsa bakalım müdür programı onların istediği gibi yapmasın. Çünkü oradaki meslekçiler bir olup bir araya gelip müdürü sıkıştırırlar ama mesela senin benim gibi sesin çıkmıyorsa buna razı olmak zorundasın...program belirlenirken bazılarının ihtiyaçları gözetiliyor...zaten fikir beyan etmem umurumda değil bu düzen böyle gelmiş böyle gider diye Ben de sesimi çıkarmıyorum. Açık ve net söylüyorum çarkın dişine bende ayak uydurdum bu sefer de çok bir şey söylediğin zaman çok bilmiş yaftasını alıyorsun o yüzden en güzeli hiçbir şeye karışmamak çok büyük adaletsizlik olmadığı müddetçe. Şimdi diyeceksin ki küçükleri görmezden mi geliyorsun belli bir yerden sonra tükenmişlik oluyor artık yeter diyorsun karışmıyorsun. Kim ne yaparsa yapsın diyorsun ve aradan çekiliyorsun. Zaten kimse beni adam yerine koyup ben bu kararı alacağım da buna ne diyorsun falan bu tarz bir şey yok yakın arkadaşlarımızla kendi aramızda oluyor ama okuldaki kararlarda bizi sallayan beni öğretmen yerine koyan yok. Ben bir öğretmenim öyle müdür yardımcısı olsam falan belki sorarlar ama bilemiyorum...tabii hiç kimsenin şeffaf olduğuna inanmıyorum otu veriliyordu öğretmenleri bana bir puan verilmişti öğretmenlerin hepsi veya bazılarını bizim müdürümüz 70 vermiş gitti dilekçe verenleri mi? Hepsinin puanını geri düzelmişti yani bana saçma geldi madem düzelterek neden o zaman 70 puan veriyorsun madem insanların fikirleri senin için önemliyse kalbini kırmak istemiyorsan ver herkese 90 geç ya da verdiğin kararın arkasında dur...yok arkadaşlıktı yok şuydu yok buydu birbirinin yüzüne bakmaktı derken yasal mevzuat gerekleri kesinlikle yerine getirilmiyor.

K10: Genelde bir toplantı yapılıyor. Yönetici grubu kendi arasında yapılıyor istekler belirleniyor. Bazen kararlar objektif verilmiyor, yakınlığa göre veriliyor. İllaki ahbap çavuş ilişkisi oluyor ama buna her şey var diğerine "tu kaka" değil her şey seviyeli ama tabi bunu hissedebiliyorsun...karar alma sürecinde bazen söz veriliyor eğer söz alın durumu varsa ben katılıyorum böyle olabilir mi diye. Genelde dinliyor ama net gelen bir emir yoksa bazen bize göre yönlendiriyor yani aldığı karara bağlı (karara katılmamız aldığı karara emre bağlı yani). Aslında böyle söyleyince çelişiyor gibi oluyor ama bazı kararlar da çok katılar daha üstten gelenlerde. Mesela bizim blok dersler yasaklandı ama bizim okulumuzun yeri çok kötü olduğundan esnekliği kullanmaları gerekirken yapmadılar. Biz istemedik fikrimizi sordu ama mecbur kaldık, bakanlığın dediğini direkt yapmak adalet değil, çevre koşullarına göre şekillenmeli...Okul yöneticimiz verdiği kararları mantıklı şeffaf biçimde bazen açıklıyor. Bunu şöyle verdik böyle verdik diyor ama onlarda da korku var bir üst korkusu var. Yasaları yapalım, aman laf gelmesin. Yapıyoruz bunu da anlatıyoruz bu kadar. Bazen söylenmemesi gereken bir şey olduğunda arkadaşlar bu böyle olacak sebebini irdelemememize çok gerek yok haberiniz olsun gibi. Değiştirilebiliyor bazen. Herkesin görüşü dinleniyor bazı durumlarda bizim mesela benim sınıfım şöyle verildi: Bir Suriyeli öğretmen var bir de sözü geçen ben varım. Şöyle bir durum oldu sınıflar belirlenmiş çok zorlu öğrencilerin olduğu, kontrolün zor olduğu sınıf bana verilmiş. Siz yapabilirsiniz siz halledebilirsiniz ama bana sorulmuyor. Ben o sınıfın 10 kere değiştirmek zorunda kaldım ve sonradan kendileri de fark etti, hatalarını anladı. Tırnağımla aldım. Ses çıkarmasaydım eğer devam ederdi. Yasal hakkını bilmeyen öğretmenler biraz daha sindirilebiliyor.

K11: Okulda herkes söyler fikrini yapılabilecek bir şey varsa yapılır yapılamayacak bir şey varsa arkadaşlar bunu kabul etmeniz gerekiyor denir...çift nöbet tutuyoruz bazen ayda bazen haftada iki. Onu bile belli bir düzene göre ayarlıyorlar. Ders programı dağıtılırken çok özel durum olanlar dilekçe ile okul müdürüne: "Çocuğum var, hastaneye gitmem gerekiyor her hafta" işte neyse diye onu bildiriyor. Okul müdürümüzde bunu göz önünde tutuyor. Bir de işte "hocam benim hiçbir şeyim yok ama ben sabah alacağım dersi, yedi ve sekiz okutacağım kızına da ilgilenmem gerekiyor" diye söyledim. Ben özel bir istek oldu işte kalabalık bir okuluz 70,80 öğretmen var onları da göz önünde tutuyorlar ve herkese verebilecekleri en fazla ders

saatini veriyorlar. Diyelim bir öğretmen ayrıldığı işten o öğretmenin ders saatini de önce okulda öğretmene soruyorlar sonra da eğer o saat ders saatine gelebilecek ücretli öğretmen arıyorlar. Tarafsız, objektif veriyorlar, çoğulcu katılıma kesinlikle önem veriyorlar. Okul müdürümüz evet kararları mantıklı, şeffaf biçimde açıklar. Etikdir, ahlakidir, düzeltilebilir.

K12: Konu ne ödül verelimse bunda bir adaletsizlik olmaz. Bütün öğretmenlere sorulur ve bir karar verilir. Ders programını neye göre yapalım diye sorulur yine öğretmenler odasında herkese sorulur ve herkes fikrini sunar. Ben belirlenme aşamasında adaletsizlik olduğunu düşünmüyorum ama uygulama aşamasında adaletsizlik olduğunu düşünüyorum. Ben genellikle karar alma sürecinde bu tür noktalarda katılımcı oldum...okul yöneticimiz verdiği kararları şu çerçevede aldık diye hayır belirtmedi. Hiçbir zaman ödül verilirken neye dayanılarak yapıldığı söylenmedi. Karar alma sürecini tutarlı bulmuyorum. Çünkü alınan karar uygulanırken bir adaletsizlik yapılıyor. Yani orada bir çelişki var. Dolayısıyla tutarlı olduğunu söyleyemem. Düzeltilebilir mi alınan kararlar, evet eğer insanların eğitimsel alanı olsun, karakteristik, kişisel alandaki özellikleri düzeltilebilir ise bu da düzeltilebilir. Ama bu şartlarda zor (yani olması gereken düzeltilmesi ancak şu şartlarda düzeltilmiyor adaletsizlik hakim olduğu için) Alınan kararlar herkese değil belli bir zümreye hitap etti. Etik değil. Bazı öğretmenlere soruşturma açıldığını, değerlendirildiğini gördüm. Bu soruşturmalar da yine öğretmenden öğretmene değişti. Mesela sendikası iyi bir öğretmen olabilir bu. Arkasında bir güç hisseden bir öğretmen olabilir. Onlarda kararlar daha hukuka uygun işlenirken, böyle güvencesiz olan, yalnız kalmış, kendisinin de haklarından haberi olmayan insanlara daha farklı muamele yapıldığını gördüm.

K13: İdare tamamen kendi arasında almış olduğu sonuçları öğretmenlere iletiyor. Öğretmenlerin şikayetleri doğrultusunda şikayetleri kaldırarak şekilde mesela bazı yerlerin nöbeti çetindir, çok zorlu ya da sınıf sayısı fazla olan katlar vardır haliyle orada nöbet tutmak zor. Sürekli oraya gelen öğretmenler evet oluyor belki idare hoşlanmadığı kişileri oraya veriyor bunlar da yaşandı. Sonra gelen şikayetlerle son çalıştığım okulda her hafta nöbet yerleri değiştirildi. Dönerliye çevrildi...idare ile iletişimi kuvvetli olanın kararları daha çok dinlendi. Ama bu şu demek değil başkalarının görüşleri dinlenmiyor. Zaten maalesef genel gözlemimiz şudur: Bir an önce toplantı olsun bitsin, bir şeye karışılmasın zihniyetinde maalesef. Etik bulmadığım kararlar oluyor. İdarecinin yapması gereken şeylerde geri durduğu öğretmeni zor durumda bıraktığı durumlar yaşanıyor. Bir kılık kıyafet yönetmeliği var. Bu yönetmelikte öğretmenin biri usulü erkanı bellidir...milli eğitimin bütün öğretmenleri toplayarak yaptığı toplantıda bir arkadaş okulda çalışma saatleri dışında olduğundan dolayı açmama düşüncesi ile orada başını açmadığında hiç hoş olmayan şekilde toplantıyı yöneten kişi ona bağırarak orayı terk etmesini istemişti ama bunun dışında mini etek giyen okula terlikle sandaletle gelen kimseye kimse ağzını açmadı. En yıkıldığım nokta müfettiş okula geldiğinde bile mini etekli arkadaşla güle oynaya derse gitti ve ikaz etmedi.

K14: Akıllı tahta ile alakalı kaynak dağıtımında sıkıntı oldu. Birkaç sınıfta vardı. Öğretmenlerde ben bu sınıfı isterim gibi bir durum olunca Müdür Bey öğretmenlerden çekindiği için ses çıkaramadı ama ben şunu beklerdim sınıfların isimlerini yazmalıydı, bir kavanozun içine koyup ortaya koymalıydı ve herkes seçmeliydi. Müdür Bey burada adil bir paylaşım yapmadı... Baskın olan öğretmenlerde gelince Müdür Bey bu noktada şirazesi kaydı. İlk yıl çoğunluğa baktı oy birliği ile verildi kararlar ve uygulamaya geçirilirdi. Sonradan baskın grubun dediği olmaya başladı...toplantılarda çok müdahale etmem. Şahsımı çok bağlayacak direkt sınıflarımı etkileyecek olan meselelerde de kararım kah kabul oldu kah olmadı Müdür Beyle bağımız müdür yardımcılığı teklifini kabul etmeyince o gün zayıfladı. O güne kadar benim fikirlerime çok önem verirdi, bana sorar desteğimi alırdı, ders programı meselesinde bile yarım günümü alır resmi işlemleri evde yapardım yarım günümü bunun için boşaltırdı. O günden sonra bunlarda kapandı hiçbir şekilde herkese neyse sana da o hocam şeklinde bas düğmeye ver ders programını işinize gelirse çalışırsınız şeklinde bir diyaloga evrildi...herkes toplantıda hocam kısa keselim, şuraya gideceğim deniyor öyle olunca da müdür rotadan çıkıyor, tepki gösteriyor ve kararlar hızlı hızlı alınıyor. Müdür Bey de sinirlenip çoğunluktan ziyade milli eğitim kendisinden ne bekliorsa o kararı alıp geçiyor. Orda şeffaf bir açıklama yapardı ama adamın toplantı bile yapmasına müsaade etmediğimiz için. Zaten daha toplantı başlamadan arkadaşlar aman az konuşun uzamasın konu açmayın çabuk bitsin diyalogu oluyor. Bir an önce halledip eve gidelim psikolojisi olduğu için sağlıklı kararlar alınmıyor...yok, aynen uygulanmaz. Nöbete geç kalan öğretmene bazen tutanak tutulurken baskın olmayan öğretmene tutanak tutulmaz. Öğretmenin dayısı varsa bir yerde müdürler çekiniyor, geri adım atıyorlar. Sakal bıyık olayında da bazı hocalara tutanak tutarken

bazılarına tutmaz. Bir öğretmenin kızı maddi sonucu olan bir kaza geçirdi çıktı gitti okuldan ama başka öğretmen olsa gidemez. Ama o gider. Yasal takibini yapamadı ona. Başka öğretmen bunu yapsaydı yasal takibini yapardı.

K15: Kararın nasıl alındığını bilmiyoruz. Planlama nasıl yapılıyor bilmiyoruz. Bize veriliyor. Bu defa koyun olan biziz öğretmenler. Bireysel olarak sesimizi yükseltiyoruz ama karşı taraf bekliyor: “Ben başımı ağrıtmayayım o söylesin.” Biri söylesin ama ben söylemeyeyim. Niye? Sonra müdür bana takar. Biz yapamıyoruz sorun biz öğretmenlerde. Karar alma sürecinde fikirlerimiz sorulsaydı daha uygulanabilir olurdu. İdareci emretmeyi seven bir insan. Tutup bana 23 Nisan’ı 23 Nisan’da yapacağım derse kameraya almak istedim. 100 tane öğretmen sahnede beş öğrenci gelmiş. Biz beş öğrenci ile 23 Nisan’ı kutladık. Bu öngörü eksikliğidir. Sen meslek lisesi müdürüsün öğrencinin durumunu biliyorsun o zaman 23 Nisan’ı 22 Nisan’da yapacaksın ki öğrencide katılsın. Küçük çocuğu varsa program daha özel yapılabilir. Ama meslek öğretmenine yapılmasını yanlış buluyorum...her öğretmen de biriciktir. Kişisel ihtiyaçlara göre yapılabilir. Tamamen %100 adaletli olmak çok zor. Öğretmen çok kalabalık, öğrenci çok kalabalık adaletli olmak çok zor ama maksimuma yakın hareket edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Toplantılarda karar alınırken kabul ediyor musunuz diye sorulur el kaldırırız o kadar. Toplantılarda konuşuyorum ama dinleyen yok. Öğrenciye yansıttığım bir çaresizlik yok ama idareye karşı tabii ki söylesem de bir işe yaramayacak çaresizliği oluşturuyor ister istemez. Ben şunu da vurgulamak istiyorum öğretmende baskıcı toplantılarda. Konuşsak da bitse çünkü o toplantıdan bir şey almıyor ki. El kaldırıyorum uff uzatmasalar da toplantıyı, ben de uzatırsam kızacaklar deyip en iyisi susayım diyorum. Hayır, kararları hiçbir şekilde mantıklı ve şeffaf biçimde açıklamıyor. Ben bunu da zaten çok yetersiz buluyorum. Ben efendiyim sen kölesin zihniyeti var. Hiçbir adalet değerlerini göremiyorum. Ben felsefe öğretmeniyim 28 saat dersim var meslek lisesinde 28 saat dersin olması başın ağrıyarak eve gitmen demek. Israrla bilgi kuramı dersi seçmeli bir ders. Okulumuzda 13 saat dersi olan öğretmen var. Başka öğretmen arkadaşlara verelim diyorum ısrarla duymuyor. Ne etik buluyorum ne düzeltilebilir ne de herkesin görüşü dinlenir. Müdür, demokrasi dersini ısrarla tarih öğretmenine veriyor. Asla bildiğinin dışına çıkmıyor. Kalıp yargıları var. Onun dışına çıkmıyor. İlgili ve ihtiyaca göre derslerimizi dağıtmıyor. Norm fazlasına düşecek öğretmenlere vereceği dersi ders sayısı fazla olan öğretmenlere veriyor...Yasal mevzuat öğretmen bazında yakını ise, sevdiği bir adamsa uygulanmaz ama tam tersi ise uygulanır.

Tablo 6’da öğretmenlerin okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecini adalet açısından değerlendirilmesi “*planlama ve karar alma sürecinin değerlendirilmesi*” kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategoride öğretmenler örgütsel adaletin “prosedürel adalet” boyutuyla ilgili adalet algılarını ifade etmişler, yöneticilerinin planlama ve karar alma sürecinde kullandıkları metotları adalet açısından yorumlamışlardır. Öğretmenlerin çoğunluğu (n=9) yöneticilerinin planlama ve karar alma sürecinde taraflı davrandığını ifade etmiştir. Planlama ve karar alma sürecindeki adaletsizleri, K1 “*kararlar alınırken bazılarına sorulur herkese değil, o bazıları da müdürün kapısını rahat çalanlardır, yandaş hareket edilir...öğretmenin bazen giyimine bazen arabasına bazen sendikasına bazen okulda öğrencinin değil de idarenin işine ne kadar yaradığına bakılarak alınıyor kararlar...*”, K2 “*...bazı öğretmenlere söz veriliyor herkese değil yakınlığa göre veriliyor yani tamamen duygusal...*”, K7 “*...dağıtım kararlarının bir kısmında soruluyor. Ders programında falan ama onun dışında yok. Duyumlarımız da oluyor kendisine yakın öğretmenlere daha ilgili daha esnek davranırken kendine uzak gördüğü öğretmenlere daha katı kurallar konulabiliyor...*” sözleriyle açıklamışlardır. K13 de yöneticilerinin planlama ve karar alma sürecinde katılım için

herkesin desteklenmesini adaletli bir tavır olarak değerlendirse de idare ile iletişimi kuvvetli, tecrübesi, fikirlerine güvenilen öğretmenlerin görüşlerindedaha çok dinlenilmesini adaletli bulmadığını “...herkes fikrini ifade edebilir. Öğretmenin kendini ispatlamış olması, ön gördüğü kararların yerinde olup olmaması idare ile olan diyalogu mutlaka etkili. Tecrübesi etkili. İdare ile iletişimi kuvvetli olanın kararları daha çok dinlendi. Ama bu şu demek değil başkalarının görüşleri dinlenmiyor...” sözleriyle ifade etmiştir.

Öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde planlama ve karar alma sürecindeki adalet algısı olumsuz olan katılımcılar yöneticiler tarafından herkesin görüşünün dinlenilmesini adalet açısından yeterli görmemekte; dinlenen görüşlerin uygulamaya geçirilmesi, desteklenmesi, adaletsiz kararların değiştirilebilir, düzeltilebilir olması ayrıca alınan kararların önyargıdan uzak, tutarlı, objektif ve etik olması katılımcıların örgüt içi adalet algısını etkilemektedir, katılımcılar adaletin sağlanması noktasında bunların gerekli olduğunu düşünmektedirler. Leventhal’a göre adalet algılarını pozitif yönde etkileyecek altı tane kural bulunmaktadır. Bunlar; “tutarlılık, önyargılı ve baskıcı olmamak, doğruluk, düzeltilebilme, temsilcilik ve etik”tir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.280-281).

Planlama ve karar alma sürecinin işlevselliği gerçek bir örgüt olma, birlik olma, paylaşma, yönetimle birlikte hareket etme açısından ve bütün bunlardan etkilenen adalet algısı açısından önemlidir. Bu bulgu Bursalıoğlu’nun çalışmasıyla desteklenmektedir. Bursalıoğlu (1991)’na göre karar, yönetimin kalbidir ve bir örgütün sağlıklı bir şekilde yaşaması için gereklidir. Eğitim kurumlarında karar verme sürecine tüm bireylerin katılması gerekir. Özellikle öğretmenlerin katılımı önemlidir. Bu sebeple öğretmenlere karara katılma fırsatı tanınmalıdır. Bu bağlamda karar sürecinin değerlendirilmesiyle oluşan işlemsel adalet algısının örgüt yönetimi açısından önemi de ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca dağıtıcı adaletin adil olup olmadığının belirlenmesinde uygulanan kararlar alınırken uygulanan prosedürlerin (prosedür adaleti), kararlar iletilirken çalışanlarla kurulan etkileşimin (etkileşimsel adalet) çalışmaya katılan öğretmenler tarafından daha önemli görüldüğü söylenebilir. Bu bulgu Doğan’ın çalışma sonucu ile desteklenmektedir. Doğan (2002) araştırmasında dağıtım adaletinin varlığını ve adilliğini de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetiminde biraz daha hassas bir konuma sahip olduğunu, örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin işgörenlerdeki genel adalet algılamaları üzerinde %81 etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (s.76-77).

Örgüt içi adalet algısı olumlu olan bazı katılımcılar da yöneticilerinin planlama ve karar alma sürecinde ayırım yapmadan her öğretmeni desteklediğini ifade etmişlerdir. Bu konuda örgüt içi adalet algısı olumlu olan K3 “...katılım açısından da fikirlerinize değer veriliyor benim gözlemim o şekilde. Tabii zaman zaman arkadaşların şikayetleri oluyor adil olunmadığına dair ama bana kalırsa aslında olmuyor. Mesela hemen hemen herkesin boş günü var ...daha ne istiyorsunuz hiç mi okula gelmeyeceksiniz istediğiniz bu mu diye insan ister istemez yargılıyor...” K5 “...herkesin bir kararı alınıyor en basiti belirli gün ve haftalar da bile tarih konusunda program konusunda hepimiz toplanıyoruz gerekli bütün kararları alıyoruz. Tarafsız objektif çoğunluğun olduğu bir karar mekanizması işliyor...” okullarında planlama ve karar alma sürecinde tarafsız ve objektif davranıldığını vurgulamışlardır. Bunlardan farklı olarak dört katılımcı planlama ve karar alma sürecinde tutarsızlıklar, etik dışı uygulamalar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu ifade doğrultusunda bazı katılımcılar şu görüşleri paylaşmışlardır: K12 “...karar alma sürecini tutarlı bulmuyorum. Çünkü alınan karar uygulanırken bir adaletsizlik yapılıyor. Yani orada bir çelişki var. Dolayısıyla tutarlı olduğunu söyleyemem...alınan kararlar herkese değil belli bir zümreye hitap etti, etik değildi...K15 “...ne etik buluyorum ne düzeltilebilir ne de herkesin görüşü dinlenir. Müdür, demokrasi dersini ısrarla tarih öğretmenine veriyor. Asla bildiğinin dışına çıkmıyor. Kalıp yargıları var. Onun dışına çıkmıyor. İlgi ve ihtiyaca göre derslerimizi dağıtmıyor. Norm fazlasına düşecek öğretmenlere vereceği dersi ders sayısı fazla olan öğretmenlere veriyor...”.

Tablo 6’da öğretmenlerin okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecinin adalet açısından değerlendirilmesi “öğretmenlerin karar alma sürecindeki rolü” kategorisi altında belirtilmiştir. Okulunda planlama ve karar alma sürecinin adaletli olduğunu düşünen K3, K5, K8, K11 katılımcılar planlama ve karar alma sürecinde aktif katılım sağlamaktadır. Bu konuda K5 “...karar alma sürecine katılıyorum, fikir ve görüşlerim dinleniyor kesinlikle destekleniyor, alınan kararlar şeffaf biçimde açıklanıyor, nedenleriyle neden yapılması gerektiği...”, K8“...okul içerisindeki bütün süreçlerin içerisinde bulundum ben kendim talep ettim. Bütün öğretmenlerin de bulunması tarafındayım...” açıklamalarında bulunmuşlardır. Okullarındaki planlama ve karar alma aktif katılım sağlamayıp bu süreci sadece izleyen öğretmenler ise dokuz (n=9) kişi olarak yoğunluktadır. Okullarındaki planlama ve karar alma sürecinde aktif katılım sağlayan öğretmen ise altı (n=6) kişidir.

Bu kategoride dikkat çeken açıklamalar izleyici katılımcı olmalarının sebebini planlama ve karar alma sürecine dahil olduklarında da “nasılsa bir şey değişmeyecek” düşüncesine sahip olan öğretmenlerdir. Bu görüşü paylaşan katılımcılar planlama ve karar alma sürecine daha önce katıldıklarını ancak katılımlarının alınan kararları etkilemediğini bu sürecin adaletsiz şekilde ilerlediğini düşünmektedirler. Bu görüşü paylaşan katılımcılar arasından K4 “...katılımcı olduğunda bir şey değişmeyeceğini düşünüyorum idareci okul müdürü kendi kararını kendisi veriyor kurul toplantısında o kadar insan bir şey söylüyor ama yine de kendi bildiğini yapıyor ben o yüzden artık bir şey yapmak istemiyorum...”, K7 “...daha önce katıldım, çok faydasını da görmedim. Görmediğim için de daha çok izleyeceğim. Mesela din kültürü zümrelerine katıldığımda eksikleri yanlışları dile getiriyoruz ama bu yanlışlar gerek siyasi gerekse milli eğitimin verdiği kararlarda baz alınmadığını görüyoruz. O yüzden daha çok izlemeye çektim kendimi...”, K9 “...ben zaten fikir beyan etmem umurunda değil bu düzen böyle gelmiş böyle gider diye Ben de sesimi çıkarmıyorum... zaten kimse beni adam yerine koyup ben bu kararı alacağım da buna ne diyorsun falan bu tarz bir şey yok...”, açıklamalarında bulunmuşlar. Bu yönde görüş bildiren katılımcıların açıklamaları değerlendirildiğinde bu noktada yaşanan adaletsizliği düzeltme çabasında olmadıkları toplantılarda nasılsa bir şey değişmeyecek ya da beni dinleseler bile nasılsa uygulamaya geçilmeyecek diyerek örgüt içinde yaşadıkları adaletsizliği düzeltme çabasında olmadıkları ve bu yolu tercih ederek adaletsizlikle karşılaşmaktan kaçındıkları söylenebilir. Bu bulgunun Greenberg’ün adalet kuramlarını detaylıca incelediği “A Taxonomy of Organizational Justice Theories Academy of Management Review” kuramsal çalışmasındaki bulgu ile uyuşan ve uyuşmayan yanları vardır. Greenberg (1987b)’ün reaktif içerik kuramlarının öne sürdüğü insanların haksız durumlardan kaçma eğilimde olduğu görüşü ile uyuşurken yine reaktif içerik kuramlarının kişilerin adil olmayan uygulamaları düzelterek şekilde davranarak adaletsizlikle muamele görmekten kaçınmaya çalıştıkları bulgusu ile uyuşmamaktadır (s.10).

Bazı katılımcılarda “toplantı bir an önce bitsin, gidelim” şeklinde baskı yapan öğretmenler sebebiyle sürece aktif katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada K14 “herkes toplantıda hocam kısa keselim, şuraya gideceğim deniyor öyle olunca da müdür rotadan çıkıyor, tepki gösteriyor ve kararlar hızlı hızlı alınıyor...arkadaşlar aman az konuşun uzamasın konu açmayın çabuk bitsin diyalogu oluyor...”, K15 “...ben şunu da vurgulamak istiyorum öğretmende baskıcı toplantılarda. Konuşsak da bitse çünkü o toplantıdan bir şey almıyor ki. El kaldırıyorum uff uzatmasalar da toplantıyı, ben de uzatırsam kızacaklar

deyip en iyisi susayım diyorum...” açıklamalarında bulunmuşlardır. Katılımcıların açıklamalarından öğretmenlerin örgütsel kararlar konusunda sessiz kalmalarının okulda genel bir davranış haline geldiği birbirlerini etkiledikleri de söylenebilir. Bu bulgunun Beheshtifar vd. (2012) bu bulgu ile benzerlik göstermektedir. Huang, vd. aktaran Beheshtifar vd. (2012) Morrison ve Milliken’in çalışmasına göre bir örgütün çoğu üyesi örgütsel meseleler konusunda sessiz kalmayı tercih ettiğinde sessizlik örgütsel sessizlik olarak adlandırılan kolektif bir davranış haline gelmektedir (s.276).

Tablo 6’da öğretmenlerin okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecinin adalet açısından değerlendirilmesi “okul yöneticilerinin alınan kararları açıklama durumu” kategorisi altında belirtilmiştir. Sekiz (n=8) katılımcı yöneticilerimiz verilen kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklamaz, beş (n=5) katılımcı yöneticilerimiz verilen kararı mantıklı ve şeffaf bir açıklar, bir (n=1) katılımcıda verilen kararların durumuna göre yöneticilerimiz mantıklı ve şeffaf biçimde açıklar yönünde görüş bildirmişlerdir. K2 “...hayır, yok yok ancak bir kavga durumu olunca açıklar...” yöneticilerinin verilen kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklaması için olumsuz bir okul iklimi oluşturmak zorunda kaldıklarını, K9 “...hiç kimsenin şeffaf olduğuna inanmıyorum...bazı kararlar birilerinin çıkarlarına ters düşeceği için birilerine iyi gelecek birilerine iyi gelmeyecektir...” kararların herkesi memnun edemediği için yöneticilerin de şeffaf ve objektif bir biçimde kararları açıklamadığını, K12 de “...okul yöneticimiz verdiği kararları şu çerçevede aldık diye hayır belirtmedi. Hiçbir zaman ödül verilirken neye dayanılarak yapıldığı söylenmedi...” açıklamasıyla verilen kararların mantıklı ve şeffaf bir açıklamasının yapılmadığını ifade etmiştir. Yöneticilerinin bazı durumlarda kararlara mantıklı ve şeffaf biçimde açıkladığını söyleyen K10 “...bazen açıklıyor. Bunu şöyle verdik böyle verdik diyor ama onlarda da korku var bir üst korkusu var. Yasaları yapalım, aman laf gelmesin. Yapıyoruz bunu da anlatıyoruz bu kadar. Bazen söylenmemesi gereken bir şey olduğunda arkadaşlar bu böyle olacak sebebini irdelememize çok gerek yok haberiniz olsun gibi...” yöneticilerinin üst makamlardan gelen bir karar olduğunda açıklama yapılmadan kararların sorgulanmasına kapı açılmadan iletilildiğini açıklamıştır. Planlama ve karar alma sürecinin adaletli olduğunu söyleyen katılımcılar arasından K3, K5 ve K11 yöneticilerinin alınan kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıkladıklarını ifade etmişlerdir. Bu katılımcıların okul yöneticilerinin planlama ve karar alma sürecine bütün öğretmenlerin katılımını destekledikleri de görülmektedir. Bu konuda K3 “...yöneticilerimiz kesinlikle verdikleri kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklıyorlar, şu

yasal çerçevede aldık deyip dayanaklandırıyor.”, K5 “...alınan kararlar şeffaf biçimde açıklanıyor, nedenleriyle neden yapılması gerektiği ile...” yöneticilerinin alınan kararların nedenlerini ifade ettikleri söylemişlerdir. Bu katılımcılardan farklı olarak K4 yöneticilerinin kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklasa dahi kararla ilgili fikir söylendiğinde bunun kabul edilmediğini “...yöneticim kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklıyor ama sen ona bir şey söylediğinde onu yeniden içine katıp şekillendiriyor...” sözleriyle ifade etmiştir.

Tablo 6’da öğretmenlerin okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecinin adalet açısından değerlendirilmesi “*kanun ve yönetmeliklerin uygulanması durumu*” kategorisi altında belirtilmiştir. Katılımcılar çoğu (n=12) okullarında kanun ve yönetmelikler *herkese eşit şekilde uygulanmaz* açıklamasında bulunmuşlardır. Okullarında planlama ve karar alma sürecinin adaletli olduğunu düşünen K3, K5 ve K11 kanun ve yönetmeliklerin *herkese eşit şekilde uygulandığını* açıklamışlardır. Kanun ve yönetmeliklerin eşit şekilde uygulanması katılımcıların örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu konuda katılımcılar sırasıyla şu açıklamalarda bulunmuşlardır: “...yasal hak konusunda herkes birbirini bilgilendir...yaşanan bir şey varsa mutlaka paylaşılabılır bizim okulumuz küçük bir okul olduğu için birbirlerini iletişimleri İyi arkadaşların büyük okullarda belki göz ardı edilebilir ama burada zannetmiyorum...” , “...yasal mevzuat herkese uygulanıyor...”, “...okul müdürümüzde bunu göz önünde tutuyor...kalabalık bir okuluz 70,80 öğretmen var onları da göz önünde tutuyorlar ve herkese verebilecekleri en fazla ders saatini veriyorlar”. Bunlardan farklı olarak okulunda planlama ve karar alma sürecinde olumlu bir adalet algısına sahip olan K8 okulunda yasa ve yönetmeliklerin bilen kişiye adaletle uygulandığını “...yasaları bilene uygulanır yasaları bilmeyene ben bunu öğretmenliğimin ilk üç beş yıl sezinledim demek bu işler böyle demek ki Ali Bey'e yapılan böyle bir dokunulmaz tavırları var demek ki buradan geliyor...” sözleriyle ifade etmiştir. K2, K6, K10, K12 de K8 ile aynı görüşü paylaşmışlar ve yasaların okullarında herkese eşit uygulanmadığını, kanun ve yönetmeliklerin öğretmenler tarafından bilinmesinin bu noktada önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu katılımcılardan K6 “...sonuçta hakkını savunan insan biraz daha karşı tarafı temkinli davranmaya itebiliyor, hakkını bilene daha çok hakkı verildi...”, K10 “...sınıflar belirlenmiş çok zorlu öğrencilerin olduğu, kontrolün zor olduğu sınıf bana verilmiş. Siz yapabilirisiniz siz halledebilirisiniz ama bana sorulmuyor. Ben o sınıfın on kere değiştirmek zorunda kaldım ve sonradan kendileri de fark etti, hatalarını anladı.

Tırnağımla aldım. Ses çıkarmasaydım eğer devam ederdi. Yasal hakkını bilmeyen öğretmenler biraz daha sindirilebiliyor...” açıklamalarında bulunmuşlardır.

K1 yasaların kâğıt üzerinde herkese eşit uygulanır gösterildiğini ancak arkasında gücü olanların yasal haklarının daha çok gözetildiğini ifade etmiştir. K12 de K1 ile benzer bir görüş paylaşarak *“bazı öğretmenlere soruşturma açıldığını, değerlendirildiğini gördüm. Bu soruşturmalar da yine öğretmenden öğretmene değişti. Mesela sendikası iyi bir öğretmen olabilir bu. Arkasında bir güç hisseden bir öğretmen olabilir. Onlarda kararlar daha hukuka uygun işlenirken, böyle güvencesiz olan, yalnız kalmış, kendisinin de haklarından haberi olmayan insanlara daha farklı muamele yapıldığını gördüm.”* sözleriyle arkasında gücü olan öğretmenler için hak ve hukuka daha fazla riayet edildiğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin örgüt içindeki adalet algısının şekillenmesinde yöneticilerin karar alma sürecindeki tavır ve davranışlarının, öğretmenlere süreçle ilgili bilgi paylaşmasının, öğretmenlerin karar alma sürecinde aktif katılımının desteklenmesinin, alınan kararların şeffaf bir biçimde herkesle paylaşılmasının, kanun ve yönetmeliklerin herkese eşit şekilde uygulanmasının etkili olduğu görülmektedir. Adil olan ve olmayan kararlar gibi bu kararların verilme süreci de öğretmenlerin adalet algısını etkilemektedir. Ayrıca karar alma sürecinde uygulanan işlemler ne kadar adilse ortaya çıkan çıktı başka bir ifade ile sonuçlarında bir o kadar adil olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar ilgili alanyazın ile desteklenmektedir. İlgili alanyazında bu kanıyı destekleyen birçok çalışma mevcuttur. Anderson ve Shiner (2003) çalışmaları sonucunda bireylere karar için net ve yeterli bir açıklama yapılmazsa, sonuçları haksız olarak görme olasılıkları daha yüksek olduğu (s.231), Cihangiroğlu vd. (2010) çalışanlar, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacakları (s.81), Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışanları karara katmanın adaletin belirleyicileri olduğu sonucuna varmışlardır (s.308). Dessler (1999) araştırmasında çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerektiğini (Dessler’den aktaran Akyüz 2013), Doğan (2002) prosedürel bilgi miktarındaki artışın çalışanın adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını (s.76), Seçkin ve Demirel (2014)’de karar alma sürecinin nasıl yürütüldüğü, iletişim kanallarının açıklığı etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı çalışanların adalet algılarını şekillendirmede çok önemli olduğunu çalışmalarında ortaya koymuşlardır (s.343). Kuşseven (2016)’in bulgularına göre de kararların alınmasında

Çalışanların görüşlerinin dile getirilebildiği, çalışanların gerektiğinde kendileriyle ilgili alınan kararlara itiraz edebildiği, çalışanların birbirlerine saygılı ve nazik davrandığı bir kurumda örgütsel adalet sağlanmış olacaktır (s.211). İşbaşı (2000)'nın da çalışma bulguları bu yöndedir. İşbaşı, işgörenlerin kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davrandığını, kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyan, alınan kararla ilgili düşüncelerinin alınmasına zen gösteren işverenlere karşı olumlu algılamalar içinde olduklarını ortaya koymuştur. Irak (2004)'ta örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaları incelediğinde insanların sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçların hangi yöntemler kullanılarak dağıtıldığına da önem verdiklerini belirtmiştir (s. 32). Thompson ve Heron (2005) araştırmalarında yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerinde işlemsel adalet önem verdikçe işgörenlerin bağlılık ve bilgi yaratmaya daha istekli olacaklarına dikkat çekmektedirler. Çalışmadaki bulgulara göre işlemsel adaletin yokluğu, daha düşük bir bağlılık anlamına gelmektedir. Van den Bos, Vermunt ve Wilke (1997)'de çalışmalarında kararların belirlenmesinde uygulanan işlemler ne kadar adil olursa karar sonuçlarının da o kadar adil olacağı sonucuna varmışlardır (s.95).

Cohen-Charash ve Spector yaptıkları meta-analiz çalışmasında, algılanan örgütsel adaletin tek belirleyicisinin sonuçların adaletli algılanması değil, aksine sonuçların elde edildiği sürecin algılanan adaletliliğinin de örgütsel adalet algısını belirlemede etkili olduğunu hatta bazı durumlarda algılanan örgütsel adaletin en önemli belirleyicisinin işlemsel adalet olduğunu (Lind & Tyler'dan aktaran Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 280) ; Thibaut ve Walker 'dan aktaran Tyler (2000)'da prosedürel adaletin etkisini göstermek için tasarlanan ilk sistematik deneyler gerçekleştiren Thibaut ve Walker (1975)'ın çalışmalarının insanların prosedürlerin adil olduğu konusundaki değerlendirmelerinin kararlardan memnuniyetlerini şekillendirdiğini gösterdiğini (s.118) alışmalarında ortaya koymuşlardır. Anderson ve Shiness (2003)'de çalışmaların sonucunda yukarıdaki bulguları destekleyen: "yöntem adil olarak görülüyorsa, karar daha adil ve kabul edilebilir algılanacaktır" sonunca ulaşmışlardır (s.231). Chughtai ve Zafar (2006)'ın bulguları ise tam tersi yöndedir. Pakistanlı ğretim üyelerinin üzerinde yaptığı bir araştırmada çalışanlar iim yüksek maaş zammı gibi dağıtım adaleti kararlarını içeren kişisel sonuçların prosedürlerin adil olmasından daha önemli olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar bunun nedenini de Pakistan'ın üçüncü dünya ülkesi olmasına bağlamışlardır (s.55).

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Okulun İşleyişindeki Tutum ve Davranışlarıyla İlgili Adalet Algısına İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okul yöneticilerinizin okulun işleyişinde size nasıl davrandığını düşünüyorsunuz?” temel sorusu; (a) Örgütsel işlemler uygulanırken nasıl bir tutum ve davranışla karşılaşıyorsunuz? (b) Yöneticiniz size karşı duyarlı olup saygılı davrandığında adil olmayan uygulamaları görmezden gelebiliyor musunuz? (c) Bu noktada oluşan adalet algınız okulunuzun tüm girdilerine karşı mı yoksa sadece yöneticilerinize karşı mı tepki oluşturuyor? (d) Okulunuzdayöneticileriniz öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinlemekte midir? (e) Okul yöneticileriniz kişisel ihtiyaçlarınıza karşı duyarlı davranmakta mıdır? (f) Okul yöneticileriniz sizinle ilgili karar alırken yasal haklarınızı göz önünde bulundurmakta mıdır? sonda maddeleriyle yöneltmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 7’de “okul yöneticilerinizin okulun işleyişinde size nasıl davrandığını düşünüyorsunuz?” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde: “yöneticilerin örgütsel işlemler uygulanırken sergilediği tutum ve davranışlar”, “yöneticiler duyarlı olup saygılı davrandığında öğretmenlerin adil olmayan uygulamaları görmezden gelme durumu”, “yöneticilerin adaletsiz tavırlarının öğretmenlerde oluşturduğu tepki”, “okul yöneticilerinin öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinleme durumu”, “okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranma durumu”, “okul yöneticilerinin karar alırken öğretmenlerin yasal haklarını göz önüne alma durumu” kategorileri bulunmuştur.

Yöneticilerin örgütsel işlemler uygulanırken sergilediği tutum ve davranışlar kategorisinde, *resmi davranıyor* (n=6), *ayrımcı davranıyor* (n=4), *emir verici davranıyor* (n=4); yöneticiler duyarlı olup saygılı davrandığında öğretmenlerin adil olmayan uygulamaları görmezden gelme durumu kategorisinde, *adil olmayan uygulamaları görmezden gelirim* (n=6), *adil olmayan uygulamaları görmezden gelemem* (n=5); yöneticilerin adaletsiz tavırlarının öğretmenlerde oluşturduğu tepki kategorisinde, *sadece yöneticiye karşı tepki oluşturur* (n=11); okul yöneticilerinin öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinleme durumu kategorisinde, *herkesi aynı düzeyde dinlemiyor* (n=9); okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranma durumu kategorisinde, *kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranıyor* (n=9), *kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranmıyor* (n=6); okul yöneticilerinin karar alırken öğretmenlerin yasal haklarını göz önüne alma durumu kategorisinde, *yasal hakkımı gözetir* (n=11) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Tablo 7

Öğretmenlerin Okulun İşleyişinde Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarıyla İlgili Adalet Algısına İlişkin Bulgular

Kategoriler	Kodlar	n
Yöneticilerin örgütsel işlemler uygulanırken sergilediği tutum ve davranışlar	Resmi davranıyor	6
	Ayrımcı davranıyor	4
	Emir verici davranıyor	4
	Tutarsız davranıyor	3
	Baskıcı bir tutum sergiliyor	3
	İçten ve samimi davranıyor	2
	Nezaketsiz bir tutum sergiliyor	2
	Nezaketli davranıyor	2
	Saygılı davranıyor	1
	Demokratik davranıyor	1
	Paylaşımçı bir tutum sergiliyor	1
	Tehditkar davranıyor	1
Yöneticiler duyarlı olup saygılı davrandığında öğretmenlerin adil olmayan uygulamaları görmezden gelme durumu	Adil olmayan uygulamaları görmezden gelirim	6
	Adil olmayan uygulamaları görmezden gelemem	5
Yöneticilerin adaletsiz tavırlarının öğretmenlerde oluşturduğu tepki	Sadece yöneticiye karşı tepki oluşturur	11
	Okulun tüm girdilerine karşı tepki oluşturur	3
Okul yöneticilerinin öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinleme durumu	Herkesi aynı düzeyde dinlemiyor	9
	Herkesi aynı düzeyde dinler	5
Okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranma durumu	Kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranıyor	9
	Kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranmıyor	6
Okul yöneticilerinin karar alırken öğretmenlerin yasal haklarını göz önüne alma durumu	Yasal hakkımı gözetir	11

K1: Yöneticiler etkileşim olarak eksilerde diyebilirim. Hı okulun bir işi yapılacaksa mesela özel gün hazırlığı o zaman telefonla arar gerekirse sınıfına nöbetçi öğrenci yollar odasına çağırır bence bu da hoş değil en azından kendi telefonla aramalı. Tutarsız buluyorum işine lazım olunca nazik olmayınca resmi ve soğuk buluyorum. Yıl sonu gelir herkes evrak işlerini hazırlar son güne bıraktın diyelim ya da eksiğin var eğer sen müdüre müdür yardımcılara yakınsan seni telefonla arar nazikçe söyler gerekirse kendi tamamlar ama yok sen yakın

değilsen hele okulda yeni isen önce azar yersin...yöneticim iyi niyetli ise adaletsizlik şahsıma ise evet adaletsiz uygulamaları yer yer görmezden gelirim. Yöneticime karşı oluşur tepkim. Tepkiyi sadece bana adaletsizlik yapana gösteririm. Hayır, herkesi dinlemez, dinlese de kulak ardi eder. Bir gün çok rahatsızlandım ama izin verirken kem küm etti. Aldığım izne pişman oldum. Bazen iyi tarafına denk gelirsene duyarlı. Herkese uygulaması gereken belli yasal şeyler var. İşte şu kadar ders saati girmek zorunluluk ona uyar örneğin. Ama bir sınıfla çok fazla sıkıntı yaşadım defalarca ağlayarak çıktım talep ettim o sınıfı benden alsın diye ama almadı. Öğrencilerin gözünde de böyle durumda sıkıntıya giriyorsun.

K2: Şimdi şöyle bir durum var okul yöneticilerinin o anki psikolojik durumuna göre değişiyor ...tutarsızlık söz konusu nasıl davranılması gerektiğini bilmiyorlar. Bazen sinirli oluyor bazen karşısında çocuk varmış gibi davranıyor bazen de sayın hocam sevgili öğretmenim, tutarsız yani. Kesinlikle hayır, yok edemem. İlk karşısına da ben dikilirim. Geçirdiğimiz den dolayı da okul yöneticileriyle aramız bozuluyor işte. Ben kesinlikle öğrencilere yansıtılmaya çalışıyorum ben okul yöneticileri ile arama bir sınır çekiyorum...Kesinlikle hayır, adamına göre. Bana karşı öyle ama herkese karşı öyle değil çünkü işlerini çok hallediyorum, okulun işlerini. Tabi yönetmeliği çok iyi biliyorlar bunun dışına çıkmıyorlar yönetmelik çerçevesinde bunu adalet için yapmıyorlar, yönetmelik olduğu için üslerin hesap sormaması için yapıyorlar.

K3: Okul yöneticimizle saygılı, demokratik, içten samimi davranır böyle bir iletişimimiz var. Benim kişisel anlamda olumsuz bir deneyimim hiç olmadı. Herkese eşit söz hakkı verilir. Kesinlikle kişisel ihtiyaçlarımıza duyarlı davranılır.

K4: Birçoğu bazıları hariç deyim kesinlikle saygılı nezaketli davranmıyor, yapmam gereken bu yap şeklinde oluyor takdir görmüyorum. Ne kadar saygılı olursa olsun adil davranmıyorsa orada görmezden gelemem. Sadece adaletsizliği yapana karşı tepki oluşturuyor. Herkesi dinliyor ama ne kadar dinlemekle uygulamak farklı. Kişisel ihtiyaçlara duyarlı davranmıyor mesela çok acil bir durum var çıkmam gerekiyor çocuğum hasta hocam rapor alın diyor...alıyor ama bizim için değil kendisinin başı ağrımaması diye adaletten değil yani.

K5: Herhangi bir durumda nezaket, kibar, empati yapılabilecek derecede saygılı bir şekilde dinleniliyor o konuda bir sıkıntı yaşamıyoruz okul içinde. Bana genel manada adaleti yaşattığı için büyük ihtimalle adaletsizlikleri görmezden gelebiliyorum çünkü insan mekanizması o kadar çok olumlu özellik arasında belki ordada diyorsun görmüyorsun bile hani pozitif bir iklim oldu mu...insan duygularıyla yaşayan bir varlık sınıfa da nüksediyor okuldaki diğer arkadaşlarıyla ilişkilerine de nüksediyor. Sonrada sende hamle yapıyorsun onun başka bir durumunda sen de onun tarafında yer almıyorsun o durumu bekliyorsun belki bu rahatlatıyor aslında çok yanlış ama, toplum içinde yapılan bir adaletsizlikte destek göremezsem herkese karşı bireyselde yapılan bir adaletsizlikse müdüre karşı tepki oluşturuyor bende. Yönetici ve samimiyetle dinliyor, kapısı açık politika yürütüyor, kişisel ihtiyaçlarımızı göz önünde bulundurur mesela geçen hafta oğlum hastaydı kreşe yollayamadım ama ayağa kalkacak gibiydi genede gözümün önünde olsun istedim sağ olsun müdüre söyledim çocuklarda o gün şenlik vardı bahçede gözümün önünde durdular. Ne hakkımız varsa ne yapılması gerekiyorsa hepsi uygulanıyor.

K6: Saygılı davranıyor ama yine de bazen kendimi tedirgin olduğumu hissettim zamanlar oluyordu çok saygılı davranıyor ama içten gelmiyor. Yani bazen olabiliyor insanız hoş görebiliyoruz aramızda saygı anlayış olduğunda niye böyle yaptığını açıkladığında hoş gördüğümde olmadı değil. Kim yaptıysa adaletsizce ona olur tepkim diğerlerine tepki göstermek mantıksız. Bunu da yanlış buluyorum...olumsuz bir şeyle karşılaşmadım Çünkü ben bunu suistimal edecek bir yapıda değilim çok zorda kalmadığım izin almadığım için olumsuz bir şeyle karşılaşmadım

K7: Okulun işleyişinde müdüre tam bir idareci diyebiliriz. Liderlikten ziyade idarecilik vasfı ön plana geliyor. Bulunduğu konumdan dolayı o kolтуğun gücü etkili. Birebir etkileşimimiz çok az kısmen oldu. İster istemez insan olarak ise biraz şey yaptığı zaman diğer taraflarını öyle olmamıştır diye biliyoruz. Adaletsizliği kim yaptıysa ona karşıdır tepkim. Müdür tüm öğretmenleri aynı düzeyde dinliyordur büyük ihtimalle yani tam bilemiyorum...kişisel ihtiyaçlarımız noktasında doğumda falan mesaj atıyor güzel bir uygulama ama daha çok izin konusunda rapora yönlendiriyor. Resmiyette bilinmesini istiyor.

K8: ...müdür yılların müdürü tecrübeli bir kişi kaostun içine girmiyor dışarıdan gözlemliyor. Genellikle yardımcılara rolü paylaştırıyor bu okul tecrübeli öğretmenlerden kurulu olduğu için merkezi bir okul olduğu için puanlı öğretmenler geliyor buraya en az deneyimi olan 30-20 yıl deneyimi olan herkes öğrenmiştir birçoğu yönetmeliği. Herkes gereği gibi davranıyor bunu

müdür de biliyor zaten kendisini de tecrübesinden kaynaklı o dışarıdan bakıp yardımcılara birimlere görev dağılımı yapmış olayın içine girmiyor çatışmanın içine girmiyor...sadece kendisi tertemiz giyinir gelir ve günaydın, nasılsınız arkadaşlar der, çok işin içine girmez işini yapar çatışmanın içine girmez.Odasının kapısı her zaman açık, açık kapı politikası uyguluyor...olsaydı kesinlikle derim görmezden gelirdim çünkü iki karpuz çarpıştığında mutlaka kırılacaktır, bir hasar meydana gelecektir. Dolayısıyla her şeyde kaosun kavgaya dönüşmesinin gerekmediğini inanırım...yasal haklar çerçevesinde bence yeteri kadar geniş olduğunu düşünüyorum. Siz durumunuzu anlatırsanız okul idareci aralarında büyük bir çatışma olmamışsa okul idarecilerinin insanların olumlu mu mazeretlerine olumsuz bir yanıt verdiklerini düşünüyorum.

K9: Ben bazen adaletsiz kararları sadece kişi etkilenecekse görmezden gelebiliyorum ama toplum bütün etkilenecekse görmezden gelemiyorum...herkese yansıyor müdüre yansıtıyorum Bir de genelde başta olan birilerinin yaptığı hataları televizyonda şurada burada etrafımda duyarsam en çok o başta olan insanlara oluyor fakat yani genele karşı güvenim sarsılıyor ama biraz daha kişisel diyebiliriz yöneticilerime yani sarsılma oluyor tabii. Kesinlikle hayır kesinlikle dinlemiyorum Çünkü aynı şeyi söylüyorum pozitif ayrımcılık yapıyor. Rüşvet var adam kayırma var rüşvet derken iltimas anlamında söylüyorum. Hayır, biz de dinleme mekanizması çözüm odaklı eylemler çok az kesinlikle daha çok okulda bir sorun yaşıyorsak mesela diyelim ki çocuğum hasta gitsem evet onda bir kolaylık sağlar fakat öğrenci ile bir problem yaşadım ya da bir adaletsizliğe uğradım hatta kendileri adaletsizliğin bir parçası olabilirler sorunu nasıl halledebilirim? Vallahi ben halledilemeyen birçok sorunla karşılaştım. O sorunun direkt ortasında bırakıldığını hissediyorum kendi başına ne yaparsan yap benim burada yapacak bir şeyim yok ya boş ver idare et gibi kişisel samimiyetin kullanıldığı anlar yaşadım...okul yöneticileriniz sizinle ilgili karar alırken yasal haklarınızı göz önünde bulundurmakta mıdır?Bizim okulda zaten şöyle bir şey var her şey usulüne çok güzel uyduruluyor kağıtta çok güzel her şey. Her şey usulüne uygun ama gerçekte geldiğimiz zaman söke söke alacağımız bir yasa ise özür dilerim bir hak ise onu tabii ki çiğneyemezler ama kağıt üzerinde tabii her şey çok güzel Ama şimdi düşündüğüm zaman pek öyle bir şey yok...

K10: Geçen sene dans gösterisi yaptırmıştım bu yıl da kora çalıştırıyorum bir tane müdür yardımcımız var biraz dengesiz het hüt etti bitirtirdi kora çalışmasını çok somut bir örnek. Çocukları çalıştırdık artık gerek yok yapmıyorsun dedi. Ondan sonra bakıyorsun emeğime değmeyecek. İki müdürüm var benim. Bir tanesi kadın daha kuralcı, daha ince düşünüyor daha çok problem yaşadığım müdürüm de o. Çünkü biraz güç gösterisi yapmayı seviyor. Diğer müdürüm erkek olan müdürüm yaş olarak da daha büyük daha tecrübeli. Muhtemelen tecrübeyle de alakası var bunun. Çok merhametli bir adam gerçekten seviyesini de bilir yerini de bilir. Daha babacan zor bir durumun olduğunda daha çabuk desteğine koşar ama siyasetin içine de girdiği oluyor arada. Olumlu tarafta olduğum için bana olumlu gibi görünebilir ama bazen değil. Evet, ben müdürle yakınım şu an çoğu şeyime izin veriyor ama belki de benimle ters durumda olan birine sıkıntı yaşıyor olabilir. Görmedim genel olarak böyle ama diğer bayan müdürümün sevdiği iki üç elamanı var onlara çok iyi davranır, izinleri vardır, istediklerini yapabilirler ama biz kesinlikle en ufak bir rapor aldığımızda kötü oluruz. Mutlaka tüm örgüte karşı oluşuyordur içten içe. Ama en çok müdüre karşı. Okullardaki yönetime karşı genel anlamda bir güvensizliğim var ne...kişisel ihtiyaçlarımıza herkesin ailesi olduğu için daha hassaslar, duyarlı davranıyorlar, ailevi durumlarda daha duyarlılar. Yasal haklarımı ben bildiğim takdirde göz önünde daha çok bulunduyorlar.

K11: Kurumuma güveniyorum ben bu konuda yöneticimin paylaşımcı bir lider olduğunu düşünüyorum dağıtımcı liderlik paylaşımcı değil herkesin özelliğine göre görevleri dağıttığını düşünüyorum bazılarını az geliyor olabilir ama...balonlar şişirildi nereye koyalım orada bile fikrini alır, her şey hep birlikte. Okul müdürümüz erkek ama kadın öğretmen daha fazla İletişim daha yoğun daha etkinler belki de bu yüzden etkileşim, iletişim daha kuvvetli. Yasal mevzuat uygulanır öyle ayırım olmaz. Adaletsiz bir şeyi gördüğümüzde direkt söylüyoruz. Okulun adı değişti mesela hocam hani haberimiz olmadı diye söylemiştik. Okula yazı göndermediler ben e okuldan gördüm. Olur, hocam öyle bizim de geride kaldığımız şeyler oluyor dedi. Birbirimizi rahatlıkla uyarabiliyoruz Okulda bunları hoş görebiliyoruz. Hoş görmekten kastım hasıraltı yapmak değil sümenaltı değil. Ona olan güveni sarsmıyor. Adaletsizliği yapan kişiye karşı oluyor genelde. Genelde yönetici herkesi aynı düzeyde dinliyor. Kişisel ihtiyaçlarımıza duyarlı davranıyor. Karar alırken yasal haklarımız göz önünde

bulunduruluyor. Yasaları açıklıyorlar mesela bilmediğim çok şeyi burada öğrendim bakın şöyle bir durum vardı ya önce açıklıyorlar.

K12: Görevlerin dağılımında baskıcı bir tutumla da karşılaştığımız oldu. Bunu siz yapacaksınız. İstemediğim halde bunu siz yapacaksınız dendi. Hepsine nezaketsiz diyemem. Yani yüzde altmışı nezaketli bir tavırsa yüzde 40'ı baskıcı bir tutumda gözlemledim. Böyle bir durumda bunu yapan kimse direkt ona karşı bir tepki oluşuyor. Ama o an müdür yardımcısı söylüyordur ama müdür de o işin içinde ise ona karşı da oluyor. Hayır kesinlikle. Her müdürün sevdiği öğretmenler vardır. Onları saatlerce dinleyebilir. Ama sevmediği öğretmenlere beş dakika bile ayırmadığını gördük. Bunu kendi açımdan değil, gözlemci olarak da söylüyorum. Bazen ideolojiye göre bazen de sigara arkadaşlarına göre...Devlet okullarında şunu gördüm: Rapor almak, bir öğretmenin işten kaçması ile kodlanmış durumda. Sizin çocuğunuz hasta olabilir. Kendiniz de hasta olabilirsiniz ama orada öyle bir izlenim oluşur ki bir mahcubiyet. Yani çocuğunuz da hasta olsa kendiniz de hasta olsanız buna bir saygı görmedim ben...benimle ilgili bir karar alırken yasal haklarımı göz önünde bulundurmak zorundaydı. Çünkü ben yasal haklarımın farkındayım.

K13: Bir gün beyin ameliyatı geçirdim ve beyin ameliyatı sonrası yaşadığım hastalık tekrar nüksetti. Zorunlu derslerim dışında daha fazla ders almamam gerekiyordu. Raporumu dahi getirdim. Her saatimin daha az olmasını istedim. O programı kaldıramayacağımı söyledim. Öğleden sonra dersimin olmaması gerektiğini beynimin rahatlatılması gerektiği istedim. Fakat buna rağmen on dört on beş yıllık öğretmen de olmama rağmen okulda yeni olan arkadaşlar idare ile bu sorunu yaşamazken, sağlık sorunu yaşamayanların bile programları gönüllerine göre oldu...hocam ben yapmıyorum bilgisayar yapıyor programı diyerek uygun olmayan ifade kullandı. Bu durumda benim tepkim beraber oturup kalktığım insanların bu durumuma duyarsızlığı ve küçük bir okuldayız herkes birbirlerini tanıyor arkadaşların kendi bencilliklerini bastırmaları mesela onlarda kalkıp hocam arkadaşın sağlık sorunu var diyerek bana destek olmadılar. Haliyle bu durum beni hem idarecimden hem de öğretmenler arkadaşlarımdan soğuttu. Haliyle öğretmenler odasına girmedim. Kişiler arası ilişkimi de etkiledi. Sadece vazifemi yerine getirdim...

K14: Çocukla alakalı meselelerde eşleri ev hanımı olduğu için çalışan bir bayanın evi için ayıracığı vaktin olup olmasını anlayamıyor. Tabuları var yıkamıyor mesela çocuğun ateşlendi acile gidecek senin götürmen gerektiğini göremiyor. Bazı kararlarda arkadaşlar bu böyle bunu uygulayacaksınız hatta bu 657 meselesi çıkınca bizim müdür bizi bu noktada tehdit etti. Bu konu gündeme gelmeden yapmamız lazım arkadaşlar, etmemiz lazım, nasıl yapalım derken 657'nin değişeceği gündeme gelince Müdür Bey "arkadaşlar yapacağız 657 değişiyor, mecburuz, ben memurum yok artık" gibi tokmak gibi ayağınızı denk alın diye nezaketsizce kararları ilettiler. Müdürün iki dudağına bakıyorsunuz oldu. Yöneticilerin adaletsiz tavrını öğrenciye çok yansıtmadım çünkü çocukluğum da eşi ailesi ile problem yaşayan öğretmenlerin hincini bizden çıkarmasına çok tanık oldum. Ya da bir öğretmenin idare ile yaşadığı problemi bize yansıtmamasına çok tanık olduğum için yaşadığımı yaşatmadım. Ama öğretmen arkadaşların birlik olmamaları sebebi ile onlara karşı da soğudum...Müdür Bey kendinden yaşça büyük hocalardan baskı görünce değişti ve ondan sonra gidip söylediğinde önceden bir şey anlattığında gözünün içine bakarak dinleyen samimi şekilde dinleyen adam sonra "hocam çok işim var hemen söyleyiniz, kısa kesseniz ya hocam ben bu konuda ne yapayım size yardım edersem ötekilere de yardım etmem lazım"a eğrildi olay. Oğlumla alakalı hastaneye yattığı dönemde evrak konusunda, hastanede refakatçi kalmam konusunda bir de babaannemin vefatı konusunda falan yardımcı oldu ama okul ile alakalı konularda yardımcı olmadı. Müdür bey yasal konularda korkan biri. Kanun kaideyi çok iyi uygular. Senin uyanıp hakkını alma riskinden ötürü çerçeveyi taşırılmaz...bunu da adalet için değil kendini riske atmamak için yaptı. Başı belaya girmesin diye.

K15: Kesinlikle kibar değil, nezaketli değil müdür. Müdür Bey insanı dinleyen bir insan değil kişisel olarak. Bana kalırsa çıkarı doğrultusunda hareket ediyor. Bütün evrak işlerini halleder. Görünürde her şey iyi. Ama bunu basa basa söylüyorum bir senem dolmak üzere bu okulda ben müdürü bir kez öğrencilerle bir arada görmedim, koridorda bir kez dolaşırken. Sıfır bir etkileşim. Çıkıp ama konuşmayı çok sever. Geldiği zaman konuşur konuşur, toplantıda konuşur girersiniz odasına susmaz ama dinlemez. Ona kendini ifade edemiyorsun. Emir vermeyi ben şurdayım demeyi seven bir insan. Müdür nezaket, kibarlık göstermiyor ama ben müdür yardımcılardan çok memnunum. Müdür yardımcılarını iletişime geçmeye çok açıklar. Müdürün varlığı yokluğu hiç belli değil yok çünkü yok. Yok ile eş değer ama maaşını alıyor

oturuyor. Ama şimdi ben iki idareci arkadaşla aynı sendikadanım. Sevdiğim insanlar. Ben izin versem arkadaşlar beni idare etmeyi bilecek. Ama bu senin kişisel olarak etik değerlerin ile ilgili bir şey. Mesela evet bir derste hocam ben son derse giremeyeceğim çocuğum hastaymış ben gidiyorum bunu herkes istiyorsa ben de isteme hakkına sahibim. Ama ben bunu kullanan bir insan değilim. Giderim hastaneye çekerim raporun görüntüsünü yollarım. Öğretmenin etik değerleri yerleştirip yerleştirmedeği ile ilgili bir sorun bu, torpil. Karşı tarafta insan haklarını etik değerleri bilen birisi olsa zaten bunu yaşamayacaklar...arkadaşları kişisel olarak seviyorum ben istesem bana torpil yapacaklar. Ama ben bunun yapılmaması gerektiğini düşünüyorum. Müdür yardımcılarının da kişisel ihtiyaçlarımıza duyarlı davranılmasını da adaletten değil de bunun da kesinlikle ilişkilerimizden kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Bu da yanlış bunu sadece bana değil diğer arkadaşlara da yapıyorsa güzel...

Tablo 7’de öğretmenler okul yöneticilerinin okulun işleyişindeki örgütsel işlemleri uygularken kendilerine nasıl davrandığını yorumlayıp değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda bu tablodaki bütün kategoriler örgütsel adaletin “*etkileşimsel adalet*” boyutuyla ilgilidir. Tablo 7’de öğretmenlerin okulun işleyişinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla ilgili adalet algısı, “*yöneticilerin örgütsel işlemler uygulanırken sergilediği tutum ve davranışlar*” kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategoride katılımcıların çoğu (n=6) yöneticilerinin örgütsel işlemleri “*resmi davranıyor*” şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu konuda K7 “*okulun işleyişinde müdüre tam bir idareci diyebiliriz. Liderlikten ziyade idarecilik vasfı ön plana geliyor. Bulunduğu konumdan dolayı o koltuğun gücü etkili. Birebir etkileşimimiz çok az...*” sözleriyle okulun işleyişinde müdürlerinin idarecilik vasfının ön planda tutarak resmi bir tutum ve davranış benimsediğini K8 “*müdür yılların müdürü tecrübeli bir kişi kaosun içine girmiyor dışarıdan gözlemliyor... kendisi tertemiz giyinir gelir ve günaydın, nasılsınız arkadaşlar der, çok işin içine girmez işini yapar çatışmanın içine girmez...*” ifadesi ile müdürlerinin okulun işleyişinde öğretmenlere karşı resmi bir tutum ve davranış içinde olduğunu çatışmadan uzak durduğunu ifade etmiştir. Dört katılımcı (n=4) yöneticilerinin okulun işleyişinde “*ayrımçı ve emir verici bir tutum ve davranış*” içinde olduğunu açıklamıştır. Bu konuda K1 “*...tutarsız buluyorum işine lazım olunca nazik olmayınca resmi ve soğuk buluyorum. Yıl sonu gelir herkes evrak işlerini hazırlar son güne bıraktın diyelim ya da eksiğin var eğer sen müdüre müdür yardımcılara yakınsan seni telefonla arar nazikçe söyler gerekirse kendi tamamlar ama yok sen yakın değilsen hele okulda yeni isen önce azar yersin...*” yöneticilerinin tutarsız ve yandaş bir tutum ve davranışla okulun işleyişini yürüttüğünü, K10 “*...geçen sene dans gösterisi yaptırmıştım bu yıl da kora çalıştırıyorum het hüt etti bitirtirdi. Kora çalışmasını çok somut bir örnek. Çocukları çalıştırdık artık gerek yok yapmıyorsun dedi.*” yöneticilerinin emeğe saygısı olmadığını ve emir verici bir tutum ve davranış içinde olduğunu, K15 “*...bütün evrak işlerini halleder. Görünürde her şey iyi. Ama bunu basa basa söylüyorum bir senem dolmak üzere bu okulda ben müdürü bir kez öğrencilerle bir*

arada görmedim, koridorda bir kez dolaşırken. Sıfır bir etkileşim... girersiniz odasına susmaz ama dinlemez. Ona kendini ifade edemiyorsun. Emir vermeyi ben şurdayım demeyi seven bir insan...” yöneticilerinin okulun işleyişinde emir verici bir tutum içinde olduğunu ifade etmiştir. Bunların dışında okulun işleyişinde müdürlerinin tavır ve davranışlarının adaletli olduğunu düşünen katılımcılardan K3 ve K5 müdürlerinin örgütsel işlemleri uygularken içten, samimi, saygılı, nezaketli bir tavır ve davranış sergilediklerini bunun tam tersi olarak okulun işleyişinde müdürlerinin tavır ve davranışlarının adaletli olmadığını düşünen katılımcılardan K12, K13 ve K14 müdürlerinin baskıcı, nezaketsiz olduğunu K9, K10 ise ayrımcı bir tutum ve davranışla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu açıdan bazı katılımcı görüşleri şöyledir: K3 “okul yöneticilerimiz saygılı, demokratik, içten samimi davranır böyle bir iletişimimiz var...”, K5 “...herhangi bir durumda nezaket, kibar, empati yapılabilecek derecede saygılı bir şekilde dinleniliyor o konuda bir sıkıntı yaşamıyoruz okul içinde...” K9 “...pozitif ayrımcılık yapılıyor. Rüşvet var adam kayırma var rüşvet derken iltimas anlamında söylüyorum. Yani kim daha çok faydası dokunuyorsa okula ister istemez müdürün kalbi müdürün gönlü ona daha çok kayıyor...”.

Katılımcıların görüşlerinden hareketle yöneticilerin benimsediği yönetim biçimlerinin, liderlik anlayışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısının şekillenmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Özçınar vd. araştırma bulgusu da bu yöndedir. Özçınar vd. (2015) katılımcı yönetim şeklinde dağıtımsal adalet algısı yüksek iken otoriter yönetim biçiminde bu algının daha düşük olduğu görülmüştür. Prosedürel ve etkileşimsel adalet algısının otoriter yönetim şeklinde daha düşük olduğu, yol gösterici ve yönlendirici yönetim biçiminde ise daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (s.166).

Tablo 7’de öğretmenlerin okulun işleyişinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla ilgili adalet algısı; “öğretmenlerin adil olmayan uygulamaları görmezden gelme durumu” kategorisi altında belirtilmiştir. Öğretmenlerin altısı (n=6) adil olmayan uygulamalarını görmezden gelirim açıklamasında bulunmuşlardır. Bu yönde görüş bildiren katılımcılardan K1 “...yöneticim iyi niyetli ise adaletsizlik şahsıma ise evet adaletsiz uygulamaları yer yer görmezden gelirim...” ifadesi ile yapılan adaletsizliğin şahsına yapılması koşuluyla yöneticisinin de niyeti iyi ise görmezden gelebildiğini, K6 “...insanız hoş görebiliyoruz aramızda saygı anlayış olduğunda niye böyle yaptığını açıkladığında hoş gördüğümde olmadı değil...” ifadesi ile yöneticisinin adaletsiz uygulamalarını saygı çerçevesinde açıkladığında görmezden gelip hoş görebildiğini açıklamıştır. K8’de okulunda bir adaletsizlikle karşılaşmadığını ancak böyle bir durumda okul içinde çatışma ortamı

oluşturmamak adına adaletsiz uygulamaları görmezden geleceğini “...olsaydı kesinlikle derim görmezden gelirdim çünkü iki karpuz çarpıştığında mutlaka kırılacaktır, bir hasar meydana gelecektir. Dolayısıyla her şeyde kaosun kavgaya dönüşmesinin gerekmediğine inanırım...” sözleriyle ifade etmiştir.

Beş (n=5) katılımcı ise *adil olmayan uygulamaları görmezden gelemeyi* yönünde görüş bildirmişlerdir. Görüşünü bu yönde ortaya koyan katılımcılardan K2 “...kesinlikle hayır, yok edemem. İlk karşısına da ben dikilirim. Bundan dolayı da okul yöneticileriyle aramız bozuluyor işte...” okul yöneticisinin adaletsizliklerini kesinlikle görmemezlik yapamayacağını bu yüzden yöneticisi ile arasının bozulduğunu, K15 “...öğretmenin etik değerleri yerleştirip yerleştirmedigi ile ilgili bir sorun bu ...” adaletsiz kararları görmezden gelmeyi etik bulmadığı için okul yöneticisinin adaletsizliklerini kesinlikle görmezden gelme durumunda bulunmadığını açıklamışlardır. K5 ise yöneticilerinin genel olarak adaletli bir yönetici olmasından dolayı adil olmayan uygulamaları görmezden gelebildiğini, adaletin varlığının oluşturduğu pozitif okul ikliminin bunda etkili olduğunu şöyle ifade etmiştir: “...bana genel manada adaleti yaşattığı için büyük ihtimalle adaletsizlikleri görmezden gelebiliyorum çünkü insan mekanizması o kadar çok olumlu özellik arasında belki orada da diyorsun görmüyorsun bile hani pozitif bir iklim oldu mu...”.

Adaletsiz kararları görmezden gelebildiğini ifade eden katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde genel adalet algılarının, yöneticileri hakkındaki düşüncelerinin, yöneticileriyle olan ilişkilerinin, yöneticilerinin tutum ve davranışları hakkındaki değerlendirmelerinin, değerlerinin adaletsiz kararları görmezden gelip gelmeme durumunu etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç ilgili alayazın ile desteklenmektedir. Anderson ve Shiner (2003) karar vericiler saygılı ve nazik olduklarında (etkileşim adaleti), karardan etkilenen kişiler olumsuz sonuçlar alsalar bile, karar vericilere saygı duydukları zaman öfke ve sert tepkilerini ifade etmeleri daha az olasıdır (s.231), Poole (2007) çalışanlar prosedürlerin adil olduğunu, kararların yeterince gerekçelendirildiğini, saygı gördüklerini ve kimliklerinin onaylandığını algıarlarsa, olumsuz sonuçları kabul etmeleri daha olasıdır” (s.740), Skarlicki ve Folger (1997) yöneticiler çalışanlara karşı yeterli hassasiyet ve kaygı gösterdiğinde, duyarlı olup saygılı davrandığında çalışanlar adil olmayan örgütsel işlemleri görmezden gelebilmektedir (s.438). Bu bulgular adaletsiz kararları hiçbir durumda görmezden gelmediğini ifade eden katılımcıların görüşleri ile çelişmektedir.

Öğretmenlerin okulun işleyişinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla ilgili adalet algısı, *“okul yöneticilerinin adaletsiz tavırlarının öğretmenlerde oluşturduğu tepki”* kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategoride öğretmenlerin çoğu (n=11) yöneticilerinin adaletsiz tavırlarının *sadece yöneticiye karşı tepki oluşturduğunu*, yöneticilerinin adaletsiz tavırlarının okulun diğer girdilerine de tepkiye sebep oluşturmadığını ifade etmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren K6 *“kim yaptıysa adaletsizce ona olur tepkim diğerlerine tepki göstermek mantıksız. Bunu da yanlış buluyorum şahit olduğum anlarda olmadı değil müdüre kızıp bana niye bu saate ders verdi diye öğrenciye kızan öğretmenler, azarlayanlar da oluyor.”* ifadesi ile böyle durumlarla karşılaştığını ve müdür tarafından adaletsizlikle karşılaşan öğretmenlerin bunu öğrencilerine yansıtmasını doğru bulmadığını, K8 *“...benim için sınıflar mabet gibidir. Eğitim benim için çok değerlidir kendi çocuklarım için de öyle düşünüyorum kendi çocuklarımın alması gerektiği eğitim gibi ben eğitimi çok önemsiyorum onu bir nevi ibadet gibi görüyorum...”* ifadesiyle eğitime verdiği değerden ötürü yöneticilerinin adaletsiz tavırlarını okulun diğer girdilerine yansıtmadığını bunun sadece adaletsizliği yapan yöneticiye karşı tepkiye sebep olduğunu ifade etmiştir. Bu görüş çerçevesinde K14 ünde görüşü dikkat çekicidir. K14, öğrencilik yıllarında okulun yöneticileri ile yaşadığı problemleri öğrencilerine yansıtan öğretmenlere tanık olduğu ve bu durumdan olumsuz etkilendiği için bu konuda hassasiyet gösterdiğini, yöneticilerin adaletsiz tavırlarına şahit olan öğretmen arkadaşlarının bu konuda kendilerine destek olmadığı için bunu onlara tepki olarak yansıtmasa da ilişkilerinde soğumaya sebep olduğunu şöyle açıklamıştır: *“yöneticilerin adaletsiz tavrını öğrenciye çok yansıtmadım çünkü ...bir öğretmenin idare ile yaşadığı problemi bize yansıtmasına çok tanık olduğum için yaşadığımı yaşatmadım. Ama öğretmen arkadaşların birlik olmamaları sebebi ile onlara karşı da soğudum.”* Bu katılımcıların aksi yönde görüş bildiren üç (n=3) katılımcı da yöneticilerinin adaletsiz tavırlarının *okulun tüm girdilerine karşı tepki oluşturduğunu* ifade etmiştir. Bu konuda bazı katılımcı görüşleri şöyledir: K5 *“...insan duygularıyla yaşayan bir varlık sınıfa da nüksediyor okuldaki diğer arkadaşlarıyla ilişkilerine de nüksediyor...”*, K13 *“... benim tepkim beraber oturup kalktığım insanların bu durumuma duyarsızlığı ve küçük bir okuldayız herkes birbirlerini tanıyor arkadaşların kendi bencilliklerini bastırmaları mesela onlarda kalkıp hocam arkadaşın sağlık sorunu var diyerek bana destek olmadılar. Haliyle bu durum beni hem idarecimden hem de öğretmenler arkadaşlarımdan soğuttu...”*. Bu açıdan bu bulgu Kuşseven (2016)’nın çalışmasındaki bulgu ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Kuşseven çalışmasında çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı nedeniyle öfkelerini belirli bir kişiye veya örgütün

genelineyönelttiklerini ortaya koymuştur (s.117). Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde yöneticileri tarafından adaletsizliğe uğrayan öğretmenlerin tepkilerini yöneticilerine ya da örgütün diğer girdilerine yansıttığı görülmektedir. Ancak bu tepkidaha çok karşılaştığı adaletsizlikten sorumlu tuttuğu kişiye yani yöneticiye karşı olmaktadır.Bu bulgu Cohen-Charash ve Spector 'in çalışma sonucu ile uyumlu olduğu söylenebilir. Cropanzano ve Prehar; Masterson ve ark.dan aktaran Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışanların sürecin haksız olduğu algılandığında, kişinin tepkilerinin bağlı olduğu kuruluş yerine yöneticisine karşı olacağı sonucuna varmışlardır (s.281).

Tablo 7’de öğretmenlerin okulun işleyişinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla ilgili adalet algısı, *“okul yöneticilerinin öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinleme durumu”* kategorisi altında belirtilmiştir. Dokuz katılımcı (n=9) yöneticilerinin *herkesi aynı düzeyde dinlemediğini* ifade etmiştir. Bu yönde açıklamada bulunan öğretmenlerden K1 *“hayır, herkesi dinlemez, dinlese de kulak ardı eder. Evet evet der geçirir. Bir insan adaletsiz ise dinlemesi de adaletsiz oluyor.”* ifadesi ile adaletsiz bir yönetim anlayışı olan yöneticilerin herkesi eşit dinleme noktasında da adaletsiz davrandığını, K10 *“...duymak istediklerini daha çok duyuyorlar, hepimizi konuşturuyor evet, hepimize duyuyor ama hepimizi dinlemiyor.”* ifadesi ile okul yöneticileri *herkese eşit olarak söz hakkı verse de herkesi aynı düzeyde dinlemediğini*, K15 *“...geldiği zaman konuşur konuşur, toplantıda konuşur girersiniz odasına susmaz ama dinlemez. Ona kendini ifade edemiyorsun...”* sözleriyle okul yöneticilerinin kendilerini ifade etme şansı bile vermediğini, sadece kendisinin konuşup öğretmenlerle etkileşim kurmadığını açıklamıştır. Bu katılımcıların tersi yönde görüş bildiren beş (n=5) katılımcı da okul yöneticilerinin *herkesi aynı düzeyde dinlediğini* belirtmiştir. Bu yönde adalet algısı olumlu olan bazı katılımcı görüşleri şöyledir: K5 *“...yöneticimiz samimiyetle dinliyor, kapısı açık politika yürütüyor.”*, K11 *“...genelde yöneticimiz herkesi aynı düzeyde dinliyor.”* Örgütsel adalet algısı müdürün davranış ve uygulamaları yönünde örgütsel adalet algısı olumsuz olan K4 *“...herkesi dinliyor ama ne kadar dinlemekle uygulamak farklı”* ifadesi ile okul yöneticilerinin herkesi aynı düzeyde dinlese de dinlediklerini uygulamamasını adalet noktasında eksik gördüğünü belirtmektedir. Okul yöneticisinin herkese söz hakkı tanımaması, herkesi dinlese bile bunları uygulamaya geçirirken yanlı davranmasının örgütsel bir adaletsizlik olduğu söylenebilir. Taşdan vd. (2006) çalışmalarında bu bulguyu destekleyen “kararların alınmasında sadece belli grupların fikirlerinin alınması ya da çalışanlara fikirlerinin

sorulması ancak uygulamaya aktarılmaması öğretmenler açısından önemli bir sorundur” sonucuna ulaşmışlardır (s. 108).

Tablo 7’de öğretmenlerin okulun işleyişinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla ilgili adalet algısı, “*okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranma durumu*” kategorisi altında belirtilmiştir. Dokuz (n=9) katılımcı *kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranıyor*, altı (n=6) katılımcı *kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranmıyor* görüşünde bulunmuşlardır. Yöneticilerinin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davrandığını ifade eden katılımcılardan K5 “...*kişisel ihtiyaçlarımızı göz önünde bulundurur mesela geçen hafta oğlum hastaydı...gözümün önünde olsun istedim sağ olsun müdüre söyledim çocuklarda o gün şenlik vardı bahçede gözümün önünde durdular.*” yaşadığı bir olaydan örnek vermiştir. K8 “...*durumunuzu anlatırsanız okul idareci aralarında büyük bir çatışma olmamışsa okul idarecilerinin insanların olumlu mu mazeretlerine olumsuz bir yanıt verdiklerini düşünmüyorum.*” öğretmenlerin geçerli ve samimi sebepleri olduğunda okul idarecilerinin kişisel ihtiyaçları gözettiğini ifade etmiştir. Öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde etkileşimsel örgütsel adalet algısı genel olarak olumsuz olan katılımcılardan K2, K6, K10, K14 kişisel ihtiyaç noktasında okul yöneticilerinin duyarlı davrandığını ifade etmeleri dikkat çekicidir. Bu açıdan öğretmenlerin görüşlerine baktığımızda K2 okulun işlerinde yönetime yardımcı olduğu için kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranıldığını “...*bana karşı öyle ama herkese karşı öyle değil çünkü işlerini çok hallediyorum, okulun işlerini.*”, K6 kişisel ihtiyaç noktasında olumsuz bir şeyle karşılaşmadığını bununda okul yöneticisine bu noktada güven vermesinden kaynaklı olduğunu “...*olumsuz bir şeyle karşılaşmadım. Çünkü ben bunu suiistimal edecek bir yapıda değilim. Çok zorda kalmadığım, izin almadığım için olumsuz bir şeyle karşılaşmadım.*”, K10 ailevi konularda yöneticilerin kişisel ihtiyaçlara empati yaparak duyarlı davrandıklarını “*Kişisel ihtiyaçlarımıza herkesin ailesi olduğu için daha hassaslar, duyarlı davranıyorlar.*” , K14 ise okul yöneticilerinin hastalıkla alakalı kişisel ihtiyaçlara duyarlı davrandığını ancak okul içi meselelerde kişisel ihtiyaçlara duyarlı olmadığını “...*oğlumla alakalı hastaneye yattığı dönemde evrak konusunda, hastanede refakatçi kalmam konusunda bir de babaannemin vefatı konusunda falan yardımcı oldu ama okul ile alakalı konularda yardımcı olmadı.*” sözleriyle ifade etmişlerdir.

Yöneticilerinin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranmadığını ifade eden katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticisi ile etkileşimsel adalet açısından

olumsuz bir adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. K1, K12, K13 en temel ihtiyaçlardan biri olan sağlık problemlerinde dahi yöneticilerinin kişisel ihtiyaçlara duyarlı davranmadıklarını sırasıyla “bir gün çok rahatsızlandım ama izin verirken kem küm etti. Aldığım izne pişman oldum.”, “rapor almak, bir öğretmenin işten kaçması ile kodlanmış durumda. Sizin çocuğunuz hasta olabilir. Kendiniz de hasta olabilirsiniz ama orada öyle bir izlenim oluşur ki bir mahcubiyet. Yani çocuğunuz da hasta olsa kendiniz de hasta olsanız buna bir saygı görmedim ben. Müdürler bu konuda çok hassas, sizin gerçekten hasta olduğunuza ya da çocuğunuzun gerçekten hasta olduğuna gerçekten inanmıyor...”, “bir gün beyin ameliyatı geçirdim... Zorunlu derslerim dışında daha fazla ders almamam gerekiyordu. Raporumu dahi getirdim, ders saatimin daha az olmasını istedim. O programı kaldıramayacağımı söyledim... Fakat buna rağmen on dört, on beş yıllık öğretmen de olmama rağmen okulda yeni olan arkadaşlar idare ile bu sorunu yaşamazken, sağlık sorunu yaşamayanların bile programları gönüllerine göre oldu.” sözleriyle ifade etmişlerdir. Bunlardan farklı olarak K15 müdür yardımcıları ile aynı sendikadan olduğu için onlar tarafından kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davrandıklarını bunun da adaletli davranmanın gereğinden değil de yandaşlıktan olduğunu “...şimdi ben iki idareci arkadaşla aynı sendikadanım. Sevdiğim insanlar. Ben izin versem arkadaşlar beni idare etmeyi bilecek. Ama bu senin kişisel olarak etik değerlerin ile ilgili bir şey. Mesela evet bir derste hocam ben son derse giremeyeceğim çocuğum hastaymış ben gidiyorum bunu herkes istiyorsa ben de isteme hakkına sahibim. Ama ben bunu kullanan bir insan değilim...” sözleriyle açıklamıştır.

Tablo 7’de öğretmenlerin okulun işleyişinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla ilgili adalet algısı, “okul yöneticilerinin karar alırken öğretmenlerin yasal haklarını göz önüne alma durumu” kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategoride görüş bildiren öğretmenlerin hepsi (n=11) okul yöneticilerinin yasal haklarını gözettiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan K2, K4, K9 ve K14 yöneticilerinin şahıslarıyla ilgili karar alırken yasal hakları gözetmelerinin adaletli davranma gayretinden değil de kendileriyle alakalı yasal sorun yaşamamak adına yasaları gözettiklerini ifade ederek bunu adaletli bulmadıklarını şu sözlerle açıklamışlardır: K2 “tabi yönetmeliği çok iyi biliyorlar bunun dışına çıkmıyorlar yönetmelik çerçevesinde bunu adalet için yapmıyorlar, yönetmelik olduğu için üslerin hesap sormaması için yapıyorlar.”, K4 “alıyor ama bizim için değil kendisinin başı ağrımam diye adaletten değil yani”, K9 “bizim okulda zaten şöyle bir şey var her şey usulüne çok güzel uyduruluyor kağıtta çok güzel her şey. Her şey usulüne uygun ama

gerçekte geldiğimiz zaman söke söke alacağımız bir yasa ise özür dilerim bir hak ise onu tabii ki çiğneyemezler ama kağıt üzerinde tabii her şey çok güzel ...bununla ilgili bizim müdürümüz böyle şeylerden korkar yasaları çiğnemeye korkar.”, K14 “Müdür Bey yasal konularda korkan biri. Kanun kaideyi çok iyi uygular. Senin uyanıp hakkını alma riskinden ötürü çerçeveyi taşırılmaz. Senin uyanıp ya müdür bey benim böyle hakkım varmış sen bana niye bunu söyledin gibi geriye dönük hak aramamızın bile önünü kesti. Bunu da adalet için değil kendini riske atamamak için yaptı. Başı belaya girmesin diye.”. Yöneticilerinin haklar konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarını ve yasal haklarını gözetmelerini adaleti sağlamanın gerekliliğinden değil yasal noktada sorun yaşamamak adına olduğunu ifade eden katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde bu katılımcılar açısından bunun adaletin göstergesi olarak değerlendirmedikleri bu sebeple de örgüt içi adalet algılarını olumlu yönde etkilemediği görülmektedir. Ayrıca bu katılımcıların yöneticilerinin davranışlarının ve haklar konusundaki bilgiye sahip olmalarının ardındaki niyete bakarak adaleti değerlendirmektedirler.

Bunlardan farklı olarak K10 ve K12 yasal haklarına kendileri hâkim oldukları takdirde okul yöneticilerinin yasal haklarını gözettiğini sırasıyla sözleriyle ifade etmişlerdir. “Yasal haklarımı ben bildiğim takdirde göz önünde daha çok bulunduruyorlar.”, “Benimle ilgili bir karar alırken yasal haklarımı göz önünde bulundurmamak zorundaydı. Çünkü ben yasal haklarımın farkındayım.” Örgütsel adalet algısı olumlu olan katılımcılardan K3, K5 ve K8 okul yöneticilerinin karar alırken yasal haklarını göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşü K5 “ne hakkımız varsa ne yapılması gerekiyorsa hepsi uygulanıyor.”, K8 “evet zaten yasal haklar çerçevesinde bence yeteri kadar geniş olduğunu düşünüyorum...” sözleriyle açıklamışlardır. K1 ise yöneticilerinin alınan karara göre yasal haklarını gözettiğini şöyle ifade etmiştir: “herkese uygulaması gereken belli yasal şeyler var. İşte şu kadar ders saati girmek zorunluluk ona uyar örneğin. Ama bir sınıfla çok fazla sıkıntı yaşadım defalarca ağlayarak çıktım talep ettim o sınıfı benden alsın diye ama almadı. Öğrencilerin gözünde de böyle durumda sıkıntıya giriyorsun.” Öğretmenlerin çoğunluğunun yöneticilerinin yasal haklarını gözettiğini açıklamaları çerçevesinde müdürlerin hak konusunda yeterince bilgiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgu Taştan vd.’nin çalışma sonucu ile farklılık gösterdiği görülmektedir. Taştan vd. (2006) çalışmalarında öğretmenlerin yöneticilerinin özlük hakları konusunda yeterince bilgiye sahip olmadığı belirttiği sonucuna ulaşmışlardır (s.108).

Okul içindeki örgütsel adalet algısı olumlu yönde olan K3 öğretmenlerin adil olmayan uygulamaları görmezden gelme durumu ve okul yöneticilerinin adaletsiz tavırlarının öğretmenlerde oluşturduğu tepki kategorilerine cevap vermekten kaçınmış adalet noktasında yöneticisiyle sadece olumsuz bir deneyim yaşamadığını “*benim kişisel anlamda olumsuz bir deneyimim hiç olmadı.*” sözüyle ifade etmiştir. Bu katılımcı ile görüşme yerinin okul olarak seçilmesinin etkili olduğu söylenebilir.

Katılımcıların görüşlerine genel olarak bakıldığında öğretmenler okul yöneticilerinin okulun işleyişindeki örgütsel işlemleri uygularken kendilerine nasıl davrandığını yorumlayıp değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda bu tablodaki bütün kategoriler örgütsel adaletin “*etkileşimsel adalet*” boyutuyla ilgilidir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısına okulda alınan kararların sonuçlarının adilliği, bu sonuçların elde edilme süreci gibi okulun işleyişinde okul yöneticisinin tavır ve davranışları, çalışanlarının gerek kişisel ihtiyaçlarına gerekse yasal haklarına gösterdiği saygı da etki etmektedir. Bu bulguyu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Toykok ve Açıkgoz (2003) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında: kişilerin kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamakta olduğunu, bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenler arasında farklı etkileşimlere yönelmesinin örgüt içi adaletin sorgulanmasına neden olabileceği (s.31); Ibragimova, Ryan, Windsor ve Prybutok (2012) çalışanların kuruluşlarında prosedürler uygulanırken kendilerini değerli hissedip, saygı gördükleri ölçüde yapılanları adil olarak değerlendirmekte olduğu (s.193) sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin Örgüt İçinde Alınan Kararların İletilme Şeklini Değerlendirmesine Yönelik Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okulunuzda alınan kararların iletilme şeklini nasıl değerlendirirsiniz?” temel sorusu; (a) Örgüt içi iletişim ve ilişkilerinizi değerlendirir misiniz?, (b) Alınan kararlar kim tarafından hangi yollarla iletilmektedir?, (c) Kararların iletilme şeklini yöneticilerinizden beklediğiniz insani yön çerçevesinde değerlendirir misiniz? sonda maddeleriyle yöneltmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 8’de “okulunuzda alınan kararların iletilme şeklini nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde: “*örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerin durumu*”, “*alınan kararların iletilme yolu*”, “*alınan kararların yöneticiler tarafından*

insani yön çerçevesinde iletilme şekli” kategorileri bulunmuştur. Örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerin durumu kategorisinde, gruplaşma mevcut (n=3), iletişim kuvvetli (n=2); alınan kararların iletilme yolu kategorisinde, whatsapp aracılığıyla iletiliyor (n=8), toplantılarda iletiliyor (n=7); alınan kararların yöneticiler tarafından insani yön çerçevesinde iletilme durumu kategorisinde, resmi bir şekilde iletiliyor (n=9), emir verici bir tavırla iletiliyor (n=5) ifadeleri öne çıkan kodlar arasındadır.

Tablo 8

Öğretmenlerin Örgüt İçinde Alınan Kararların İletilme Şeklini Değerlendirmesine İlişkin Bulgular

Kategoriler	Kodlar	n
Örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerin durumu	Gruplaşma mevcut	3
	İletişim kuvvetli	2
	Hoşgörüsüz	2
	Resmi	2
	Samimiyetsiz	2
	Bağımlı kuvvetli	1
Alınan kararların iletilme yolu	Whatsapp aracılığıyla iletiliyor	8
	Toplantılarda iletiliyor	7
	E-mail yoluyla iletiliyor	3
Alınan kararların yöneticiler tarafından insani yön çerçevesinde iletilme şekli	Resmi bir şekilde iletiliyor	9
	Emir verici bir tavırla iletiliyor	5
	Nezaketsiz bir tutumla iletiliyor	3
	Samimi bir dille iletiliyor	3
	Tutarsız bir tavırla iletiliyor	1
	Nezaketli bir tavırla iletiliyor	1

K1: *Temelde tepede adalet, hoş görü, insani ilişki, işbirliği olmayınca bu öğretmenler arasında da hatta öğrenciler arasında da olmuyor. Samimiyeti bulamıyorsunuz. İnanın yanlış anlaşılmasın ama bizim kadrolu hizmetli bile müdürden emir alamıyor ama bana kararı iletirken bu böyle yapılacak hocam diyor. Kararların iletilme şekli de samimi, nezaketli değil ki keşke öyle olsa biz de gönülden yapsak, zorunluluktan değil. Sevgi dili, saygı dili yok bizde. Emir dili, kural dili var. Alınan kararları büyük toplantılarda müdür iletir, bazen de ara toplantılar yapılır o zaman da müdür ya da müdür yardımcıları iletir. Maille, whatsapp kullanılır. Tamam, okulların kuralları var ama yönetici biraz esprili olmalı, yer yer de olsa güldürebilmeli, tatlı sert olmalı kararları iletirken gün içinde zaten birçok sorunlu öğrenci ile uğraşıyoruz bizim de müdürü öğretmenler odasında görmeye ihtiyacımız var.*

K2: *İşte ben o zaman kişisel değerlendireyim beni odasına çağırıyor Hocam bunu yapmamız gerekiyor yaparsınız diye sana samimi şekilde söylüyor ama işte herkesin yapabileceği şeyde emir gibi mesaj çeker, mail atar, resmi şekilde toplantıda söyler. Öğretmenler arasında örgütsel bağ olduğu için aramızda birimize kötü davrandığında bizde müdüre karşı okul yöneticilerine karşı tavır alıyoruz. Okul kalabalık olduğu için toplantılarla oluyor, meslek lisesinde öğretmenlerin hepsini bir arada bulmak nerdeyse imkansız.*

K3: *Bizim okulumuz küçük bir okul olduğu için birbirlerini iletişimleri iyi. Müdür ve yardımcılar tarafından çoğunlukla okul grubundan whatsapp yoluyla iletiliyor. Bunun*

yazışması olmadan da okul idaresinden bilgi alıyoruz ama genele duyulması açısından whatsapp grubu ile yapılıyor yazışma. Arkadaşlar bu kararı aldık bunları yapmamız gerekiyor denilip insani çerçevede çoğunlukla iletiliyor, bunu yap şeklinde emirle değil. Bir toplantıda çay eşliğinde samimi havada iletildiği de oluyor

K4: Hep resmi ortamda hiç dahil edilmeden biz şu şu yazı gelmiştir bilginize şeklinde iletiliyor. Alınan kararlar bize elektronik ortamda mesajla ve maille iletiliyor müdürün adı altında bir mesaj geliyor ama toplantılarda müdür kendisi söylüyor.

K5: İletişimimiz kuvvetli. Alınan kararlar samimiyetle bir kahve saatinde belki bir kahvaltıda hafta sonu herkes vakit ayırabilirse toplu kahvaltı yapılabilir. Whatsapp'tan bildiriliyor gerekirse o kadar ki yazın bir sıkıntımız olmuştur mesela MEBBİS'ten yöneticimiz girdi, bütün hepimizin işini yaptı o derece yani. Eğer çok önemli ise müdürümüz ürettiği iletiliyor okul içinde bir şeyse müdür yardımcımız iletiliyor...çok önemli ise direkt müdür her zaman için bildiriyor bu yönde iletişimimiz kuvvetli. Vallahi ben kendi açımdan okulda hiç adaletsizlik göremiyorum yani bir görevlendirme varsa gruptan soruluyor okul whatsapp grubundan o kadar ki bir etkinliğe kadar sanatsal tiyatro etkinliğine kadar her şey okul grubundan iletildiği için bir sıkıntı yaşamıyoruz.

K6: Okul içinde adalet olmayınca insanlar birbirlerinin de anlamıyor, çekemiyor. Samimi görünse de içten içe resmiyet oluyor. Kararlar okul içinde toplantılarla iletilir, bazen de odama getirilip hocam şu karar alındı imzala şeklinde de oluyor. Genelde müdür iletiliyor kararları. Resmi havanın dışına çıkmadı. Okullarda resmi hava tamam gerekli ancak yapacağımız bir işin hocam yap değil de biz sana uygun gördük, biz bir grubuz desteğiniz ile okulumuz amaçlarına daha iyi ulaşacak deyip bir güleriyüzle hoş sohbetle iletilmesi gönlümüzü daha çok razı eder.

K7: Daha çok iletim maille sağlanıyor, kararlar bildiriliyor. Whatsapp'tan da bildiriliyor. Kararları sorumlu idare bildiriyor.

K8: Teknolojinin bu konuda acayip faydası var eskiden öğretmenler odasındaki sirkülerin dosyasında şimdi whatsapp'ınız çok etkili bir şekilde kullanılıyor...okul idaresinin yöneticisinin de kafasında birtakım kültürel olarak getirmiş olduğu şeyler olabilir kendince birtakım şablonlar vardır. Bu şablonlar ile yönetir ise herkesi öyle adalet dağıtmaya sağlarsa bu mutlaka çarpışır bence önyargıyı kırması lazım ve sağlıklı bir yaşam alanı olması lazım sadece okul idaresinin değil diğer öğretmenlerinde böyle olması lazım ben öyle düşünüyorum.

K9: Müdür bazında bakılacak olursa zaten adam okulda oturmuyor, çok fazla görmüyorum...nazik mi eh işte nazik eğer eşref saatinde ise çok çok daha nazik eğer eşref saatinde değilse çok daha sert cümlelerle karşılaşabilirsin. Eşref saatini yakalamak lazım nazik diyebilir miyim bilmiyorum. Samimi bir ortamda yok dediğim gibi samimi değil. Samimi bir atmosfer yok onu söyleyeyim çok her şey resmi boyutta buna uyacaksınız tarzı...genel anlamda birbirimizin fikirlerine saygılı bir toplum olmadığımız için hemen etiketleniyor ötekileştirmeye müsait bir toplum olduğumuz için dolayısıyla artık insanlar da fikirlerini söylemekten çekiniyorlar. Bu sebepten her şeyin resmi boyutta oluyor ister kabul et ister kabul etme...yok bizim okulda insani samimi böyle bir paylaşım olmaz. Sadece seminerler olur. Seminerler de bazı kararlar alınır kabul edenler denilip parmak kaldırılır kabul edenler fazlalık olursa bazen müdüründe işine gelen bir şeyse oy çoğunluğuyla kabul ediliyor... Alınan kararları müdürün adını müdür yardımcılarımız da iletiliyor müdür kendide mesaj atıyor. E-posta yoluyla eğer kişisel bazda yapılacak bir iş varsa bunu müdür kendisi de iletiliyor. Bizimle ilgili de özel bir şeyleri olduğu zaman numaramıza yazıyorlar ama ben müdürümüzün bu konuda biraz iletişim problemi olduğuna inanıyorum. Mesela ben kanserli çocuklar için bir şeyler yapacaktım İnsan bir döner teşekkür eder iletişim noktasında da problem olduğunu müdürün...

K10: Bir kahve eşliğinde samimi ortamda karar iletildiğinde daha rahat hissediyorum çünkü onun elinde olan materyal ve benim elimde olan materyal direkt ortamı etkiliyor elinde bir kalemle direktif verir gibi konuşması ile çay eşliğinde beni bir çay içerken konuşması ile elinde kalem varken direktif verir gibi konuşması çok farklı. Zor kararlar iletilecekse, öğretmenlerin karşı çıkabileceği karar varsa aksine direkt kendisi iletiliyor, müdür yardımcısına bırakmıyor.

K11: Okul müdürümüze çok samimi bir ilişkimiz yok bizim ama bir yerde güven duyuyorum ben ona...genelde dosyadan ya da whatsapp grubundan öğreniriz. Çok önemli ise müdür bir teneffüsümüzü rica eder bizden. Yüz yüze görüşürüz Müdür yardımcısı genelde kararları iletir.

Örgütsel sosyalleşme de kibarlar. Prosedür neyse ama uyguluyorlar, öğretmenin arkasındalar, kötü bir olayı en az zarar alacağı şekilde atlatmaya çalışıyorlar, insanî değerlere saygılılar, merhametliler, nezaket kurallarını uyguluyorlar. Üç yıldır çalışıyorum hep aynılar, hiç değişmedi.

K12: Kararlar genellikle rica ile iletildi bana şahsıma. Fakat eğer bir problem çıktıysa ilişkisel anlamda müdürle, orda bazen direkt karar söylenebildi. Alınan karaları genellikle müdür yardımcısı iletir. Müdür, direkt öğretmenle muhattap olmak istemiyor. Kararda kesin bir fikri varsa bunun müdür yardımcısıyla iletiyor ki bu böyledir diyor. Siz de müdür yardımcısı aracılığıyla için söyleseniz de bir şey ifade etmiyor. Genelde iş yükünden değil de müdürlerin iş yükü olduğunu düşünmüyorum. Direkt kendi kararlarını söylemek istemiyorlar. Karşı tepki istemiyorlar...müdür bunun için birçok şeyi bu çerçevede yapıyorsa biz de saygımızdan dolayı onu kırarak hiçbir davranışta bulunmayız. Bu yüzden tabi ki insaniyet önemli.

K13: Resmi olan paylaşımlar okul panosuna asılarak iletildiği de oldu. Bazen rica da ettiler, hocam böyle bir şey ar sizin yapacağınızı düşünüyoruz nezaketen ifade ettikleri de oldu.

K14: Kararlar resmi havada belge üzerinde iletiliyor...gruplaşma var okulda. Whatsapp grubundan resmi belgeler paylaşılır. İnsani yönü bırak bir karar iletilmiyor ki. Senin de oradaki bakış açın değişiyor, sana adam evrakla getirdi, bu hükmü yapacaksın demekle, hocam böyle bir mesele var bunu nasıl halledelim nasıl yapalım demesi çok farklı. Sen insansın, insan iyiliğin kölesidir. Senin iletişim şeklin, üslubun senle bir sonraki iletişimin temelini atıyorsun.

K15: Kararlar hep resmi havada iletiliyor. Müdürün tek derdi dediğim gibi efendi köle ilişkisini benimsemiş bir insan. Biz kişisel çıkarlarımızla hareket ettiğimiz için birlik olamıyoruz. Kendi okulum için söylüyorum. Beş, altı grup var. O grup onu sevmez o grup da onu sevmez. Neden o onun giyimini beğenmez o onun bilmem bir şeyini beğenmez. Aslında temelde altı boş. Sonra atıp tutuyoruz müdür şöyle idare böyle. Ben de kişisel olarak müdürden memnun değilim ama biz müdürü örgütlü olsak çeviririz. 100 tane öğretmen var bir müdür. Müdür Bey kapısında bizi bekletmekten çok zevk alıyor. Bunu neden yapıyor ben üstüm diye. Bakın bunu yetkin bir insan yapmaz, etik değerleri olan bir insan yapmaz. Kapıya kadar öğretmenini yolculayan müdürler var. Müdür nezaket, kibarlık göstermiyor...

Tablo 8’de öğretmenlerin örgüt içinde alınan kararların iletilme şeklini değerlendirmesi “örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerin durumu” kategorisi altında belirtilmiştir. Okullarında gruplaşma olduğunu ifade eden katılımcılardan K14 “öğretmenler kendi aralarında güzel bir bağ kurarsa müdüründe burada tavrı değişiyor ama öğretmenler kendi arasında gruplaşmışsa yine aynı şekilde müdüre bu mesaj olarak gidiyor. Birliktelik varsa müdür herkese adil davranmak zorunda kalıyor. Aradaki bağı gördüğü için caydırıcı oluyor. Ama grup grup ayrışma varsa istediği kararı daha rahat uyguluyor...”, K15 “Biz kişisel çıkarlarımızla hareket ettiğimiz için birlik olamıyoruz. Kendi okulum için söylüyorum. Beş, altı grup var. O grup onu sevmez o grup da onu sevmez...sonra atıp tutuyoruz müdür şöyle idare böyle. Ben de kişisel olarak müdürden memnun değilim ama biz müdürü örgütlü olsak çeviririz...” sözleriyle öğretmenler arasındaki kişilerarası ilişkiler kuvvetli olmasının okulda adaleti getireceğini yöneticilerin bu birlikteliğe adaletle karşılık vereceğini ifade etmişlerdir. Bu görüşün tam tersi görüşle K1 de yöneticiler okulda adaleti sağlamayınca adaletin iletişim ve ilişki noktasında çalışanlar arasında hatta öğrenciler arasına sirayet etmediğini “temelde tepede adalet, hoş görü, insani ilişki, işbirliği olmayınca bu öğretmenler arasında da hatta öğrenciler arasında da olmuyor.

Samimiyeti bulamıyorsunuz.” sözleriyle ifade etmiştir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle okul yöneticilerinin davranışlarının adil olmasının öğretmenleri de adaletin gereğini yapma noktasında etkilediği yine tam tersi görüşe öğretmenlerin adaleti temsil etmelerinin okul yöneticilerini adaletin gereğini yapma noktasında etkilediği söylenebilir.

Örgüt içi adalet algısı olumlu olan katılımcılardan K3 ve K5 kişiler arası ilişkiler noktasında örgüt içi iletişimin kuvvetli olduğunu sırasıyla: *“bizim okulumuz küçük bir okul olduğu için birbirlerini iletişimleri iyi.”*; *“iletişimimiz kuvvetli”* sözleriyle ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde örgüt içi adalet algılarının birbirleri ile olan ilişkileri etkilediği yine tam tersi ile ilişkilerinin şeklinin, iletişimlerinin adalet algılarını şekillendirdiği, ayrıca öğretmenler için örgüt içi iletişim ve ilişkilerin kopukluğunun adalet açısından önemli bir sorun olarak görüldüğü, öğretmenlerin yöneticilerin kendilerine nasıl davrandığına önem verdikleri de söylenebilir. Okullardaki karar verici konumundaki okul yöneticilerinin adaletli davranışlarının örgüt çalışanlarının ilişkilerini, iletişimlerini etkilemekte de görülmektedir. Bu bulgulara benzer olarak Atalay (2005) takdir gördüğünü ve fırsat verildiklerini düşünen öğretmenlerde örgüt içinde adaletin var olduğu düşüncesi doğmakta ve bu öğretmenler iş arkadaşlarıyla yöneticilerle iyi ilişkiler kurmakta bu öğretmenler örgütte etkileşimin ve paylaşımın olduğunu düşünmektedirler (s. 58). Titrek (2009) çalışmasında bu bulguya benzer olarak; okullarda karar vericiler okul yöneticileridir ve yöneticilerin davranışları ne kadar adil ve eşit algılanırsa yöneticilerle çalışanlar arası ve yine çalışanların kendi aralarındaki iletişim de o düzeyde olumlu olacağı sonucuna ulaşmıştır (s.564). Putti ve Aryee’den aktaran Doğan (2002)’da çalışmasında işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir (s.72). Cüce vd. (2013) kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde karar süreçlerinde söz haklarının olmasından ziyade, yöneticilerin kendilerine davranış şekline daha fazla önem vermektedir (s.22). Seçkin ve Demirel (2014) yaptıkları araştırmada çalışanların adalet algılarının birbirine gösterdikleri davranışların sınırlarını belirleyecek kadar güçlü olduğunu ifade etmişlerdir (s. 343). Moorman (1991)’da işverenlerin işgörenlerle iletişim kurduklarında daha adil olarak görüldüklerini belirtmiştir (s. 848). Taşdan vd. (2006)’de eğitim ortamında öğretmenler arasında iletişimin olmamasını adalet açısından önemli bir sorun olarak değerlendirilmiştir (s. 108). Doğan (2002)’da çalışmasında örgüt yönetimi ve

politikalarının adilliğine ilişkin işgörenlerde olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmenin yolunun örgüt içi iletişim ve bilgi akışının etkin şekilde işletilmesiyle olanaklı olduğu (s.77) sonucuna ulaşmıştır. Chen ve Tjosvold (2002)'un Çin'de yaptıkları çalışmalarında adaletin çalışanlar arasındaki işbirliğini etkilediğine ulaşmıştır. Chen ve Tjosvold çalışmalarında yöneticilerin okulda öğretmenlerin işbirliği ile takım halinde bir arada çalışması için okulda adaleti sağlaması gerektiğini çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Konovsky'den aktaran Töremen ve Tan (2010)'da eğitim örgütlerinde kavramsal çözümlemesini yaptığı çalışmalarında benzer sonuca ulaşarak uygulamaya ilişkin adaletin olmadığı ortamlarda takım çalışması yapmanın güç olduğu (s.61) bulgulanmıştır.

Bütün bu görüşler etrafında bu kategori de açıklama yapan öğretmenlerin etkileşimsel adalet boyutundaki adalet algısını içeren örgüt içi iletişim ve ilişkileri noktasında oluşan adalet algılarının da genellikle düşük olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuç ilgili alanyazın ile farklılık göstermektedir. Ayık ve Şayir (2014) öğretmenlerin görüşlerine göre öğretim liderliği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında öğretmenlerin okul ikliminin samimi öğretmen davranışlarını bazen düzeyinde algıladıklarını (s.270), Ayık ve Diş (2015) ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri incelediği çalışmalarında öğretmenlere göre okullarda samimi öğretmen davranışlarının genellikle olduğunu (s.355) bulgulanmışlardır.

Tablo 8'de öğretmenlerin örgüt içinde alınan kararların iletilme şeklini değerlendirmesi "*alınan kararların iletilme yolu*" kategorisi altında belirtilmiştir. Katılımcıların çoğu (n=8) alınan kararların *whatsapp aracılığıyla* iletilildiğini ifade etmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar arasından kişiler arası ilişkiler noktasında örgüt içi iletişimin kuvvetli olduğunu ifade eden K3 ve K5'in bu soruya verdikleri yanıt dikkat çekicidir. K3 "*müdür ve yardımcıları tarafından çoğunlukla okul grubundan whatsapp yoluyla iletiliyor. Bunun yazışması olmadan da okul idaresinden bilgi alıyoruz ama genele duyulması açısından whatsapp grubu ile yapılıyor yazışma...bir toplantıda çay eşliğinde samimi havada iletildiği de oluyor.*", K5 "*alınan kararlar samimiyetle bir kahve saatinde belki bir kahvaltıda hafta sonu herkes vakit ayırabilirse toplu kahvaltı yapılabilir. Acilse whatsapp'tan bildiriliyor...*" örgüt içi adalet algısı olumlu olan her iki katılımcı da alınan kararların yer yer samimi bir toplantı ile iletilildiğini ifade etmişlerdir. Bu iki katılımcının görüşlerinden hareketle örgüt içi adalet algısının olumlu yönde olmasında alınan kararların iletilme yolunun samimiyetle bir çay bir kahve eşliğinde sıcak bir atmosferde iletilmesinin

etkili olduğu söylenebilir. Bu yönde görüş bildiren katılımcıların okul yöneticileriyle ve öğretmenler arasında iletişimin kuvvetli olduğunu ifade etmelerinden alınan kararların iletilme yolunun öğretmenlerin adalet algısı dışında gerek yönetici gerekse öğretmenler arası grup içi ilişkilerini etkilediğı de anlaşılmaktadır. Örgüt içi etkileşimsel adalet algısı olumsuz olan katılımcılardan K4 alınan kararların hep resmi ortamlarda, yüzyüze etkileşime girilmeden mesaj ya da e-mail yoluyla iletildiğini “*hep resmi ortamda hiç dahil edilmeden bize şu şu yazı gelmiştir bilginize şeklinde iletiliyor. Alınan kararlar bize elektronik ortamda mesajla ve maille iletiliyor müdürün adı altında bir mesaj geliyor ama toplantılarda müdür kendisi söylüyor*”, K9 da resmi yollarla alınan kararların iletildiğini, samimi sıcak bir atmosfer oluşturulmadığını “*yok bizim okulda insani samimi böyle bir paylaşım olmaz. Sadece seminerler olur... e-posta yoluyla eğer kişisel bazda yapılacak bir iş varsa bunu müdür kendisi de iletiliyor. Bizimle ilgili de özel bir şeyleri olduğu zaman numaramıza yazıyorlar ama ben müdürümüzün bu konuda biraz iletişim problemi olduğuna inanıyorum...*” sözleriyle ifade etmiştir. K10 da yöneticilerin alınan kararları ilettiğı toplantı atmosferinin ve ortamının kendisi üzerinde bıraktığı etkiyi dile getirerek bu noktadaki beklentilerini “*bir kahve eşliğinde samimi ortamda karar iletildiğinde daha rahat hissediyorum çünkü onun elinde olan materyal ve benim elimde olan materyal direkt ortamı etkiliyor elinde bir kalemle direktif verir gibi konuşması ile çay eşliğinde beni bir çay içerken konuşması ile elinde kalem varken direktif verir gibi konuşması çok farklı.*” açıklamasıyla ifade etmiştir.

Tablo 8’de öğretmenlerin örgüt içinde alınan kararların iletilme şeklini değerlendirmesi “*alınan kararların yöneticiler tarafından insani yön çerçevesinde iletilme şekli*” kategorisi altında belirtilmiştir. Bu kategoride öğretmenler okul yöneticileri ile öğretmenler arasında kararların iletilme şekliyle oluşan adalet algılarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğu (n=9) alınan kararların yöneticiler tarafından *resmi bir şekilde* iletildiğini ifade etmişlerdir. Bu katılımcılar arasından beş (n=5) katılımcı yöneticilerinin resmi ifade tarzının yanında *emir verici bir tavırla* kararları kendilerine bildirdiklerini açıklamışlardır. K1 yöneticilerinin emir verici bir üslupla nezaketten uzak bir tavırla kararları ilettiğini “*...bizim kadrolu hizmetli bile müdürden emir alamıyor ama bana kararı iletirken bu böyle yapılacak hocam diyor. Kararların iletilme şekli de samimi, nezaketli değil ki keşke öyle olsa biz de gönülden yapsak, zorunluluktan değil. Sevgi dili, saygı dili yok bizde. Emir dili, kural dili var.*”, K6 da yöneticilerinin alınan kararları iletirken resmi havanın dışına çıkmadığını, kararlar hoş sohbetle samimi bir dil ve güler yüzle ifade edildiğinde alınan

kararları daha gönülden uygulanabilir olacağını “*resmi havanın dışına çıkılmadı...yapacağımız bir işin hocam yap değil de biz sana uygun gördük, biz bir grubuz desteğiniz ile okulumuz amaçlarına daha iyi ulaşacak deyip bir güler yüzle hoş sohbetle iletilmesi gönlimizi daha çok razı eder.*” sözleriyle açıklamışlardır. Örgüt içi etkileşimsel adalet algıları olumlu olan katılımcılardan K3, K5 ve K11 yöneticilerinin alınan kararları iletirken samimi bir üslup kullandığını ayrıca K11 buna ek olarak yöneticilerinin alınan kararları iletirken nezaketli, merhametli ve saygılı olduğunu “*örgütsel sosyalleşme de kibarlar. Prosedür neyse onu uyguluyorlar, öğretmenin arkasındalar...insanî değerlere saygılılar, merhametliler, nezaket kurallarını uyguluyorlar. Üç yıldır çalışıyorum hep aynılar, hiç değişmedi.*” sözleriyle açıklamıştır. Katılımcıların görüşlerine genel olarak baktığımızda okul yöneticisinin kararları iletme şeklinin saygı çerçevesinde resmiyetten, emir dilinden uzak nezaketle insani değerler içermesi öğretmenler tarafından önemli görülmektedir ve bunlar sonucunda oluşan örgütsel adalet algısı örgüt içi sosyal ilişkilere de yansımaktadır. Ayrıca etkileşimsel adaletin varlığı öğretmenlerin kendi aralarında ve yöneticileri ile olan iletişimlerini, ilişkilerini de arttıracak etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Bu kanı Hoy ve Tarter (2004)’ın hassas, onurlu ve saygılı bir muamele sağlamak adalet kararını teşvik eder (s.251) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu bulguya benzer bir çalışma sonucu da Toykok ve Açıkgoz ulaşımıştır. Toykok ve Açıkgoz (2013)’ün çalışma bulgusuna göre okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri kullandığı durumlarda öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının da artmakta, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise işlemsel adalet algılarının da azalmakta olduğu görülmektedir (s.32). Masterson vd. aktaran Cüce vd. (2013)’de etkileşimsel adaletin yöneticiyle ilişkileri güçlendireceği ve örgütle özdeşleşmeyi arttıracığı sonucuna ulaşmıştır (s.9).

Bazı öğretmenler ise bu noktadaki beklentilerini ve adaletin varlığı adına okul yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandığının önemini dile getirmişlerdir. Bu açıdan beklentilerini paylaşan katılımcılardan K12 yöneticilerinin alınan kararları iletirken empati kurmasının, insaniyetli davranmasının önemini “*kesinlikle empati kurabilen bir müdüre saygı daha fazla duyulur. Müdür bunun için birçok şeyi bu çerçevede yapıyorsa biz de saygımızdan dolayı onu kırarak hiçbir davranışta bulunmayız. Bu yüzden tabi ki insaniyet önemli.*”, K14 de benzer görüşü paylaşarak yöneticilerinin alınan kararları iletirken emir dili kullanmadan güzel bir üslup kullanmasının önemini “*...sana adam evrakla getirdi, bu hükmü yapacaksın demekle, hocam böyle bir mesele var bunu nasıl halledelim nasıl*

yapalım demesi çok farklı. Sen insansın, insan iyiliğin kölesidir. Senin iletişim şeklin, üslubun senle bir sonraki iletişimimin temelini atıyorsun” sözleriyle dile getirmişlerdir. Bu iki katılımcının görüşünden de anlaşılacağı üzere kararlar iletilirken yöneticilerin benimsediği tavır ve davranışlar öğretmenler için önemlidir, olumsuz değerlendirilecek bir karar bile saygı ve sevgi çerçevesinde iletilirse öğretmenler tarafından adaletli olarak değerlendirileceği söylenebilir. Yöneticilerin alınan kararları iletirken tavır ve davranışların adil olup olmaması, öğretmenlerin kişilerarası ilişkilerine, tavır ve davranışlarına, duygularına yansımakta bütün bunlar da adalet algılarına şekil vermektedir. Bu bulgu Hoy ve Tarter (2004)’ın kimse kötü haberlerden hoşlanmaz, ama saygılı ve yeterli bilgi verilirse, adil bir muamele duygusu taşır. Kimse olumsuz karardan hoşlanmaz ancak bu kararın alınış sebebi yeterli bilgi dahilinde paylaşılsa ve saygılı bir şekilde iletilirse karar adaletli olarak değerlendirilir (s.251) bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Ayrıca resmi olmayan ortamlarda öğretmenlerin görüşlerinin alınması da adaleti sağlama noktasında önemlidir. Bazen bir kahve bazen bir çay eşliğinde fikir alışverişinde bulunmak öğretmenleri resmi ortamın dışına çıkararak kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlayacak karara katılmanın, kendilerini ifade etmenin verdiği güç ile adalet algıları da olumlu yönde şekillenecektir. Hoy’dan aktaran Hoy ve Tarter’in çalışma bulgusu da bu yöndedir. Hoy ve Tarter (2004) müdürlerin öğretmenleri karara katmak için resmi olmayan ortamlar sunmak zorunda olduğunu, bir fincan kahve ile resmi olmayan ortamlarda öğretmenlerin görüşlerini alabileceğini böylelikle öğretmenlere fırsatlar sunulabileceğini (s.281) belirtmiştir. Kuşseven (2016)’de çalışanların saygısızca davranışlara maruz kalmalarının adaletsizliğe uğradıklarını düşünmelerine neden olduğunu bulgulamıştır (s.80). Bies’te çalışmasında insanlara onurlu ve saygılı davranıldığına inanıldığında adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit etmiştir (Bies’ten aktaran Dehaghani & Mirhadi, 2013, s. 198). Küçükçene ve Aydoğan (2018) da çalışmalarında yöneticilerin öğretmenler ve diğer çalışan personel ile arasındaki resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) iletişim kanallarını sağlıklı ve etkili kullanmasının çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşmışlardır (s.659).

Okullarında adaletin gereklerinin sağlanmadığını düşünen katılımcıların görüşleri bu soruya verdikleri cevap dahilinde değerlendirildiğinde öğretmenlerin yöneticileriyle iletişim sorunu yaşadıkları, yöneticilerinin etkili bir iletişim becerisine sahip olmadıklarını düşündükleri söylenebilir. Bu bağlamda yöneticilerin öğretmenlerle etkili bir iletişim kurması adaleti sağlamanın gereklerindendir. Şanlı, Altun ve Karaca (2014); Doğan, Çetin

ve Koçak (2016) çalışmalarında öğretmenlerin okul müdürleri ile rahat bir iletişim kuramadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Kızılkaya'nın çalışma sonucu ise farklılık göstermektedir. Kızılkaya (2016) öğretmenlerin etkileşim adaleti algılarının diğer alt boyutlara nazaran daha yüksek düzeyde olduğu bulgulamış. Bu sonucu okul yöneticilerinin okul içi iletişime önem verdikleri şeklinde yorumlamıştır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenlere nazik, saygılı ve onurlu davranmaları ve yasal hakları göz önünde bulundurmaları açısından öğretmenler tarafından yüksek düzeyde adil olarak değerlendirildikleri (s.61) sonucuna varmıştır.

Çalışan ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında maddi unsurların yanında sosyo-psikolojik değerlerinde önemli olduğu görülmektedir. Katılımcıların tüm sorulara verdikleri yanıtları değerlendirdiğimizde adalet algılarını ortaya koyarken maddi unsurları ön planda tutmadıkları görülmektedir. Bu bulgunun Messick, Bloom, Boldizar ve Samuelson'dan aktaran Tyler'ın görüşü ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Tyler (2000) çalışma bulgusunda insanlardan başkalarının kendilerine karşı yürüttüğü haksız davranışları listelemelerini istendiğini katılımcıların nadiren haksız tahsisattan bahsettiğini, bunun yerine, dikkat ve nezaketle ele alınması gibi konulara odaklandıklarını bulgulamıştır (s.117).

Öğretmenlerin Okullarda Örgütsel Adaletin Sağlanması İlişkin Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okulunuzda örgütsel adaletin sağlanması için çözüm önerileriniz nelerdir?” temel sorusu; (a) Örgütsel adaletin sağlanması adına okul yöneticilerine, öğretmenlere ve bakanlığa önerebileceğiniz çözümler nelerdir? sonda maddesiyle yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 9’da okulunuzda örgütsel adaletin sağlanması için çözüm önerileriniz nelerdir sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde: “okul yöneticilerine sunulan çözüm önerileri”, “öğretmenlere sunulan çözüm önerileri”, “Milli Eğitim Bakanlığı’na sunulan çözüm önerileri” kategorileri bulunmuştur. Öğretmenlerin okul yöneticilerine sunulan çözüm önerileri kategorisinde: *adaletli davranışlarıyla örnek olmalı (n=5), herkese eşit davranmalı (n=4)* ; öğretmenlere sunulan çözüm önerileri kategorisinde: *örgüt olma bilincine sahip olmalı (n=6), sınıf içinde adaletli olmalı(n=5), adaletli davranışlarıyla öğrencilerine örnek olmalı (n=5)*; Milli Eğitim Bakanlığı’na sunulan

çözüm önerileri kategorisinde: *öğretmen atama ve yetiştirme programları değiştirilmeli (n=9) okullar denetlenmeli (n=5), müdür atamasında liyakat esas alınmalı (n=4) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.*

Tablo 9

Öğretmenlerin Okullarda Örgütsel Adaletin Sağlanmasına İlişkin Çözüm Önerileri

Kategoriler	Kodlar	n
Okul yöneticilerine sunulan çözüm önerileri	Adaletli davranışlarıyla örnek olmalı	5
	Herkese eşit davranmalı	4
	Empati yapmalı	2
	Hak ve hukuka dikkat etmeli	2
	Kararları okulun sosyo-kültürel şartlarına göre almalı	1
	Kesin ve net kurallar koymalı	1
	Adalet duygusunu içselleştiren öğretmenlerin topluma örnek olması için onları desteklemeli	1
	Öğretmen ve öğrencilerle fikir alışverişinde bulunmalı	1
	Toplantıları zümre bazında yapmalı	1
	Yapılan toplantılarda öğretmenler ile etkileşim içinde olmalı	1
	Öğretmenler haksızlık yaptığında gerekli uyarılarda bulunmalı	1
	Okul örgütü içinde tekrar örgüt kurmamalı	1
Öğretmenlere sunulan çözüm önerileri	Örgüt olma bilincine sahip olmalı	6
	Sınıf içinde adaletli olmalı	5
	Adaletli davranışlarıyla öğrencilerine örnek olmalı	5
	Adaletsiz uygulamalara karşı çıkmalı	3
	İşini hakkıyla yapmalı	3
	İnsani yönünü kuvvetlendirmeli	2
	Empati anlayışına sahip olmalı	2
	Başkasına yapılan haksızlıkları da dile getirmeli	2
	Adalet duygusunu önce kendisi içselleştirmeli	2
	Duygusal zekasını geliştirmeli	1
	Grup içi çatışmaları hoşgörmeli	1
	Adaletsizlikleri yapıcı şekilde ifade etmeli	1
	Toplantılarda aktif katılımcı olmalı	1
	21.yy becerileri noktasında kendini geliştirmeli	1
	Ders dışındaki işlerde görev almaktan kaçınmamalı	1
	Öğrencilere verdiği notları gerekçelendirmeli	1
	Adaletli bireyler yetiştirmeyi amaçlamalı	1
	Öğrencilerine evrensel değerleri vermeli	1

Tablo 9 (devam)

Öğretmenlerin Okullarda Örgütsel Adaletin Sağlanmasına İlişkin Çözüm Önerileri

Milli Eğitim Bakanlığı'na sunulan çözüm önerileri	Öğretmen atama ve yetiştirme programları değiştirilmeli	9
	Okullar denetlenmeli	5
	Müdür atamalarında liyakat esas alınmalı	4
	İdarecilere performans değerlendirilmesi getirilmeli	3
	Öğretmenlerin ekonomik şartları iyileştirilmeli	3
	Adalet küçük yaşlarda eğitimle vicdanlara yerleştirilmeli	2
	Okul yöneticileri denetlenmeli	2
	Bakanlık kendi işleyişinde adaletli olmalı	2
	Müdür ve öğretmen atamalarında mülakat kaldırılmalı	2
	Müdür ve öğretmenlere adalet eğitimi verilmeli	2
	Öğretmenlerin değerlendirilme ölçütleri önceden belirtilmeli	1
	Adalet devlet politikası olmalı	1
	Ekonomik kaynaklar okullar arasında eşit olmalı	1
	Milli eğitim partiler üstü bir politika ile hareket etmeli	1
	Öğretmenlik mesleği yüceltilmeli	1
	Ders kitaplarındaki içerikler etik değerlere uygun hale getirilmeli	1
	Stajyer öğretmenlere okul işleyişiyle ilgili uygulama yaptırılmalı	1

K1: İnsani yön evet insani yönü bekliyor insan ne de olsa bizde insan yetiştiriyoruz insani yönümüzü kuvvetlendirmeye en çok okulda ihtiyacımız var adaleti ancak böyle yayabiliriz. Yönetici de öğretmende hatta bakanlıktaki yönetici de uzmanlığına göre, hakkına göre yeteneğine göre atanmalı. İdareci üniversitelerin bu bölümünden mezun olmalı. Müdüre de öğrenci, öğretmen adaletiyle ilgili puan vermeli. Her yıl habersiz müfettişler teftiş etmeli. Sahaya inmeli bakanlık. Müdür büyük toplantılar dışında zümre zümre toplantı yapıp kararlarımızı fikrimizi almalı çünkü insan bazen kalabalıkta rahat söyleyemiyor. Bir de küçük toplantılar koca salonlarda değil de müdürün odasında, öğretmenler odasında bir çay kahve eşliğinde biraz da olsa resmiyetin soğuk yüzü dışında yapılmalı. Öğretmenler öncelikle gerçek örgüt olmalı, birine yapılan haksızlık öğrenci öğretmen fark etmez herkese yapılmış gibi onun savunucusu olmalı. Önce öğretmen sınıfında adil olmalı, arkadaşlarına davranışında adil olmalı ki adalet yayılsın. Herkes herkesin polisi olmalı. Müdür de öğretmenlerine karşı eşit olmalı, belki bazılarını daha çok sevebilir ama eşit davranmaya çalışmalı, şucu bucu ayrımı yapmamalı. Adalet konusunda hizmetliye, öğretmene, öğrenciye, veliye örnek olmalı.

K2: Bakanlık boyutunda sistem kurmak gerek bir değerlendirme ölçütü yapılması, öğretmenlere tebliğ edilmesi lazım öğretmenler ne yapması gerektiğini bilmesi lazım. Yapılması gereken şeyin dışına bilinçli bir şekilde çıkıyorsa tabii ki ona adaletin kurallarının uygulanması lazım ama öğretmen bilmediğin şeyden dolayı yargılanırsa veya birisine örnek veriyorum a öğretmenine iyi davranılıp b öğretmenine kötü davranılıyorsa böyle demokrasi olmaz, milli eğitimdeki adalet duygusu kesinlikle öğrenci ve velinin yanında öğretmenin yanında hiçbir şey yok. Yöneticilerinden samimiyet bekliyorum adalet ne ise o yani kesinlikle yakınlık çıkar ilişkisi beklemiyorum herkese Neyse bize örnek veriyorum en yakınına nasıl davranıyorsa bize de öyle davranmalı yani bütünsel olmalı ki okuldaki örgütün içinde idarecilerinde olması lazım ayrıca örgüt kurmamaları lazım. Öğretmenlerden de dik durmalarını bekliyorum okul idaresinin tutumları karşısında ezilmemelerini bekliyorum güzel bir şey oluyorsa birbirlerini tebrik etmeliler.

K3: Aslında bence bu adaletin yayılması en tepeden başlayacak bir uygulama yani öğretmenlerin yaşadığı sorunlar genel anlamda sorunlar belki bir hükümet devlet politikası anlamında bir şey yapılabilir ondan sonra öğretmenliğin herhangi bir meslek olmamasından kaynaklı uğraştığımız kişiler çocuk grubu genç grubu onları kişiliğine yönlendirmek zorundasın yaptığınızı İşte bu anlamda yetiştirilirken dahi öğretmenlerinin ciddi anlamda bir

takım kriterleri yerine getirmeli psikolojik testlerden tutunda derse girişdersi hâkimiyet bunların her biri çok önemli gelen arkadaşlardan da görüyoruz bu anlamda ciddi yetersizlikler var konuşma becerilerinden tutunda davranışlara kadar çok şeyin araştırıp irdelenmesi lazım tabii ki bunların sonrasında adaletin tesis edilebilmesi belki çok daha kolay olur. Biz hep tepeden bir şey yapılsın sonrasında o sisteme uyum sağlayalım orada bir adaleti görelim uygulansın ondan sonra adalet anlayışı dahada yaygınlaşsın istiyoruz. Çocuklarımızın da mesela birbirlerine karşı çok adil davrandıkları söylenemez onlar bizim aynamız yansımamız nihayetinde ailelerinde de benzer uygulamalar olduğunu düşünüyorum ben buradaki yaşantılarını gördüğüm zamanda çok adil davranışlar görmeyebiliyoruz. Karşısındaki insanın yaşadıklarını algılayabilme anlayabilme onun yerine kendini koyup düşünebilme yetisini elde etme birçok sorunu çözer, birlikte yaşama duygusu olmalı ama hızla değişiyoruz çok hızlı değişiyor değerlerimizi kaybediyoruz zannediyorum gene empatiye geleceğim ben empati anlayışının ailede her bireye yayamadığımız zaman adaletin yerleşemeyeceğini düşünüyorum...

K4: Bir kere en başta müdürlerin, müdür yardımcılarının, öğretmenlerin herkesin bu konu ile ilgili eğitimden geçirilmesi gerekiyor, seminer olabilir bunlar nasıl davranılacağını çoğu bilmiyor...yetiştirme atama programları değiştirilmeli. Önce müdürün kendisi örnek teşkil etmesi lazım o da aynı şekilde okul içerisindeki bütün birimlerde müdür yardımcılarında tut da bütün bölümlerde adil olan şeyleri uygulamaları yapması lazım. Öğretmenler de önce zaten kendi adaletini sağlayacak, derse geç girmeyecek, öğrencilerine gerçekten verimli olabiliyor mu üstüne düşen görevleri yapabiliyor mu bunları sağlamak çok önemli bir de tepki koymakta önemli bir şey görüyorsan susmayacaksın karşı tarafa yapılan bir gün sana da yapılabilir, susarsan bir gün sana da susarlar.

K5: Öğretmen alımında belki staj döneminde okul yönetimi ile adalet kavramını öğretmen adaylarının pekişmesi için okul yönetimiyle bu işleyişler açısından biraz daha program olarak eklenebilir. Okul yöneticileri adaletli olsa bu aşağı doğru iniyor öğretmen bu eğitimden geçmemiş olsa da girdiği okulun iklimine kültürüne göre hareket ettiği için her tarafa nükseder diye düşünüyorum. Balık baştan kokar deyimi gibi baştan bir adalet varsa bu her taraf nükseder. Öğretmenlerin birlik olması gerekiyor illaki yönetime yakın bir öğretmen grubu da oluyor. Öğretmenleri bir olursa yönetici o zaman adaletli davranmak zorunda olacak...

K6: Her şeyden önce idarecilerin çok iyi seçilmesi gerekiyor zaman zamanda bunu biraz denetlenmesi de gerekiyor dışarıdan belki çok başarılı görülen idareciler okul içerisinde çok da başarılı olmayabiliyor...değişik psikolojik testlerle öğretmenlere uygulanacak öğrencilere uygulanabilecek bunun iyi değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum...İdareciler için işin açıkçası çok zor okulda adaleti sağlamak eşitliği sağlamak gerçekten çok zor ama nasıl davranacak hiçbir zaman öncelikle giyimine kuşamına düşüncesine sendikasına tavırlarına göre değerlendirmeden öncelikle öğretmenlere karşı tavırlarını iyi belirlemeleri gerekiyor.Öğretmenlerde öğrencilere karşı yaklaşımlarında yine aynı şekilde öğrencinin geldiği seviyeye göre giyimine kuşamına göre zeka seviyesine göre ya da olumsuz davranışları olduğunda öğretmenler öğrenciye onun var olan kapasitesini ortaya çıkarmak yerine ben sana olumsuz etkileyebiliyor çocukta bu sefer kendini tamamen içi kapatabiliyor her öğrencinin geliştirilebilir özellikleri vardır yetenekleri vardır bunları ortaya çıkarabilecek adil ortamı sağlamak lazım bunu da nasıl sağlarlar bir öğrenciye yaklaşım da bile azıcık sevginin dozunu arttırabildiğinde ya da sevgisizliğin dozunu arttırıldığında öğrenciler bunun çabuk hissediyorlar...

K7: Adaletin sağlanması için sıkı bir kontrol kesinlikle gerekiyor. Bu okul müdürlerinin de üzerinde bir vazife olması lazım. İlçe Milli Eğitim'in belirli dönemlerde gezmesi gerekiyor okulları. Müfettişlik sistemi olmalı...özellikle Bakanlığın kendisinin toplanması lazım, bakanlığın kendini toparlaması lazım. Önce bakanlıktaki işlerin gerçekten adil şekilde dağıtılması lazım... Öğretmen atamasında, müdür atamasında mülakat olmaması lazım. Liyakatın sınav sisteminin getirilmesi lazım. Mülakat olan bir sistemde çok da adaletli bir sistem olmuyor, vicdani bir sistem olmuyor. Yöneticilerin daha çok idari boyuttan ziyade liderlik vasfı olmasından yanayım. Kişinin karşısındaki öğretmenlere karşı kendisinin de bir öğretmen olduğunu unutmaması lazım, anlaması lazım. Yani lider vasfının ön planda olması lazım. Kendimize baktığımız zaman da bizim de gerçekten işimizi hakkıyla yapmamız lazım ben bir yaparken gerçekten bunu hakkıyla yapıyor muyum? Öğretmende gerçekten yaptığı mesleğin farkına varması lazım bir eli tutabilmesi lazım. Örgüt adaleti veya kendi içerisindeki adaletin

çok küçük yaşlarda bize vicdanla tanıtılması gerektiğinden yanayım. Bu da aile ilkököl ve ortaokulda eğitim alınması gerekir ki vicdanlı bir toplum yetiştirelim yoksa biraz zor bu iş.

K8: Çözüm önerisi dersek biraz daha geniş perspektiften bakması lazım. Veli profili önemlidir bunun için çevre şartları önemlidir, öğretmenlerin şartları önemlidir. Tek bir şablonla adalet dağıtmanın olmayacağını düşünüyorum. Okul idaresinin tek bir şablonla uygulama yapmasının çatışmaya dönüşeceğini düşünüyorum. Türkiye'deki politikuygulamanın milli eğitim politik uygulamasının milli eğitim sisteminin parti politikalarıyla yürütülmesinin son derece yanlış olduğunu düşünüyorum...ama bu yukardan senin adamın benim adamın gibi bir sistem değil performans kriterleri olmalı ama bu üç senede bir dört senede bir teftiş teftişi şeklinde değil de daha başka bir canlı organizma gibi sistemin içinde bir hareketlilik olmalı ürettiği sistemin içerisinde bir yaşam var çark böyle dönüyor böyle bir denetleme kesinlikle de performansı da arttıracaktır kişilerin sorumluluk duygusunu arttıracaktır adil uygulamasını da arttıracaktır. Ben bireysel olarak öğretmen olarak özellikle kurul toplantıları çok önemli zümre toplantılarının çok önemli olduğunu düşünüyorum ve ben bugüne kadar bütün toplantılara bütün öğretmenlik hayatında kurul yazmanı yaptım defalarca ilk başladığım yıllarda da yaptım. Yüzmeyi suyun içinde öğreniyorsunuz. Bunu şunun için yaptım şimdi rol almazsanız kesinlikle sahnede koltuktan bir şey öğrenemiyorsunuz sahneyi algılamıyorsunuz katılırsanız daha iyi öğreniyorsunuz yetiştiriyorsunuz. Ben aslında öğretmen camiasına çok saygı duyan bir insanım toplumun içerisinde öğretmenlik mesleğinin rolünün büyük olduğunu ve o sorumluluğa da öğretmenlerin inanması gerektiğini düşünüyorum. Adalette siz aynasınız size dönüyor.

K9: Adaletsizliğin olduğu yerde tabii ki benim orda aslında sesimin daha yüksek çıkmasını lazım ben sustuğum için öbürü sustuğu için bu haldeyiz zaten, biz grup olarak hareket etsek toplumda adaleti sağlayabiliriz. Kolektif bilinç diye bir şey var kolektif bilince en büyük yön veren duygulardan birisinin adalet olduğunu düşünüyorum...müdürün sesi çıkmayanın da sesi olması gerekiyor. O zaman adalet anlayışına inanırım ben. Bence adaleti insanların vicdanına bırakmamak lazım çünkü bizim insanımız daha olgunluğa erişmiş değil...öğretmenin adaletinde de sorun var. Ama bence tekrar tekrar söylüyorum devletin en büyük sıkıntısı denetim mekanizması. Öğretmen arkadaşım samimi olduğu öğretmen müdür yardımcısı olunca suiistimal eden bir tip sen zaten buna yakınsın ee ne yapacak o zaman yasal mevzuatı yerine getiremeyecek benim arkadaşım bir uyaracak iki uyaracak sonra yapamıyor insanların eli kolu bağlı oluyor...adaleti insanın vicdanının nüfus ettirmek gerekir. Tabii çocukluktan gelir belli yeterince donanımlı eğitilmedi...biz daha girişken mesela 21. yüzyıl becerileri diyoruz ya bu becerilerin çoğu zaten bizde yok...Bizim öğretmenlerin başta ben kendime söylüyorum çok boş olduğunu düşünüyorum birçok beceriden uzak olduğunu düşünüyorum kendini ifade etme becerisi yok öğretmene diyorsun ki 12 Mart'la ilgili bize şöyle katkıda bulunur musun? Hayır diyor. Benim adım hiçbir şekilde geçmesin diyor yani öğretmenlerde de şunu anlayabiliyorum sistem öğretmenleri Tükenmişlik sendromu içerisine itiyor ne öğretmenlerine adaleti!... kesinlikle kurallar Ahmet'ti, Mehmet'ti, Hasan'dı değil müdürün kendi evladı bizim okulumuzda öğretmen olsa dahi ona da işleyecek bir kere toplumda eğer bunu uygulamak istiyorsak. Yani kesinlikle bir denetim mekanizmasını da başta bunu sağlayan müdür olacak. Bir de adaleti sağlamak için öğretmenin elindeki yaptırım gücünü almak gerekir. Öğretmenin öğrencinin karşısında ezilmemesi gerekir ezmemeli öğretmeni öğretmenin karşısında da ezmemeli...öğretmen önce kendi adalet duygusuna kendi içerisinde yeşertecek, güzelleştirecek içselleştirecek...Adaleti seminerlerle veremezsiniz bu çok küçüklükten itibaren öğretmeni seçerken tıpkı yurt dışında Almanlarda olduğu gibi öğretmen seçme politikası bu kişisel özellikleri bu belki kendileri saklayabilir ama artık çapraz bir soru ile mi olur nasıl olur bilemem. Bizim öğretmenimiz de Akıl yürütme becerisi yok sistematik düşünme yok Bizim öğretmenimiz de empati yok empati olmayan insanlar adalet olur mu empati olmayan insanda adalet olmaz bizim öğretmenlerimizin çoğunda birçok şey eksik... Bu da kendini toplumda feda etmeye hazır öğretmenler var, mesela bizim okulda da var bir elin beş parmaklarını geçmez. Bir elin parmağı hatta iki elin parmağı bile değil. Dolayısıyla bu öğretmenler üzerinden gidilebilir ve toplumun genelini yayılabilir örnek olabilir. Önce öğretmen bunu içselleştirerek...

K10: Öğretmenler gerçekten adaleti istese bir grup olabilir müdür adaleti vermek zorunda kalır. Her zaman yandaş grup olabiliyor her zaman ses çıkarmayan olayları bilen aman benim tadım kaçmasın, bana dokunmasın bin yaşasın mutlaka her okulda var bunu doğru bulmuyorum benim için iyi tarafta var kötü tarafta var...öğretmenlerin çok görüş bildirilmesi gerektiğini düşünüyorum, yazılı olabilir belki isim vermekten korkan insanlar olabilir. Ses

çıkarmak lazım bir şekilde bunu belirtmek lazım... Bireysel olmamak gerekiyor, örgüt ruhunun olması lazım zaten bireyselliğe başladığın an hepsi bitiyor. Bakanlık performans getirmeli, öğretmenleri dinlemeli, velilerle konuşmalı ama bu tabi veli ne derse kanundur, veli beyanı esastır, öğretmen beyanı esastır değil. İzlemeli ya eskideki gibi müfettişlik durumları olmalı. Daha çok ona güvenebiliyordum ben de müfettiş profili öyle kalmış. İnsanlarla görüşmeli, öğrencilerle görüşmeli, öğretmenlerle görüşmeli. Müdürün sadece odasında oturup kalan bir insan olmaması lazım. İnsanlardan da böylece fikri alınır şu eksiği var gediği var. Müdür sahaya inmeli, insanlar konuşa konuşa. Çünkü görüş bildirmeden hiçbir şey halledilmiyor. Daha fazla toplantı yapılması lazım, insanlarla daha fazla etkileşim içinde olması lazım. Oturup da bildirip bildirip hadi hoşça kalın değil... İnsanları görevlendirip ona göre yapalım bence bu çok adaletli bir davranış.

K11: Okulların ekonomik ihtiyaçları daha fazla giderilirse eğer daha adil olacağını düşünüyorum. Bazı imkânsızlıklar var çünkü Türkiye'nin dört bir yanındaki çocuklarla eşitiz ama bazı konularda kötü olabiliriz...veli ile de çok fazla iletişime geçmek gerekiyor öğretmen açısından sınıf öğretmeni olduğum sınıfın velileri ile daha iyi iletişimdeyim diğer sınıflarla daha az iletişim kendi sınıfımda okul idaresine güvenen daha fazla çocuk var diğer sınıflar da onu seziyorum iletişim kuvvetli olması gerekiyor.Öğretmenler açısından belli kıstaslarımız var ya onları herkesin iyi bilmesi gerekiyor. Kanun, yönetmelik konusunda eksik olmamız gerekiyor ki yaptığınız uygulama kitaba uygun olsun hem özellikle not döneminde çocuklar çok fazla adaletsizlik olduğunu düşünüyor ama onu bak işte dereceli puanlama anahtarı aramıza göre böyle ya da ölçeğimize göre böyle demeliyiz. Yani öğretmenler işini iyi bilmeli. Öğretmenin, öğrencinin adaleti istemesi adaleti sağlar bence. Sınıfta hocam ona öyle uyguladınız da bana niye böyle yapıyorsunuz diye sorduğunda başta yanlış mı yapıyorum diye düşünüyorum ama sonra diyorum ki o ona göre değil bu durum. Ekonomik açıdan şartları eşitlenirse öğretmenin de aklı başka bir yerde olmayacak, kaygısı olmayacak, güven duyacak çoğu şeye. Güven duygusuiyi olursa adalet de daha iyi gelişir diye düşünüyorum.

K12: Okullarda adaletin sağlanması için en başta bakanlığın adaletli bir şekilde müdür ataması yapması gerekir. Yani liyakata göre müdür. Yani bir kız meslek lisesinde bir kız meslek liseli müdür, branş bazında bir müdür olması gerekir bir ilahiyat mezunu değil mesela. Sonra müdür denetlenmelidir. Öğretmenlere anketler uygulanmalıdır. Müdürler değerlendirilmelidir. Buradan çıkan sonuca göre belli bir oran belirlenmelidir. İşte yüzde yüzü düşünürsek yüzde 50'nin altında kalan bir müdüre soruşturma açılmalıdır. Çünkü çalışanlarını tatmin eden, çalışanlarını düşünen, onlara empati kuran bir müdür değildir. Bunlar değerlendirilirse müdürler de kendine bir çeki düzen vereceklerdir. Bu kriterlere dikkat edeceklerdir diye düşünüyorum. Bir müdür, öğretmenine davranışta bulunurken mutlaka bir öğretmene nasıl davrandıysa aynıısını istikrarla diğerlerine de davranmalıdır ki kötü bir muamale de olmuş olsa, mesela her güne ders konulması. Bu bizim için çok da kabul edilebilir bir şey değildir. Fakat herkese böyle ise buna hiç kimse ses çıkarmaz. Eğer okulda adalet varsa müdürün işi de daha kolay oluyor. Çünkü herkese aynı strateji ile yaklaşırsa herkes bunu olağan karşılar. Öğretmen kendi bazında yani sınıfı açısından, öğrenci açısından adaletli olmalıdır. Sonra biraz da anlayışlı olmalıdır. Adalet noktasında bazen aşırı tepkiler değil de verdiğimiz oluyor. Aşırı tepkiler değil de kişiyi onarıcıtepkilerde bulunursak önce müdürün yaptığı işlerden bahsedip sonra yapılan adaletsizliği vurgularsak orada iyi bir niyet olduğu için müdürde de değişim olabilir. Ben öğretmen bazında önce kendi öğrencisine adalet daha sonra biraz anlayış ondan sonra da uyarılarını yaparken yıkıcı değil yapıcı uyarılarda bulunmasını tavsiye ediyorum. Bizim zaten ülkemizde en büyük sıkıntı öğretmen yetiştirme problemi...bir kere öğretmenlik mesleğini yüceltmemiz gerekir. Bunu da en başta yapacak olan bakanlıktır. Sonra insanlara bu yayılmalıdır. Öğretmenlik mesleği tatminkar bir meslek olsa gençler neden istemesin? Mutlaka isteyeceklerdir...atama esnasında güvenilirlik açısından belki psikolojik testler yapılabilir... Adalet eğitimle verilebilecek bir şey. Fakat bu eğitimin okullardan ziyade en başta evde başlaması gerekir. Yani anne ve babanın önce çocuklarına karşı adaletli davranışta olması gerekir ki çocukta adalet duygusu işlesin ve ilerleyen zamanlarda arkadaşına adaletli davransın. Yarın herhangi bir meslek sahibi olduğunda orada adaletli olsun. Sonra bir makam mevki sahibi olduğunda orada adaletli olsun. Yani bu adaleti biz verebiliriz. Ama tabii ki kendimiz örnek olabiliriz, derslerimizde de anlatabiliriz, okulda örnek olabiliriz...

K13: Öncelikle yetiştirdiğiniz insanların adalete önem veren insanlar olarak biz yetiştirirsek onlar hangi mevkiye gelirlirse gelsinler o adaleti sağlar. Doktorun adaletsizliği de can yakar, öğretmenin adaletsizliği de can yakar ama en büyük canı yargının adaletsizliği yakar. Çünkü

hukukun olmadığı bir yerde insanların ne can ne mal güvenliği vardır. İnsanlar kendini güvensiz hisseder, yarınlarından emin olmaz. Müdür atama noktasında idarecilerin kesinlikle kişiliklerini yerine oturmuş, psikolojik sorunları olmayan sözü dinlenir kişilerin olması gerekiyor. Hani herkesin yönetebilme kabiliyeti yoktur. Liderlik vasfını kesinlikle taşıması gerekiyor. Kayırmacı bir insan olmaması lazım. Liderlik noktasında eğitim almaları gerekiyor. Bizim en büyük hatamız insanları a,b,c ile seçmek. Eğer ki bir hâkimde cesaret yoksa zekâsı çoktur belki ama o insanda cesaret yoksa hakkı uygulamaya korkuyorsa orada adalet yoktur ben ne yapayım onun zekâsını. Cesaret olmalı, kişiliği karakteri yerinde olmalı. Her öğretmen hitap ettiği öğrenciyi ahlaklı adalet duygusuyla vicdan duygusuyla yetiştirse hem huzurlu aile olur hem huzurlu devlet hem de huzurlu bir dünya olur. Okul yöneticisi açısından baktığım da insan ancak yaşadığını isteyebilir. Okul yöneticileri az önce belirttiğim gibi yaşayacak, öğretmenlerini takip edecek, öğretmen bir haksızlık yaptıysa uyaracak. Bunu herkesin içinde yapmayacak özellikle öğrencinin önünde öğretmenini uyaran idarecilerimiz var.

K14: Ben okullarda adaleti yaşayamadım. Okullarda başörtümden, yaşayış tarzımdan değil de işimle ilgili sorgulanmak isterdim. İdarecinin işi enin dinin görüşün olmamalı diplomanda verilen işi nasıl yaptığın olmalı. Bu olduğu takdir de adalet her noktada işler. Adaletin sağlanması için hümanistlik benim en çok inandığım şey. Bir olay olduğunda hemen reaksiyon göstermek yerine o öğretmeni kendi potasında bir düşünmeli bunun ne derdi var?... öğretmenle idareciye farkı şey düşmüyor bence onların hali tavrı idareciyi şekillendiriyor. Öğretmenler adaleti sağladığında bir idareci oradaki 20 öğretmene uyar. Yirmisi saz çalarken bir gitarın sesi ayırt edilmez. Okulları siz değiştireceksiniz, müdür değil. Okulda kuracağınız bağlantı güvenle okulları değiştirecek olan sizsiniz. Ben buna inanıyorum. Öğretmenler kendi aralarında evrensel değerleri önce öğrenciye yaşatarak başlatıp kendi araların da böyle olduğu sürece idareci ne yapabilir? Kollektif bilinç etkili. Bakanlıktan başlanmalı insan kayırmayı, güçlü olup öne geçmeyi önce orada çözmeli. Çünkü insanlar bunu aşağıda görüyorlar. Aşağıda makes bulması için önce bakanlığın bunu yapması lazım. Herkesi liyakatı ile değerlendirmesi lazım. Yapmadığın şeyi başkasından isteyemezsin. Mesela seminerler gideriz otururuz. Öğretmen atamasında sadece KPSS puanı baz alınmamalı bence öğretmenleri psikolojik testten geçirmeli, adaleti sağlama konusunda birlikler mi bir testten geçirilmeli, her öğrenciye aynı mesafede yaklaşıyor mu diye tutum testlerinden geçirilebilir. Öğretmen eğitimi içselleştirmiş mi bakılmalı.

K15: Ben Milli Eğitim Bakanlığı'nın taklitten öteye geçip kitaplarımızdan kendi kültürümüze uygun olmayan bazı kavramların çıkartılması gerektiğini düşünüyorum. Dinin çok vurgulanmaması gerektiğini düşünüyorum. Milliyetçiliğin çok vurgulanmaması gerektiğini düşünüyorum ki biz dünya vatandaşı olalım. Dünya vatandaşı olmaya dönük içeriklerle önce öğretmenin eğitilmesi gerektiğini düşünüyorum. Evet, ben iki ay tatil yapıyorum ama ben seminer dönemi geldiğimde dolu dolu dolu dolu kişilerin gelip benim öğretmenlerimi eğitmesini istiyorum. Öğretmene ahlakla etik arasındaki farkı öğretmesini istiyorum...öğretmen şunu bir versin sen sigara içiyorsun ama çocuğa içme diyorsun. Yere çöp atma diyorsun ama sen izmaritini atıyorsun. Sen bunu bir yapmayacaksın ki çocuk yapmasın. Sen adaletli davranırsan çocukta adaletli davranacak...öğretmen maaşları dünya standartlarının çok altında. Öğretmenler kendini değersiz hissediyor. Hem maddi açıdan hem manevi açıdan öğretmen kendini değersiz görüyor. Önce bu soruna çözüm bulmaları lazım. Öğretmen kendi düşüncesini değil evrensel değerleri verecek. Öğretmenleri sen sağcısın sen solcusun diye atıyorlar. Ben iyi bir öğretmensem benim neci olduğuma bakmayacak...öğretmen evrensel değerleri verecek. Kendi düşüncesini değil. Ben balığın baştan koktuğunu değil dipten koktuğunu düşünüyorum. Ben o çocuğa ailenin de öğretmenim de sistemin de eğitim vermediğini düşünüyorum. Biz öğretmenler örgütlü davranmalıyız. Örgüt olmanın ben ne olduğunu bilmediğini düşünürüm. Ben ahlaki etik anlamda eğitim almış sistemin, öğretmenin, müdürün zaten adaleti kendiliğinden getireceğini düşünüyorum. Bu yukarıdan kafaya vurma ile olacak bir şey değil. Yasa diyerek kimine canının istediği gibi yasayı uyguluyor. Kimisine uygulamıyor. Yönetmelikte bu var diyor sıkıştırıyor ama yönetmelikte bu var diye başkasını sıkıştırmıyor. Çünkü biz dipten sıkıntılıyız. Ben Adalet kavramını öğrenememişim, öğretmen olmuşum. Şimdi saçma mülakatlarla getiriyorsun. Adaletsiz insanlar mülakat yapıyor. Mülakatta da canı istediğini alıyor canı istemediğini alamıyor. Oradaki üç dakikalık beş dakikalık soru ile kimseyi öğretmen kılamazsın. Sen ona insan haklarını, çevre haklarını, hayvan haklarını, duyarlılığını merak edip bir test uygulayacaksın. Çünkü öğretmenlik budur. Ben bizim sistemin kökten sıkıntılı olduğunu düşünüyorum...kontrol mekanizmasını kontrol etmek lazım. Üstten emir vererek olmuyor çünkü görünürde her şey mükemmel.

Tablo 9’da öğretmenlerin okullarda örgütsel adaletin sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri “*okul yöneticilerine sunulan çözüm önerileri*” kategorisi altında belirtilmiştir. Öğretmenler yöneticilerine en çok *adaletli davranışlarıyla örnek olmalı (n=5)* ve *herkese eşit davranmalı (n=4)* önerilerini sunmuşlardır.. Bu konuda K1 “*...müdür de öğretmenlerine karşı eşit olmalı, belki bazılarını daha çok sevebilir ama eşit davranmaya çalışmalı. Etik değerleri ön plana çıkarmalı, şucu bucu ayrımı yapmamalı. Adalet konusunda hizmetliye, öğretmene, öğrenciye, veliye örnek olmalı...*”, K3 “*...tepeden bir şey yapılsın sonrasında o sisteme uyum sağlayalım orada bir adaleti görelim uygulansın ondan sonra adalet anlayışı daha da yaygınlaşsın...*” ifadeleriyle adaletli davranışların öncelikle yöneticilerden beklendiğine, yöneticilerin örnek teşkil etmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. K5 “*...okul yöneticileri adaletli olsa bu aşağı doğru iniyor öğretmen bu eğitimden geçmemiş olsa da girdiği okulun iklimine kültürüne göre hareket ettiği için her tarafa nükseder diye düşünüyorum balık baştan kokar deyimi gibi baştan bir adalet varsa bu her taraf nükseder...*” ifadesiyle bu düşünceleri destekleyici açıklama yapmıştır. K13 de aynı düşünceyi farklı bir biçimde “*...okul yöneticisi açısından baktığım da insan ancak yaşadığını isteyebilir. Okul yöneticileri az önce belirttiğim gibi yaşayacak...*” ifadesiyle destekleyerek okul yöneticilerinin başkalarından adaletli davranışı beklemeden önce kendisinin adaletli olması gerekliliğini dile getirmiştir. Bunlardan farklı olarak iki katılımcı K7 ve K14 yöneticilerin empati yapması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca K14 bu düşüncesine ek olarak “*...bir olay olduğunda hemen reaksiyon göstermek yerine o öğretmeni kendi potasında bir düşünmeli bunun ne derdi var? Okulda mı evde mi bir şey oldu...madalyonun diğer yüzüne de bakmak lazım...*” ifadesiyle yöneticilerin olaylara bütüncül bakması önerisinde de bulunmuştur. Bir katılımcı da yöneticilerinin adalet anlayışlarının bütüncül olması gerektiğini “*...veli profili önemlidir bunun için çevre şartları önemlidir, öğretmenlerin şartları önemlidir. Tek bir şablonla adalet dağıtmanın olmayacağını düşünüyorum...*” sözleriyle ifade ederek yöneticilerin okulun çevresine, veli profiline, öğretmenlerin çalışma koşullarına göre dağıtım kararlarının alınması gerekliliğini ifade etmiştir. Katılımcıların görüşlerini genel olarak değerlendirdiğimizde okul yöneticilerinin okullarda adaletin sağlanması noktasında tutumu, davranışı ve kişiliği ile örnek teşkil ettiği görülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin ayrımcılıktan uzak, taraf tutmayan, katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olması, öğretmenlerin görüşüne saygılı bir liderlik anlayışı benimsemesi, adaleti davranışlarıyla, tutumlarıyla göstermesi, hak ve hukuk çerçevesinde hareket etmesi, öğretmenlere okulun işleyişiyle ilgili bilgi vermesi ayrıca etkileşimi kuvvetlendirecek bir örgüt ortamı sunması örgütsel adaleti

sağlamanın gerekliliklerindendir. Bu bulguya benzer olarak Doğan (2002) işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını, okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkileşimlerini arttırarak onların okula ve uygulamalara yönelik bilgilerini arttırabileceğini, böylece öğretmenlerin okuluna yönelik bilgi eksiklinden kaynaklanan olumsuz algılamalarının da önüne geçilmiş olacağı; Tekin ve Akyol (2017) okul müdürlerinin tarafsız, önyargılardan ve siyasetten uzak, dil, din, mezhep ayırımına bakmadan hoşgörü içerisinde öğretmenlerle iletişim kurmalarının, çalışanla çalışmayanı ayırt edecek bir pozitif ayrımcılıktan yana olmalarının örgütsel adaletin gereklerinden olduğu (s.187); Akdeniz (2018) yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırmak için, ders programlarının adil bir şekilde yapılmasına, ders dışı işlerin eşit dağıtılmasına, kararlara öğretmenlerin de katılmasına, tarafsız kararlar vermeye, her öğretmene eşit davranmaya ve alınan kararların hangi sebeplerle alındığını da öğretmenlere açıklamaya mutlaka özen göstermeleri gerektiği (s.120), Küçükçene ve Aydoğan (2018) öğrencilerin adil bir ortamda bulunmaları, adil davranışlar görmeleri gelecekte bu öğrencilerin de adil birer toplum bireyleri olmalarına katkıda bulunacaktır. Bunun için öncelikle eğitim kurumlarında yönetici olarak çalışan kişilerin sorumluluklarının farkında olması ve bu doğrultuda işler yapması gerekmektedir (s.659) sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 9’da öğretmenlerin okullarda örgütsel adaletin sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri “*öğretmenlere sunulan çözüm önerileri*” kategorisi altında belirtilmiştir. Tablo 9 genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların öğretmenler açısından birçok çözüm önerisi sundukları görülmektedir. Bu konuda en çok üzerinde durulan kodlar: “*örgüt olma bilincine sahip olmalı (n=6), adaletli davranışlarıyla öğrencilere örnek olmalı (n=5), sınıf içinde adaletli olmalı (n=5), işini hakkıyla yapmalı (n=3)*” dır. Bu kodlar etrafında bazı katılımcı görüşleri şöyledir: K1, K5, K9, K10, K14 ve K15 öğretmenlerin öncelikle örgüt olma bilincine sahip olması gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Bu konuda K1 “*öğretmenler öncelikle gerçek örgüt olmalı, birine yapılan haksızlık öğrenci öğretmen fark etmez herkese yapılmış gibi onun savunucusu olmalı...*”, K9 “*...adaletsizliğin olduğu yerde tabii ki benim orda aslında sesimin daha yüksek çıkmasını lazım ben sustuğum için öbürü sustuğu için bu haldeyiz zaten, biz grup olarak hareket etsek toplumda adaleti sağlayabiliriz. Kollektif bilinç diye bir şey var. Kollektif bilince en büyük yön veren duygulardan birisinin adalet olduğunu düşünüyorum...*”, K10 “*...bireysel olmamak*

gerekiyor, örgüt ruhunun olması lazım zaten bireyselliğe başlandığın an hepsi bitiyor...” şeklinde görüşlerini açıklamışlardır.

K1, K4, K6, K12, K14 öğretmenlerin öncelikle sınıfı içinde adaleti sağlaması, görevini hakkıyla yerine getirmesi gerektiği konusuna şu sözlerle vurgu yapmışlardır: K4 “öğretmenlerde kendim önce zaten kendi adaletini sağlayacak, derse geç girmeyecek, öğrencilerine gerçekten verimli olabiliyor mu üstüne düşen görevleri yapabiliyor mu...”, K6 “öğretmenlerde öğrencilere karşı...adil ortamı sağlamak lazım bunu da nasıl sağlarlar bir öğrenciye yaklaşım da bile azıcık sevginin dozunu arttırabildiğinde ya da sevgisizliğin dozunu arttırıldığında öğrenciler bunun çabuk hissediyorlar.” K12 “...öğretmen kendi bazında yani sınıfı açısından, öğrenci açısından adaletli olmalıdır...”. K3, K8, K9, K12 ve K15 öğretmenlerin adaletli davranışlarıyla çevreye öğrencilere örnek olmasının adaletin sağlanması için bir çözüm olduğunu ifade etmişlerdir. K3 “...çocuklarımızın da mesela birbirlerine karşı çok adil davrandıkları söylenemez onlar bizim aynamız yansımamız...ben buradaki yaşantılarını gördüğüm zamanda çok adil davranışlar görmeyebiliyoruz...” açıklamasıyla, K15 de “...sen sigara içiyorsun ama çocuğa içme diyorsun. Yere çöp atma diyorsun ama sen izmaritini atıyorsun. Sen bunu bir yapmayacaksın ki çocuk yapmasın. Sen adaletli davranırsan çocukta adaletli davranacak...” ifadesiyle öğretmenlerin adaletli davranmadan, iyi örnek olmadan öğrencilere adalet duygusunun verilemeyeceğinin, adaletli davranışların kazandırılmayacağını üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda öğretmenlerin adalet değerinin öğrencilere kazandırılmasında etkili olduklarının bilincinde olduğu, adalet algısı olumsuz olan öğretmenlerin adalet değerini öğrencilere dolayısı ile topluma kazandırmada problem yaşadıkları söylenebilir. Kara (2011) ve Yılmaz (2010)’da çalışmalarında öğretmenlerin adalet değerini öğrencilere kazandırmadaki etkilerine değinerek öğretmenlerin adalet algısının önemini ortaya koymuşlardır.

Bunlardan farklı olarak K2 öğretmenlerin yapılan adaletsizliklere karşı dik durmaları gerektiğini ve meslektaşlarına da adaletli davranarak gerektiğinde takdir etmeleri gerektiğini “öğretmenlerden de dik durmalarını bekliyorum okul idaresinin tutumları karşısında ezilmemelerini bekliyorum güzel bir şey oluyorsa birbirlerini tebrik etmeliler.” sözleriyle ifadelendirmiştir. K11 de öğretmenlerin örgüt içinde adaletin sağlaması adına öğretmenlerin yapması gerekenleri başka açılardan değerlendirerek öğretmenlerin veli ve öğrencilerle iletişimin kuvvetli olması gerekliliğini ayrıca yasal haklarının bilincinde olması gerekliliğini şöyle açıklamıştır: “...velilerimizle de yani nasıl desem veli ile de çok

fazla iletişime geçmek gerekiyor öğretmen açısından sınıf öğretmeni olduğum sınıfın velileri ile daha iyi iletişimdeyim diğer sınıflarla daha az iletişim kendi sınıfımda okul idaresine güvenen daha fazla çocuk var...kanun, yönetmelik konusunda eksik olmamız gerekiyor ki yaptığınız uygulama kitaba uygun olsun...”

Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde adaletin topluma sirayet etmesi, okullarda örgütsel adaletin sağlanması için adaleti var eden değerlerin öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan personelce benimsenmesi gerekmektedir. Bu bulgu Tan’ın çalışma bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Tan (2006)’ın çalışma bulgusuna göre; “temel adalet kavramları önce okulumuzdaki idareci ve öğretmenler tarafından benimsenmelidir”, maddesine öğretmenler ($\bar{X}$:4,31) tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum eğitim-öğretimin yapısı itibarıyla adaletle çok yakından ilişkili olduğu ve insan yetiştiren kurumlar olarak okul çalışanlarının bu konuda en üst düzeyde hassasiyet sahibi olmaları gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır (s. 48).

Tablo 9’da öğretmenlerin okullarda örgütsel adaletin sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri “*Milli Eğitim Bakanlığı’na sunulan çözüm önerileri*” kategorisi altında belirtilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu “*öğretmen atama ve yetiştirme programları değiştirilmeli*(n=9)”, “*okullar denetlenmeli* (n=5)”, “*müdür atamalarında liyakat esas alınmalı* (n=4)”, “*öğretmenlerin ekonomik şartları iyileştirilmeli* (n=3)” önerisinde bulunmuşlardır. Bu öneriler etrafında K1 “*yönetici de öğretmende hatta bakanlıktaki yönetici de uzmanlığına göre, hakkına göre yeteneğine göre atanmalı. İdareci üniversitelerin bu bölümünden mezun olmalı. Müdüre de öğrenci, öğretmen adaletiyle ilgili puan vermeli. Her yıl habersiz müfettişler teftiş etmeli...*” her türlü atamada liyakatın olması ayrıca okulların teftiş edilmesini gerekliliğine, K3 “*...yetiştirilirken dahi öğretmenlerinin ciddi anlamda bir takım kriterleri yerine getirmeli psikolojik testlerden tutunda derse giriş dersi hakimiyet bunların her biri çok önemli...*”, K4 “*...herkesin bu konu ile ilgili eğitimden geçirilmesi gerekiyor, seminer olabilir bunlar nasıl davranılacağını çoğu bilmiyor...bunlara bakanlığın eğitim vermesi gerekiyor, yetiştirme atama programları değiştirilmeli...*”, K12 “*...bizim zaten ülkemizde en büyük sıkıntı öğretmen yetiştirme problemi...bunu da en başta yapacak olan bakanlıktır. Sonra insanlara bu yayılmalıdır...*” adaletin sağlanmamasındaki en büyük problemin öğretmen yetiştirme olduğuna, K14 “*...öğretmen atamasında sadece KPSS puanı baz alınmamalı bence öğretmenleri psikolojik testten geçirmeli, adaleti sağlama konusunda bir testten geçirilmeli, her öğrenciye aynı mesafede yaklaşıyor mu diye tutum testlerinden geçirilebilir...*” öğretmen atama ve yetiştirme programlarının adaleti

sağlama noktasında yetersizliğine; K7“...adaletin sağlanması için sıkı bir kontrol kesinlikle gerekiyor. Bu okul müdürlerinin de üzerinde bir vazife olması lazım. İlçe Milli Eğitim'in belirli dönemlerde gezmesi gerekiyor okulları...” bakanlığın okullarda adaletin sağlanması adına denetim yapılması gerekliliğine, K13 “...müdür atama noktasında idarecilerin kesinlikle kişiliklerini yerine oturmuş, psikolojik sorunları olmayan sözü dinlenir kişilerin olması gerekiyor...liderlik noktasında eğitim almaları gerekiyor. Bizim en büyük hatamız insanları a,b,c ile seçmek...” müdür atamasında bakanlığın liyakatı esas alması gerekliliğine; K11 “...ekonomik açıdan şartları eşitlenirse öğretmen de aklı başka bir yerde olmayacak, kaygısı olmayacak, güven duyacak çoğu şeye...” bakanlığın öğretmenlerin ekonomik şartlarını iyileştirmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır.

Katılımcıların bazıları da bakanlığın idarecilere performans sistemi getirmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu görüşü paylaşan K8 ayrıca bakanlığın partiler üstü bir politika ile hareket etmesi gerektiğini de vurgulamış ve görüşünü şöyle ifade etmiştir: “Türkiye'deki politik uygulamanın milli eğitim politik uygulamasının milli eğitim sisteminin parti politikalarıyla yürütülmesinin son derece yanlış olduğunu düşünüyorum...yukardan senin adamın benim adamın gibi bir sistem değil performans kriterleri olmalı ama bu üç senede bir dört senede bir teftiş teftişi şeklinde değil de daha başka bir canlı organizma gibi sistemin içinde bir hareketlilik olmalı...denetleme kesinlikle de performansı da arttıracaktır kişilerin sorumluluk duygusunu arttıracaktır adil uygulamasını da arttıracaktır...”. K15 adaletin sağlanması noktasında farklı bir çözüm yolu sunarak adaletin yaşanmasının etik değerlerin öğrencilere kazandırmasıyla ilişkisinin olduğunu vurgulayarak ders kitaplarındaki içeriklerin etik değerlere uygun olması gerektiğini ayrıca eğitim sistemin etik ilkeleri kazandırması gerektiğini “ben ahlaki etik anlamda eğitim almış sistemin, öğretmenin, müdürün zaten adaleti kendiliğinden getireceğini düşünüyorum ...dinin çok vurgulanmaması gerektiğini düşünüyorum. Milliyetçiliğin çok vurgulanmaması gerektiğini düşünüyorum ki biz dünya vatandaşı olalım. Dünya vatandaşı olmaya dönük içeriklerle önce öğretmenin eğitilmesi gerektiğini düşünüyorum...” sözleriyle ifade etmiştir.

Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin adalet algısını daha çok yöneticilerin tavır, davranış ve uygulamaları şekillendirmesine karşın katılımcılar adaletin sağlanması adına çözüm önerilerini daha çok bakanlık ve öğretmenler çerçevesinde değerlendirmeleri dikkat çekici bir sonuçtur. Öğretmenler birlik olduğunda, kolektif bilinçle hareket ettiğinde, bakanlık gerek öğretmen yetiştirmede gerekse

yöneticilerin adaletli davranışlarını değerlendirmede adil bir sistem getirdiği takdirde yöneticilerin adaletli davranmak zorunda kalacağını vurgulamışlardır. Ayrıca öğretmenlerin ekonomik şartlarının iyileştirilmesi, sosyal eşitliğin okullarda gözetilmesi, etik ve evrensel ilkelerin öğrencilere kazandırılması adına ders kitaplarındaki içeriklerin bunların gözetilerek belirlenmesi de öğretmenlerin adaletin sağlanması adına önerdiği çözümlerdir. Bunlara ek olarak katılımcılardan bazıları öğretmen yetiştirmede ve hizmet içi eğitim programlarıyla adalet değerinin öğretmenlere kazandırılması yönünde de çözüm önerisinde bulunmuşlardır. Katılımcı öğretmenlerin adaletin sağlanması noktasında başlıca sorun olarak *“öğretmen atama ve yetiştirme programlarını gördükleri”* söylenebilir. Bu bulgulara benzer olarak Köse vd. (2019) araştırmalarında öğretmen yetiştirme programlarında adalet ve toplumsal yaşama ilişkin konulara yer verilmesinin, uygulamalı çalışmalar yapılmasının öğretmen adaylarında adaletle ilişkin farkındalık oluşturma bakımından yararlı olacağı bulgulanmıştır (s.92). Polat (2015)’ta araştırmasında eğitimde sosyal eşitsizliklerde adaleti sağlamaya ilişkin çözüm önerileri olarak *“müfredatın evrensel değerlerle bütünleşmesi”, “kültürel etkinliklerde öğrenci katılımının desteklenmesi”, “eğitime daha fazla kaynak ayrılması” ve “ciddi devlet politikasının üretilmesi”* sonuçlarına ulaşmıştır (s. 73). Yılmaz ve Altınkurt (2011)’da çalışmalarında öğretmen adaylarının Türk eğitim sistemini başlıca sorunlarından biri olarak öğretmen atama sistemini gördüklerini bulgulanmıştır (s.959).

Bazı katılımcılar da örgütsel adaletin öncelikle bakanlık düzeyinde hatta bununda ilerisinde devlet düzeni olarak varlığının hissedildiği takdirde bunun okullara da yansıyacağını düşünmektedirler. Bu görüş dâhilinde bazı katılımcılar şunları ifade etmiştir: K3 *“aslında bence bu adaletin yayılması en tepeden başlayacak bir uygulama...tepeden bir şey yapılsın sonrasında o sisteme uyum sağlayalım orada bir adaleti görelim uygulansın ondan sonra adalet anlayışı daha da yaygınlaşsın istiyoruz...”*, K14 *“...bakanlıktan başlanmalı insan kayırmayı, güçlü olup öne geçmeyi önce orada çözmeli. Çünkü insanlar bunu aşağıda görüyorlar. Aşağıda makes bulması için önce bakanlığın bunu yapması lazım. Herkesi liyakatı ile değerlendirmesi lazım. Yapmadığın şeyi başkasından isteyemezsin.”* Katılımcılardan bazıları da adaleti sağlama noktasında yöneticilerin tek başına etken olamayacağı, adaletin devlet-kurum politikası haline getirilerek işlevsel olabileceğini düşünmektedir. Bu kanı Moorman’ın çalışma bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Moorman (1991) adaletli dağıtım yöneticinin kontrolü dışındaki kuvvetler tarafından kısıtlanabilir ve bir kurumun organizasyonun politikası olabilir (s.848). Polat (2007a)’ın

bulgusu da bu yöndedir. Polat'a göre demokratik eğitim adaleti sağlayacaktır. Bunda da makro ölçekte devlet yönetimi mikro ölçekte ise okul yönetimi etkilidir (s.180-181).

Çalışmaya katılan öğretmenlerindağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarıyla ilgili verdikleri cevaplar birlikte değerlendirildiğinde bu üç adalet boyutunun da öğretmenlerin adalet algısını etkilediği ve oluşan örgütsel adalet algısında üç boyutunda önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca bu üç adalet boyutunun binişik olduğu öğretmelerin bir boyutu adaletsiz olarak değerlendirdiğinde diğer boyutları da adaletsiz olarak yorumladığı görülmektedir. Bu da adaletin boyutlarının bir bütün olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bulguyu destekleyen birçok çalışma mevcuttur. Greenberg (1987b) bu üç adalet boyutunu temel alarak detaylandığı çalışmada işyerinde algılanan adaletin bu yönlerin birbirleriyle etkileşimi sonucunda oluştuğunu ortaya koymuştur. Anderson ve Shinenw (2003) üç adalet boyutu arasında da bir etkileşim vardır (s. 231). Ülbeği (2016) örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkiler yüksek düzeydedir (s.105). Şanlımeşhur (2015) işlemsel adalet ile etkileşim ve dağıtım adaleti arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt içerisinde işlemsel adalet algısı arttıkça etkileşim ve dağıtım adaletinin de bu durumdan pozitif yönde etkilendiği ve her iki adalet boyutunda artış gözlemlenmektedir (s.94).

Katılımcı öğretmenlerin çoğunun olumsuz bir adalet algısına sahip olduğu, K3, K5, K8 ve K11'in ise örgüt içi adalet algılarının pozitif olduğu görülmektedir. Bu katılımcılardan K3, K5 ve K8'in hizmet sürelerinin ve mesleki tecrübelerinin fazla iken çalıştıkları okullardaki öğretmen sayılarının az olduğu görülmektedir. Bu sonucun doğmasında öğretmenler arasında kıdem ve hizmet süresi arttıkça örgüt içerisinde geçirilen zamanın artmasına bağlı olarak örgüte aidiyetlerinin ve mesleki olgunluklarının artması, adil uygulanmalara yönelik beklentilerinin azalması, ayrıca sahip oldukları haklar konusunda daha bilinçli oldukları için adaletsiz uygulama ve davranışlara daha az maruz kalmalarının etkili olduğu söylenebilir. Söz konusu katılımcıların çalıştıkları okullarda öğretmen sayısının az olması sayesinde örgüt içi iletişimlerinin, ilişkilerinin kuvvetli olmasının, çalışan sayısı az olduğu için okul yönetimin öğretmenlerin okulun işleyişiyle ilgili sorunlarıyla daha çok ilgilenmesinin öğretmenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Bu bulgu ilgili alanyazındaki bazı çalışmalar ile desteklenmekte iken bazılarıyla da çelişmektedir. Polat ve Celep (2008) okuldaki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin adalet algısında bir düşme gözlenmektedir (s.319). Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008)'de

araştırmalarında lise ğretmenlerinin örgütsel adalet algısının kıdeme göre farklılaştığını, kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu (s.14), Yılmaz ve Demirtaş (2015) 16-20 yıl kıdeme sahip lise öğretmenlerin adalet algılarının 1-5 ve 6-10 yıl kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğunu (s.55), Girgin ve Bayraktar (2017) mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı diğerlerine göre daha yüksek olduğunu bulgulamıştır (s.229).

Akgeyik (2014) mesleki kıdemleri daha düşük olan öğretmenler diğer öğretmenlere oranla, yöneticilerin okullarında örgütsel kararlara varmada kullandıkları prosedürleri veya işlemleri daha adil bulmaktadır (s.61). Yılmaz ve Taşdan (2009) kıdemi az olan öğretmenler en olumlu adalet algısına sahiptir (s.120). Yürür (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Diğer alışanlara göre 21 yıl ve üzeri çalışanların dağıtım adaleti algısının daha düşük düzeydedir (s. 209). Yılmaz (2010) kıdemi düşük olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre daha yüksek bir adalet algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Yine aynı çalışmada okuldaki ğretmen sayısı dşke örgütsel adalet algısında belli bir düşüş olduğu bulgulanmıştır (s.596-597).

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın genel amacı çerçevesinde elde edilen bulgular etrafında ortaya sonuç ve önerilere değinilmiştir.

Sonuçlar

1. Öğretmenler adaleti deneyimlerinin, yaşamayı arzuladıklarının, değerlerinin ve kültürlerini etkisiyle anlamlandırmışlardır. Adalet çok yönlü sübjektif bir kavramdır. Bu sebeple adaletin-örgütsel adaletin açık bir tanımının yapılması zordur. Katılımcıların çoğunluğu adaletin “eşitlik” kavramıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda katılımcıların adaleti eşitlik temelinde değerlendirdikleri ve adaletten gerek bireysel gerek örgütsel manada eşitlik beklentisi içinde oldukları sonucuna varılabilir. Adaletin herkeste bulunması gerektiği konusunda katılımcıların çoğu hemfikirdir, özelde ise özellikle yöneticilerde bulunması gerektiğini vurgulamışlardır.
2. Adaletin tanımında olduğu gibi örgütsel adaletin bireysel manası katılımcılar için daha çok “hak” ve “eşitlik” temellidir. Katılımcı öğretmenler örgütsel adaleti genel manada çalıştıkları okullardaki adalet algıları dahilinde değerlendirmişler ve daha çok müdür başta olmak üzere okul idaresine dahil olan diğer yöneticilerin davranışları çerçevesinde, örgüt içindeki yaşantıları sonucu anlamlandırmışlardır. Adaletli davranışla karşılaşmadığını ifade eden öğretmenlerin adaleti yaşadıkları adaletsizliklerle tanımlaması dikkat çeken bir sonuçtur. Katılımcıların çoğuna göre okullarda adaletin sağlanmasında başta müdür olmak üzere öğretmenlerde sorumludur. Okullardaki örgütsel adalet algısını şekillendiren en temel duygu “güven”dir. Öğretmenler başta yöneticilerine olmak üzere çalıştıkları örgüte güven duyduklarında adaletin varlığına, işlerliğine de inanacaklardır.

3. Adaletsizliğe karşı tepki göster(e)mediklerini ifade eden öğretmenlerin açıklamalarından hareketle örgütteki adaletsizliklere tepki ver(e)memenin de kendi içinde bir adaletsizlik olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile örgütteki adaletsizlik, yapılan adaletsizliklere sessiz kalma sonucunu da doğurmaktadır. Adaletle iş gören okullardaki öğretmenler adaletsiz uygulama ve davranışları adil bir şekilde belirtebilmektedir. Adaletsizliği dile getirirler de adaletsiz uygulamaların değişmediğini düşünen öğretmenler tepkilerini ortaya koyduklarında okullarında grup dışına itilmekten, müdür tarafından tepki toplamaktan ayrıca mobbing uygulamasına maruz kalmaktan kısacası karşılaşacakları sonuçlardan tedirgin oldukları için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Karşılaştığı adaletsizlik adına yasal yola başvuran katılımcının olmaması dikkat çekici bir sonuçtur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin hepsi örgüt içindeki adil olan ve olmayan uygulamalardan etkilenmektedir. Görüşmeye katılan öğretmenlerin çoğunluğu için okullarına sağladıkları katkıları adil bir karşılık görmemekle birlikte örgüt içi adalet algıları olumsuz yöndedir.

Adil olmayan uygulamalar öğretmenlerin en fazla en çok öğretmenlerin performansına etki etmekle birlikte iş doyumunu, motivasyonunu, okula aidiyetlerini azaltmakta, mesleki tükenmişliğe, moral bozukluğuna, kendini değersiz hissetmeye, güven kaybına, örgüt içi çatışmalara, stres artışına sebep olmakta ayrıca örgüt içi ilişkileri zayıflatmakla birlikte aile hayatını da olumsuz etkilemektedir. Adil olan uygulamalar ise görüşmeye dahil olan öğretmenlerin en çok motivasyonunu arttırmakla birlikte adaletli davranan kişiye güven duymalarını, mesleki doyuma ulaşmalarını, huzur içinde çalışmalarını, okulun hedeflerine yoğunlaşmalarını, geleceğe güvenle bakmalarını, olumlu okul iklimini, moral artışını, okulun işlerini takip etme isteğini sağlamaktadır.

4. Ders programlarının belirlenmesi başta olmak üzere ek ders dağılımı, kurs açılması, nöbet görevinin yerine getirilmesi, belirli gün ve haftaların hazırlık görevi için öğretmenlerin seçimi, ödül verilmesi, izin ve sevk prosedürlerinin uygulanması, nöbet görev yerlerinin belirlenmesi, ceza verilmesi, öğretmenlerin görev alınacağı sınıfların dağıtımı, kütüphane kullanım hakkının tanınması katılımcı öğretmenler tarafından görev aldıkları okullarda adil bulunmayan dağıtım kararlarıdır. Ücretin, nöbet yerlerinin, ders programlarının, ek ders dağılımının belirlenmesi, araç gereç kullanım hakkı tanınması yönündeki dağıtım kararlarında yöneticilerinin adaletli olduğunu ifade eden katılımcılar vardır. Bu yönde görüş bildiren katılımcılardan bazılarının, yöneticilerinin bu kararlardan bir kısmını verirken adaletli davranmalarını zorunlu olmalarına ya da

yöneticilerinin bazı kararlara müdahale edememelerine bağlamaları dikkat edilmesi gereken bir sonuçtur.

5. Öğretmenlerin çoğunluğu için okullarında planlama ve karar alma süreci (prosedür adaleti) adaletli yürütülmemekte, planlama ve karar alma sürecinde yöneticileri taraflı davranmaktadır. Yöneticilerinin planlama ve karar alma sürecinde etik dışı, önyargı davrandığını, adaletsiz kararların düzeltilmediğini ve yöneticilerinin kararları kendi istedikleri yönde aldığını ifade eden katılımcılar için dağıtım adaletinde olduğu gibi işlemsel adalet boyutunda da yöneticileri adil değildir.

Okullarında planlama ve karar alma sürecinde adaletin olmadığı yönünde görüş bildiren katılımcılar için planlama ve karar alma sürecinde herkesin görüşünün dinlenilmesi adalet algılarına etki etmekle birlikte adaletin sağlanması açısından yeterli görülmemektedir. Bu süreçte dinlenen görüşlerin uygulamaya geçirilmesi, desteklenmesi, adaletsiz kararların değiştirilebilir, düzeltilebilir olması ayrıca alınan kararların önyargıdan uzak, tutarlı, objektif ve etik olması katılımcı öğretmenlerin örgüt içi adalet algısını etkilemekte, adaletin sağlanması noktasında bunları gerekli görmektedirler.

Öğretmenlerin örgüt içindeki adalet algısının şekillenmesinde yöneticilerin karar alma sürecindeki tavır ve davranışları, öğretmenlere süreçle ilgili bilgi paylaşması, öğretmenlerin karar alma sürecinde aktif katılımını desteklemesi, alınan kararların şeffaf bir biçimde herkesle paylaşılması, kanun ve yönetmeliklerin herkese eşit şekilde uygulanması, alınan kararların niteliği etki etmektedir.

Öğretmenler bir kararın adaletli olup olmadığına sadece sonucun adaletli olup olmamasına göre karar vermemekte; alınan karar adaletli, hakkaniyetli olsa da kararın verildiği sürecin (prosedür adaleti) adaletli olmaması öğretmenlerin karar mekanizmalarını dolayısıyla örgütü adaletsiz olarak nitelendirmelerine sebep olmaktadır.

6. Okul yöneticilerinin örgütsel işlemleri uygularken içten, samimi, saygılı, nezaketli, demokratik, paylaşımcı bir tavır ve davranış sergilemeleri katılımcılar tarafından adaletli olarak değerlendirilirken bunun tam tersi olarak örgütsel işlemleri nezaketsiz, ayrımcı, tehditkar, resmi bir tutum ve davranış içinde uygulayan okul yöneticileri adaletsiz olarak değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin adaletsiz kararları görmezden gelip gelmeme durumu; genel adalet algıları, yöneticileri hakkındaki düşünceleri,

yöneticileriyle olan ilişkileri, yöneticilerinin okulun işleyişindeki tutum ve davranışları, belirlemektedir. Okul yöneticileri tarafından adaletsizliğe uğrayan öğretmenler tepkilerini yöneticilerine ya da örgütün diğer girdilerine yansıtmakla birlikte tepkileri daha çok adaletsizlikten sorumlu tuttıkları kişiye yani yöneticilerine karşı olmaktadır.

Okul yöneticisinin herkese söz hakkı tanımaması, herkesi dinlese bile bunları uygulamaya geçirirken yanlı davranması örgütsel bir adaletsizliktir. Örgütsel adalet algısı olumlu olan öğretmenlerin yöneticileri herkese söz hakkı vermekte, eşit davranmaya gayret etmekte ve katılımcıların görüşlerini değerlendirmektedir.

Okullarında adalet algısı olumsuz olan birçok katılımcının yöneticileri de öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranmaktadır. Ancak okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlara duyarlı davranması öğretmenlerin adalet algısına etki etse de genel adalet algılarındaki olumsuz bakış açısını değiştirmemektedir. Öğretmenler yöneticilerinin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranmasını adaleti sağlama amacından değil insani bir gereklilik olarak değerlendirmektedir.

Görüşlerini bildiren öğretmenlerin hepsinin okul yöneticileri örgütsel kararları alırken yasal haklarını gözetmektedir. Okul içindeki genel adalet algısı olumsuz olan katılımcılar içinyöneticilerinin haklar konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları ve yasal haklarını gözetmeleri örgütsel adaleti sağlama amacından değil, şahısları adına yasal noktada sorun yaşamamak içindir. Bu açıdan öğretmenlerin okul yöneticilerinin karar alırken yasal haklarını gözetmeleri adalet algısı olumsuz olan öğretmenlerin örgüt içindeki adalet algılarını pozitif yönde etkilemediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algısına okulda alınan kararların sonuçlarının adilliği, bu sonuçların elde edilme süreci gibi okulun işleyişinde okul yöneticisinin tavır ve davranışları, çalışanlarının gerek kişisel ihtiyaçlarına gerekse yasal haklarına gösterdiği saygı da etki etmektedir.

7. Öğretmenlerin örgüt içi adalet algıları birbirleri ile olan ilişkileri etkilemekte yine tam tersi ile ilişkilerinin şekli, iletişimlerinin boyutu adalet algılarını şekillendirmekte, okul yöneticilerinin adaletli davranışları örgüt çalışanlarının ilişkilerini, iletişimlerini etkilemektedir. Öğretmenler yöneticilerin davranışları ne kadar adaletli algılsa örgüt içi ilişki ve iletişimleri de o yönde olumlu olmaktadır. Bu açıdan öğretmenler için örgüt içi iletişim ve ilişkilerin kopukluğu adaletin sağlanması açısından önemli bir sorundur. Katılımcı öğretmenlerin çoğu için okullarında yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla

kurdukları iletişim ve ilişkileri kuvvetli değildir, bunun etkisiyle oluşan etkileşimsel adalet algıları da olumsuzdur.

Okullarda alınan kararlar genellikle yöneticiler tarafından resmi yollarla en çok whatsapp yoluyla iletilmektedir. Alınan kararların iletilme yolu öğretmenlerin adalet algısını, gerek yönetici gerekse öğretmenler arası grup içi ilişkilerini etkilemektedir. Alınan kararların bazen bir kahve bazen bir çay eşliğinde iletilmesi öğretmenleri resmi ortamın dışına çıkararak kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlamakta kendilerini ifade etmenin verdiği güç ile adalet algıları da olumlu yönde şekillenmektedir. Ayrıca alınan kararları iletirken samimi, nezaketli, saygılı, emir dilinden uzak, empatik bir üslup kullanması öğretmenlerde olumlu etkileşimsel adalet algısı oluşturmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin öğretmenlerle etkili bir iletişim kurması adaleti sağlamanın gereklerindendir.

8. Çalışmaya katılan öğretmenler okullarda örgütsel adaletin sağlanması adına okul yöneticilerinden; adaletli davranışlarıyla örnek olmasını, herkese eşit davranmasını, empati yapmasını, hak ve hukuka dikkat etmesini, kararları okulun sosyo-kültürel şartlarına göre almasını, herkes için geçerli kesin ve net kurallar koymasını, adalet duygusunu içselleştiren öğretmenlerin topluma örnek olması için onları desteklemesini, okulun işleyişi adına öğretmen ve öğrencilerle fikir alışverişinde bulunmasını, toplantıları zümre bazında yapmasını, yapılan toplantılarda öğretmenler ile etkileşim içinde olmasını, öğretmenler haksızlık yaptığında gerekli uyarılarda bulunmasını, okul örgütü içinde tekrar örgüt kurmasını, etik, insani değerlere bağlı bir yönetici olmasını, örgütün sosyo- psikolojik yapısına da önem vermesini, öğretmenlerin resmi ortamlar dışında da kendini ifade etmesini sağlayacak ortamlar oluşturmalarını, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem vermesi, okulun işleyişiyle ilgili öğretmenlerle bilgi paylaşmasını, alınan kararları mantıklı şeffaf biçimde açıklaması, adaletsiz olarak değerlendirilen kararların tekrar gözden geçirilerek düzeltilmesini, değiştirilmesini beklemektedir.

Çalışmaya katılan öğretmenlere göre okullarda adaletin sağlanmasında öğretmenlerde sorumludur. Bu konuda öncelikle öğretmenler örgüt olma bilincine sahip olmalı adaletsizliğe maruz kalan kim olursa olsun yapılan adaletsizliğe karşı örgütlenmelidir. Bununla birlikte öğretmenler okullarında adaletin sağlanması için meslektaşlarından adaletli davranışlarıyla öğrencilere örnek olmasını, sınıf içinde adaletli olmasını, işini hakkıyla yapmasını, insani yönünü kuvvetlendirmesini, empati anlayışına sahip

olmasını, adalet duygusunu önce kendisi içselleştirmesini, duygusal zekasını geliştirmesini, grup içi çatışmaları hoşgörmesini, yapılam adaletsizlikleri yapıcı şekilde ifade etmesini, toplantılarda aktif katılımcı olmasını, 21.yy becerileri noktasında kendini geliştirmesini, çalıştığı okuldaki ders dışındaki işlerde görev almaktan kaçınmamasını, öğrencilere verdiği notları gerekçelendirmesi, etik ilkelere uyarak mesleğini yerine getirmesi, adaletli bireyler yetiştirmeyi amaçlamasını, öğrencilerine evrensel değerleri kazandırmasını beklemektedirler. Adaletsizlik algısı güçlü olan öğretmenler kendilerini gerçekten örgüt olabilmiş bir yapının içinde hissetmemekte çalışanları birbirine bağlı, saygılı olan bir örgüt olabilmenin gereğini sağlayamadıklarını, bu bağlamda gerçek bir örgüt olmanın adaleti getireceğini düşünmektedirler.

Adaletin topluma sirayet etmesi, okullarda örgütsel adaletin sağlanması için adaleti var eden değerlerin öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan personelce benimsenmesi gerekmektedir. Öğretmen atama ve yetiştirme programlarında iyileştirme yapılması milli eğitim bakanlığının bunun da ilerisinde devletin adaleti – örgütsel adaleti sağlanması için başlıca gerekliliktir. Bununla birlikte Milli Eğitim Bakanlığı adaletin sağlanması adına müdür atamalarında liyakata göre atama yapmalı, idarecilere yönelik performans değerlendirilmesi getirmeli, öğretmenlerin ekonomik şartlarını iyileştirilmeli, adaleti küçük yaşlarda eğitimle vicdanlara yerleştirmeli, okul yöneticilerini denetlemeli, kendi işleyişinde adaletli olmalı, müdür ve öğretmen atamalarındaki mülakatı kaldırılmalı, müdür ve öğretmenlere hizmet içinde adalet değerini kazandıracak eğitimler vermeli, öğretmenlerin performansını değerlendirecek ölçütleri önceden belirtilmeli, adaletin devlet politikası olması için çalışmalar yürütmeli, ekonomik kaynakların okullar arasında eşit olmasını sağlamalı, partiler üstü bir politika ile hareket etmeli, öğretmenlik mesleği yüceltecek çalışmalar yapmalı, ders kitaplarındaki içerikler etik değerlere uygun hale getirmeli, stajyer öğretmenlere okul işleyişiyle ilgili uygulama yaptırılmasına yönelik programlar belirlemelidir.

9. Araştırmada elde edilen tüm sonuçlara dayanarak:

- Eğitim örgütü olan okullardaki öğretmenlerin huzur, güven içinde geleceğe şekil vermelerini sağlayacak ortamın inşası ve öğrencilere adalet değerinin kazandırılması için örgütsel adalet gerekli ve önemlidir.
- Adaletin sağlanmasında ve varlığının değerlendirilmesinde maddi unsurların yanında sosyo-psikolojik değerler katılımcılar için daha önemli görülmektedir.

- Öğretmenlerin davranışlarının anlamlandırılmasında, yordanmasında örgütsel adalet algılarının bilinmesi önemli bir yere sahiptir.
- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, adaletin çalışmaya konu olan dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel boyutlarının birbirleriyle etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bu üç adalet boyutu birbirleriyle etkileşim halinde ve binişiktir. Öğretmenlerin bir boyutu adaletsiz olarak değerlendirdiklerinde diğer boyutları da adaletsiz olarak değerlendirmektedir. Başka bir ifade ile öğretmenler bir kararın adaletli olup olmadığına sadece sonucun adaletli olup olmamasına göre karar vermemekte (dağıtımsal adalet); alınan karar adaletli, hakkaniyetli olsa da kararın verildiği sürecin (prosedür adaleti), yöneticilerin okulun işleyişinde sergilediği tutum ve davranışların (etkileşimsel adalet), kararın iletilme şekli ve yolunun (etkileşimsel adalet) adaleti olmaması öğretmenlerin karar mekanizmalarını dolayısıyla örgütü adaletsiz olarak nitelendirmelerine sebep olmaktadır. Bu sonuçlar katılımcı öğretmenlerin örgütte dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine önem verdikleri, örgütü ilgilendiren tüm işlemlerin hakkaniyet ve eşitlik içerisinde yapılmasını beklediklerini göstermektedir. Bu bakımdan okullarda adalet tüm boyutları ile sağlanmalıdır. Öğretmenleri adalet algısını pozitif yönde yüksek tutacak bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Yönetim (okul-bakanlık-devlet), örgütsel adaleti tüm boyutları ile sağlayarak milli eğitimi arzu ettiği hedeflere ulaştırabilir, adaleti sağlayabilir.
- Hukuksal adalet nasıl bir toplumda refahın ve düzenin sağlanması, haksızlıkların önlenmesi için olmazsa olmaz bir kavramsa, eğitim örgütlerinde de örgütsel adalet hukuksal adaletin bir iz düşümüdür ve aynı işlevi örgütlerde görür.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında yöneticilere, öğretmenlere, Milli Eğitim Bakanlığı'na, araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Yöneticilere Yönelik Öneriler

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde yöneticileri hakkındaki düşünceleri, yöneticileriyle olan ilişkileri, iletişimleri, yöneticilerinin okulun işleyişindeki tutum ve davranışları etkili olmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticileri

öğretmenlerin okullardaki adalet algılarını şekillendirmedeki etkilerinin bilincinde olarak öğretmenlerin adalet algılarını etkileyebilir.

2. Öğretmenlere göre örgütsel adaletin okullarda sağlanmasından öncelikle yöneticiler sorumludur. Bu açıdan okul yöneticileri adaletin başlıca gereği olarak herkese eşit davranabilir, kimseye ayrıcalık tanımayarak kimseyi özel imkânlarla tabi tutmayabilir. Etik ilkeler doğrultusunda, hak ve hukuk temelinde hareket ederek öğretmenlerin adalet algısını pozitif yönde yüksek tutacak bir yönetim anlayışı sergileyebilir. Okullarda güven duygusunun adalet algısını şekillendiren en temel duygulardan biri olduğunu bilerek okullarda güvene dayalı bir liderlik anlayışı ve okul işleyişi belirleyebilir.
3. Çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğu çalıştıkları okullara sağladıkları katkının adil bir karşılık görmediğini düşünmektedir. Yöneticiler öğretmenlerin adil karşılık beklentisinin karşılanacağı imkânlar oluşturabilir, öğretmenlerin çalışmalarını takdir edip gerektiğinde öğretmenleri ödüllendirebilir.
4. Çalışmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin en fazla ders programlarını belirlerken adaletsiz davrandıklarını düşünmektedirler bu açıdan yöneticiler özellikle bu konuda şeffaf olarak ders programları öğretmenlerle birlikte yapabilir. Bunun mümkün olmadığı kalabalık okullarda ise her zümreden bir temsilciyle birlikte ders programlarını belirlenebilir; ek ders, kurs açma gibi gelir sağlayıcı konularda adaletsizlik algısını önlemek için yazılım programları kullanılabilir.
5. Öğretmenlerin çoğu planlama ve karar alma sürecindeki yöntemleri adaletsiz bulmaktadır. Bu bakımdan planlama ve karar alma sürecine öğretmenler dahil edilebilir. Öğretmenlerin bu süreçte görüşleri alınarak uygulamaya geçirilebilir ve öğretmenler gerekli durumlarda desteklenebilir. Yöneticiler alınan kararların niteliğine de dikkat ederek alınan kararları değiştirilebilir, düzeltilebilir, önyargıdan uzak, tutarlı, objektif ve etik olmasına gayret edebilir.

Karar alma sürecinde fikirlerini ifade ettiklerinde ya da karşılaştıkları adaletsizlikleri dile getirdiklerinde bir şeyin değişmeyeceğini düşünüp sessiz kalmayı tercih eden öğretmenler okullarında grup dışına itilmekten, müdür tarafından tepki toplamaktan ayrıca mobbing uygulamasına maruz kalmaktan tedirgin olmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler toplantılarda sessiz kalıp fikrini beyan etmeyen öğretmenlerin davranışının ardındaki sebebi araştırarak toplantılarda iyi bir gözlemci olmaya çalışabilir.

6. Okul yöneticilerinin örgütsel işlemleri uygularken içten, samimi, saygılı, nezaketli, demokratik, paylaşımcı bir tavır ve davranış sergileyebilir, öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinlemeye gayret ederek, kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davranabilir. Çalışmaya katılan öğretmenlere göre çalıştıkları okullarda adil uygulamalar olduğuna dair güven oluşturulmasından yöneticiler birinci derecede sorumludur. Bu bağlamda yöneticiler okuldaki karar alma sürecinin işleyişinden ortaya çıkan sonuçlara kadar bu süreçle ilgili gelişmelere dair bilgileri öğretmenlerle paylaşabilir. Okul müdürlerinin kayırmacı tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz etkilemektedir. Bu açıdan okul müdürleri kayırmacı tutum ve davranışlarını önlemek için okulla ilgili işlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, eşitlik, objektiflik, şeffaflık, açıklık ilkeleri çerçevesinde etik standartlarla hareket etmesi önerilebilir.
7. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısının şekillenmesinde yöneticilerle öğretmenler arasında etkin iletişimin ne denli önemli olduğu vurgulanmıştır. Buradan hareketle yöneticiler öğretmenler ile iletişim kanallarını açık tutup bu kanalları etkin kullanarak iletişimi yeterli düzeyde tutabilir, öğretmenler ile aralarında iki yönlü iletişim kanalı oluşturarak açık kapı politikası uygulayabilir. Okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri toplantı ortamları oluşturarak öğretmenlerle etkileşimlerini, iletişimlerini kuvvetlendirebilir. Öğretmenlere okulun işleyişine yönelik bilgiler vererek öğretmenlerin etkileşimsel, işlemsel adalet algılarını arttırabilir.
8. Adaletli bir okul için yöneticiler hem yönetsel hem de eğitsel anlamda donanımlı olmak için mesleki gelişimlerini sürdürebilir, eksik yönlerini geliştirerek yöneticiliğin gereğini hakkıyla yapabilir. Adaletin tüm boyutları birbiriyle etkileşim halindedir. Bu açıdan öğretmenlerin üst düzey bir adalet algılaması için adalet okullarda tüm boyutlarıyla sağlanması amaçlanabilir. Yönetim, örgütsel adaleti tüm boyutları ile sağlayarak milli eğitimi arzu ettiği hedeflere ulaştırabilir.

Öğretmenlere Yönelik Öneriler

1. Haklarının bilincinde olarak adaletin çalıştıkları okullarda işlerlik kazanmasını sağlayabilir.
2. Adaletsizlik algısı güçlü olan öğretmenler kendilerini gerçekten örgüt olabilmiş bir yapının içinde hissetmemektedirler. Bu bakımdan öğretmenler örgüt olma bilinci ile

hareket ederek birlik ve beraberlik içinde saygı ve adaletle kendilerine ve başkalarına yapılan adaletsizliklere karşı durabilir.

3. Adaletli bir okul için öğretmenler mesleki gelişimlerini sürdürebilir, mesleklerinin gereklerini tam olarak yerine getirerek etik kurallar dahilinde çalışabilir.
4. Geleceğimizi emanet ettiğimiz çocuklarımızı güzel bir şekilde eğitmenin yolu onları adaletin temsil edildiği okullarda yetiştirmektir. Bu açıdan öğrencilerle birebir iletişimde olan öğretmenlerin adaletli davranışlarıyla öğrencilere örnek olarak eğitim aracılığıyla öğrencilerin adalet değerinin içselleştirilmesini sağlayabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'na Yönelik Öneriler

1. Öğretmen ve yönetici atamalarında tarafsızlığın sağlanması için tüm süreçler örgütsel olarak sistematik bir şekilde yürütülebilir.
2. Öğretmen ve yönetici atamalarında mülakat sistemine güven duyulması, bu sürecin şeffaf ve açık bir şekilde yürütülmesi bakanlık tarafından sağlanabilir.
3. Adaletin toplumda daha özelinde ise okullarda işlerlik kazanması için öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı kendi işleyişinde adaletli olabilir.
4. Adalet partiler üstü bir devlet politikası olmalıdır.
5. Öğretmenlerin örgüt içi adalet algılarını değerlendirecek bir sistem hem okul hem bakanlık düzeyinde kurulabilir. Adalet kişilerin vicdanına bırakılmamalıdır.
6. Eğitim örgütlerinin örgütsel adalet kavramını ciddiye alması noktasında farkındalık oluşturulabilir. Bunun için de belli aralıklarla öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki adalet algıları hakkında bilgi alınabilir. Buna yönelik olarak akademisyenlerden, üniversitelerden yardım alınabilir. Eğitim kurumlarında çalışacak personel, yöneticilik yapması planlanan eğitimciler adalet, örgütsel adalet, etik kavramları ile ilgili olarak hem teorik hem de uygulamalı eğitimden geçirilebilir. Başarılı olanlar istihdam edilerek yönetici kadrosunda da görev almaları sağlanabilir.
7. Bakanlık okullardaki adaletsiz uygulama ve davranışları düzeltici tedbirlerle birlikte önleyici tedbirler de alabilir.
8. Eğitimde her türlü ayrımcılığa yol açan adaletsiz uygulamaların önlenmesi için müfredat ayrımcılık içeren öğelerden arındırılabilir ve müfredatın evrensel değerlerle bütünleştirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılabilir.

9. Eğitimin olduğu kamu veya özel her kurum ve kuruluşta belirtilen tüm öneriler uygulanabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma kamuya bağlı eğitim örgütlerine özgün bir araştırmadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı araştırmacılar tarafından hem özel öğretim örgütlerinde hem de diğer örgütlerde geliştirilerek uygulanması ile bilimsel alanyazına önemli katkıda bulunabilir.
2. Araştırmaya dahil edilmeyen okul yöneticileri üzerinde araştırma yapılarak örgütsel adalet konusunda daha geniş bilgi edinilebilir. Örgütsel adalet kavramı öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkilere genişletilebilir.
3. Araştırmacılar daha geniş çalışma grubu ile benzer bir çalışma yaparak daha genellenebilir sonuçlar elde edebilir.
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik daha detaylı veri toplayabilmek için araştırmada kullanılan görüşme tekniğine ek olarak anket tekniğinden de yararlanılabilir, farklı ölçekte (bölgesel veya ülke genelinde) veri toplanarak araştırma kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKLAR

- Adalet. (t.y.). *TDV İslam Ansiklopedisi* içinde (c.1, s.343-344). İstanbul:<https://islamansiklopedisi.org.tr/adalet> adresinden erişildi.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Anderson, D. M., & Shinen, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: a closer look at a recurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Akdeniz, A. (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme algıları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki örgütsel adalet olgusunun öğretim elemanları algılarına göre yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Akyüz, A. N. (2013). *Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel.

- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Aristoteles. (1997). *Nichamachosa etik*, (S. Babür, Çev.). Ankara: Ayraç.
- Atar, B. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aslam, R., Shumaila, S., Sadaqat, S., Bilal, H., & Intizar, M. (2012). *Organizational justice as a predictor of job satisfaction organizational justice as a predictor of job satisfaction among teachers - A case study on university of the punjab*, Proceedings of 2nd International Conference on Business Management. <https://www.umt.edu.pk/icobm2012/pdf/2c-50p.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli büyük türkçe sözlük*. İstanbul: Kubbealtı Neşriyat.
- Ayık, A., & Şayir, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253- 279.
- Ayık, A., & Diş, O. (2015). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 8(3), 337-359.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aydoğan, İ. (2015). *Eğitim ve paradigma*. Ankara: Harf.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet birey örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Azeem M.M., Abrar, M., Bashir M., & Zubair A. (2015). Perceived organizational of Industrialand. *Business Management*. 5(5), 272-280. <https://cyberleninka.org/article/n/1291247/viewer> sayfasından erişilmiştir.

- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Batur, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Beheshtifar, M., BorhaniH., & Moghadam, M.N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(11), 275-282.
- Beugre, C. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Blader, S. L., & Tyler, T.R. (2003). A four-component model of procedural justice: defining the meaning of a “fair” process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 747-758.
- Boyacı, A. & Öz, Y. (2017). Örgütsel sağlık. S. Özdemir & N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s.447-473). Ankara: Pegem.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O.B., Arpacı, Ç., & Aksu, G. (2018). *Örgütsel adalet*. Ankara: Nobel.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Bursa, S., & Ersoy, A. F. (2016). Social studies teachers perceptions and experiences of social justice. *Eurasian Journal of Educational Research*. 64, 319-340.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.

- Campbell, L., & Edward, F (2004). Customer satisfaction and organizational justice. *Facilities*, 22, 178-189.
- Cansoy, R., & Polatcan, M. (2018). Türkiye’de okullarda örgütsel adalet araştırmaları: ampirik araştırmalara bir bakış. *Recarh Gate*. 13(4), 163-184. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12912>.
- Cemaloğu, N., & Daşcı, E. (2017). Mobbing. S. Özdemir ve N. Cemaloğu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s.279-304). Ankara: Pegem.
- Chughtai A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2002). Conflict management and team effectiveness in china: the mediating role of justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 557–572.
- Cihangiroğu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 195-212.
- Cihangiroğu N., Şahin B., & Naktiyok A. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Cohen R.L. (1987). Distributive justice: theory and research. *Social Justice Research*.1(1), 19-40. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01049382> sayfasından erişilmiştir.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analyticreview of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.

- Cropanzano, R., & Rupp, D. E (2003). An overview of organizational justice: implications for work motivation. *Initial Considerations*.<https://www.researchgate.net/publication/274961426> adresinden erişilmiştir.
- Cropanzano, R., Bowen D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7(13), 3-22.
- Cüce, H., Güney, S. & Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1),1-30.
- Çağrııcı, M. (1988). Adalet. (t.y.).*TDV İslam Ansiklopedisi* içinde (c.1, s.343-344). İstanbul, <https://islamansiklopedisi.org.tr/adalet> adresinden erişildi.
- Çakar, A.S. (2013). Adalet mülkün temeli midir? *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 106, 261-276.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri. Ankara: Kamu-İş. <http://kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Çalışkur, A. (2015). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çankı, M. N. (1955). *Justice*. *Büyük Felsefe Lügatı* içinde (c.2, s.322). İstanbul: Aşıkoğlu, 322.
- Çapraz, H. (2009). *Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çavuş, B. (2016). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısıyla umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çelebi, N., Vuranok, T.T., & Turgut, I. (2015). İlk ve ortaokullarda öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 75-104.

- Çekiç, E. (2018). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel iklim arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çelik, F. (2018). *Destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet ilişkisi / Balıkesir ili ortaokullar örneği*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel.
- Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Dehaghani, M. V., & Mirhadi, F. S. (2013). Impressing organizational justice rules based on information technology (case study: telecommunication company). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(4), 197–207.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: ilaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilgi*, 56, 99- 119.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Doğan H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71-78.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Doğan, S., Çetin, Ş., & Koçak, O. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 9(1), 57-84.
- Dolma, S. (2003) *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde güdülerin etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Erdoğan, İ. (1994a). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta.
- Erdoğan, M. (1994b). Özgürlük, adalet, refah. Adalet kavramı. A. Güriz (Ed.), *Adalet kavramı içinde* (s.115-130). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Erdoğan, M. (1998). *Liberal Toplum Liberal Siyaset*. Ankara: Siyasal.
- Eroğlu, Ş.G. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde değişim yönetimi*. İstanbul: Pegem.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: justice as accountability (Greenberg, J. & Cropanzano, R. Ed.). *Advances in organizational justice*, (pp. 1-55). California: Stanford University.
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Gefen, D., Ragowsky, A., & Ridings, C. (2008). Leadership and justice: increasing non participating users' assessment of an it through passive participation, *Information & Management*, 45, 507-512.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: a research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341–353.
- Girgin, S., & Bayraktar, H. (2017). Öğretmenlerin yöneticiye duydukları örgütsel adalet algısının incelenmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 12(4), 217-238.

- Gök, D. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Greenberg, J. (1986a) Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.8544&rep=rep1&type=pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Greenberg, J. (1986b). The distributive justice of organizational performance evaluations. In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (s.337-351). New York: Plenum.
- Greenberg, J. (1987a). Reactionstoproceduralinjustice in paymentdistributions: do the means justify theends? *Journolor Applied Pswhology*, 1,55-61.
- Greenberg, J. (1987b). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1) 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Bies R. J. (1992). Establishing amprical role of studies of organizational justice in philosophical inquiriesinto bussiness ethics. *Jurnal of Business Ethics*, 11, 433-444.
- Gül, H, & İnce M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2),127-150.
- Güllü S., & Şahin S. (2017). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel intikam (öç alma) eğilimi arasındaki ilişki. *İnternational Journal of Human Sciences*, 14(4), 3729-3741. <http://dx.doi.org/10.14687/jhs.v14i4.4776>
- Gündoğan, A. O. (2003, Ekim). *Hak ve adalet*. Adalet Konulu Sempozyum’unda sunulmuş bildirisi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Güriz, A. (1994). *Adalet kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Gürkan, F. B. (2006). *İlköğretim okullarının örgütsel sağlık düzeyi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Hoy, W., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259. <http://dx.doi.org/10.1108/09513540410538831>.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Ibragimova P.B., Ryan S.D., Windsor J.C., & Prybutok V. R. (2012). Understanding the antecedents of knowledge sharing: an organizational justice perspective. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 15, 184-205.
- İçerli, L. (2010). Bir örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- İri, S. (2015). *Mobbingin örgütsel davranışlarla ilişkisi: örgütsel bağlılık, iş doyumu, tükenmişlik ve liderlik algısına yönelik bir meta-analiz çalışması*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İyigün, N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

- Kabadayı, T. (2013). “Hakkaniyet” adaletin temelidir. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 49-57.
- Kahraman, Ü. (2014). *İlkokullarda performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kals, E., & Jinarek P. (2012). Organizational justice. 219-235. https://www.researchgate.net/publication/226381055_Organizational_Justice sayfasından erişilmiştir.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Karabulut, Y. (2018). *İlkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Karagöz, Y. (2002). Liberal öğretilerde adalet, hak ve özgürlük. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 267-295.
- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kılıçoğlu, G. (2015, Ekim). *Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? Örgütsel iki yüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. 10. Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sunulmuş bildiri, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük ve bütünlüğün Türkiye bağlamında incelenmesi: teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 465-504.

- Kızanıklı, M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kızılkaya, G. (2016). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Koç, M. (2013). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile şiddete bakış açıları*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Konda (2010). *Hukuk ve adalet, algı ve beklentiler araştırması*. http://konda.com.tr/wp-content/uploads/2017/03/2011_05_KONDA_Hukuk_ve_Adalet_Algi_ve_Beklentiler.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Koşar, D., & Koşar, S. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük. Özdemir & N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s.595-618). Ankara: Pegem.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Köse, T., Bayır, Ö., Köse, M., & Yıldırım, A. (2019). Öğretmen adaylarının bakış açısıyla adalet değeri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(1), 67-93.doi: 10.23863/kalem.2019.120.
- Kuşseven, A. (2016). *Örgütsel adalet bağlamında mobbing olgusunun incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Küçükçene, M., & Aydoğan, İ. (2018). Eğitim yönetiminde adaletin önemi ve gerekliliği üzerine bir inceleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 641-664.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz, & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp.91–131). New York: Academic.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45, 1-52.
- Leventhal, G. (1980). *What should be done with equity theory? new approaches to the study of fairness in social relationships*. <https://eric.ed.gov/?id=ED142463> adresinden erişilmiştir.

- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W., Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, 6(40), 1453-1476.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi: Genişletilmiş bir kaynak kitap* (S. Akbaba-Altun & A. ErsoyÇev. Ed.). Ankara: Pegem.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1973). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Moorman, R. H. (1991). Relation ship between organizational justice and organizational citizen ship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizen ship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3), 527-556.
- Mourssi-Alfash, & F., M. (2014). *WorkplacebullyingandItsinfluence on theperception of organizational justice and organizational citizen ship behavior in high ereducation*. ProQuest LLC, (Ph.D. Dissertation). CapellaUniversity<https://eric.ed.gov/?id=ED567438> adresinden erişilmiştir.
- Nergiz, F. (2015). *Öğretmenlerde örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ogunyemi, K. (2014). Justice care and benevolence as spurs to employee loyalty. *International Journal of Academic Research in Management*, 3(2), 110-125.
- Özbek, F. (2003). İşyeri içerisindeki sorunların çözümünde empatik anlayış geliştirmek. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2). <https://www.isguc.org/?p=article&id=140&cilt=5&sayi=2&yil=2003> sayfasından erişilmiştir.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem.
- Özçınar, M.F., Demirel, Y., & Özbezek, D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(21), 77-96.
- Özgan, H., & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak Y., & Özer P.S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Öztürk, E. (2015). *Örgütsel adalet*, <http://eytepe.com/2016/02/24/463/> 3-20.
- Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel.
- Platon. (1993), *Diyaloglar I*, İstanbul: Remzi.
- Platon. (1995), *Devlet*, İstanbul: Remzi.
- Pinder C.C., & Harlos K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, S. (2007a). *Eğitim politikalarının sosyal adalet açısından sonuçları konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Polat, S. (2007b). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(54), 307-331.

- Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Polat, S. (2015). Eğitim politikalarının sosyal adalet açısından sonuçları konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri, *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 13(49), 61-83.
- Poole, W. L. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Poyraz, K., Kara, H., & Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa.
- Seçkin, Z., & Demirel, Y. (2014). The relationship between the employees' organizational justice perceptions and mobbing behavior. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 329-348.
- Selvitopu, A. (2011). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F., & Yıldızhan, Y. (2013). Örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişki: eğitim teknolojilerigeneel müdürlüğü örneği. *Milli Eğitim*, 200, 220-235.
- Sezgin, F., & Sönmez, E. (2017). Örgüt kültürü ve iklimi. Özdemir & N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s.179-226). Ankara: Pegem.
- Sheppard, B.H., & Lewicki, R.J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1, 161-176.
- Skarlicki, P.D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Şahal, S. (2015). *Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şanlı, Ö., Altun, M., & Karaca, R. (2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda örgüt kültürü*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ., (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Taşdan, M., Oğuz, E., & Kantos, E. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100-111.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim (örgütsel adaletin rolü)*. İstanbul: Beta.
- Tekin, Y. F., & Akyol, B. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 165-193.
- Terzi, A. R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında okul kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(43), 423-442.
- Türk Dil Kurumu. (2019). *Türkçe sözlük*. Ankara: TDK.

- Thompson, M., & Heron P. (2005). The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *The International Journal of Human Resource*, 16(3), 383-404. <https://doi.org/10.1080/0958519042000339561>
- Titrek, O. (2009). Okul türlerine göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Toprakkaya, A. (2008). Adalet kavramı bağlamında aristoteles - platon karşılaştırması. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 27-46. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/803676> sayfasından erişilmiştir.
- Toytok, E.H., & Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerini çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel.
- Töremen, F., & Tan Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2010), 58-70.
- Tutar, H., & Köse, S. (2018). Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(3), 152-175.
- TBMM (1924). Orta Tedrisat Muallimleri Kanunu. https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/kanunlar_kararlar/kanuntbmmc002/kanuntbmmc002/kanuntbmmc00200439.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Tyler, T. R. (2000). Social justice: outcome and procedure. *International Journal Of Psychology*, 35(2), 117-125.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Uysal, B. (2018). *Örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisini belirlemeye yönelik özel hastanelerde yapılan bir araştırma*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Ülbeği, G.D. (2016). Örgütsel adaletin meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2) ,101-112.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyum ve örgütsel vatandaşlık*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95-104.
- Yerlikaya, A. (2008). *İş yerlerindeki örgütsel adalet algısının duygular üzerindeki etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23, 7-12.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldız, H. (2015). *Özel ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yılmaz, K., & Demirtaş, Z. (2015). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(5), 46-58.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası insan bilimleri dergisi*. 8(1), 942-973.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.

- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. *C.U. Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zainalipour, H., Fini, A. A., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relation ship between organizational justice and jobs at is faction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Socialand Behavioral Sciences*, 5(2010), 1986–1990.

EKLER



Ek 1. Veri Toplama Aracı

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNE

BİR OLGUBİLİM ÇALIŞMASI

(Görüşme Formu)

Sayın Öğretmenim,

Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim dalında yüksek lisans öğrencisiyim. Okullardaki örgütsel adalet algısını, adalet algısının ortaya çıkardığı durumları öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde tespit edilmesine yönelik bir araştırma yapmaktayım.

Bu araştırma kapsamında sizinle bir görüşme yapmak istiyorum. Gönüllü olarak katıldığınız bu görüşmede söyleyeceklerinizin araştırmama ışık tutacaktır. Araştırmada verilerin geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak, görüşme sırasındaki olası kesintileri önleyebilmek amacıyla görüşmemizin ses kaydına alınacaktır. Araştırmada kapsamında yaptığımız görüşmemiz kimseyle paylaşılmayacak bilimsel veri olarak kullanılacaktır. Hiçbir şekilde isim verilmeyecektir. İsteğiniz doğrultusunda ses kayıtları verilyazıya döküldükten sonra imha edilecektir.

Araştırmaya ayırmış olduğunuz zaman ve yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür ediyorum.

Ayşe Gül Öztürk
Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi
Cep Tel: 05534672779

Görüşme;

Tarihi:

Saati:

Yeri:

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Yaşınız :

Branşınız :

Kıdeminiz : ...

Bu Okuldaki Kıdeminiz : ...

Eğitim Düzeyiniz :

SORULAR

1. Adalet kavramını nasıl tanımlarsınız?

- Bireysel manada sizin için ne ifade etmektedir?
- Genel manada adalet kavramından ne anlıyorsunuz?
- Adaletle hangi kavramları iç içe buluyorsunuz?
- Adalet kimlerde bulunmalıdır?

2. Örgütsel adalet kavramını nasıl tanımlarsınız?

- Örgütsel açıdan sizin için ne ifade etmektedir?
- Çalıştığınız okulu düşündüğünüzde adalet kavramı sizin için ne anlama gelmektedir?
- Okullarda adalet kim tarafından sağlanmalıdır, niçin?

3. Okul yöneticilerinizin adaletli olan ve olmayan uygulamaları karşısında nasıl etkileniyorsunuz?

- Adil olan ve olmayan uygulamalardan nasıl etkileniyorsunuz?
- Çalıştığınız okula sağladığınız katkıların (eğitim, zekâ, deneyim vb.) adil bir karşılık gördüğünü düşünüyor musunuz, neden?

4. Okul içindeki kaynakların dağıtım sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz? (dağıtımsal adalet)

- Ücret, ödül, ceza, terfi, ders programı, ek ders, kurs, performans değerlendirme, belirli gün ve haftaların hazırlık görevi, araç gereç, imkân, sevk, izin, rol, statü, kulüplere öğretmen görevlendirmesi, nöbet yerleri vb. adaletli dağıtılmakta mıdır?

5. **Okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecinde kullanılan yöntemleri adalet açısından değerlendirir misiniz? (işlemsel adalet)**
- Okulunuzda planlama ve karar alma süreci nasıl işlemektedir?
(Performansa göre ek ders, hizmet yılına göre ders programı belirleme, çocuklu ailelere inisiyatif tanıyıp programlarını birkaç güne sığdırma,vb).
 - Karar alma sürecindeki rolünüz nedir? (izleyici, katılımcı)
 - Karar alma sürecinde size söz veriliyor mu,fikir ve görüşleriniz dinlenmekte midir?
 - Karara katılmak istediğinizde nasıl karşılandınız? (desteklendi, olumsuz değerlendirildi, kuşkuyla yaklaşıldı vb.)
 - Okul yöneticileriniz verdikleri kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklanmakta mıdır?
 - Karar alma sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz? (tutarlı, ön yargılı, etik, tarafsız, değiştirilebilir, düzeltilebilir, ayırım yapmadan herkesin görüşü dinlenir vb)
 - Okulunuzda, öğretmenlerin tümüne yasal mevzuatın gerekleri yönetmelik aynen uygulanmakta mıdır?
6. **Okul yöneticilerinizin okulun işleyişinde size nasıl davrandığını düşünüyorsunuz? (etkileşimsel adalet)**
- Örgütsel işlemler uygulanırken nasıl bir tutum ve davranışla karşılaşıyorsunuz?
 - Yöneticiniz size karşı duyarlı olup saygılı davrandığında adil olmayan uygulamaları görmezden gelebiliyor musunuz?
 - Bu noktada oluşan adalet algınız okulunuzun tüm girdilerine (öğrenci-veli-öğretmen- yardımcı çalışanlar) karşı mı yoksa sadece yöneticilerinize karşı mı tepki oluşturuyor?
 - Okulunuzda, yöneticileriniz öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinlemekte midir?
 - Okul yöneticileriniz kişisel ihtiyaçlarınıza karşı duyarlı davranmakta mıdır?
 - Okul yöneticileriniz sizinle ilgili karar alırken yasal haklarınızı göz önünde bulundurmakta mıdır?
7. **Okulunuzda alınan kararların iletilme şeklini nasıl değerlendirirsiniz? (etkileşimsel adalet)**
- Örgüt içi iletişim ve ilişkilerinizi değerlendirir misiniz?
 - Alınan kararlar kim tarafından hangi yollarla iletilmektedir?
 - Kararların iletilme şeklini yöneticilerinizden beklediğiniz insani yön çerçevesinde değerlendirir misiniz?
8. **Okulunuzda örgütsel adaletin sağlanması için çözüm önerileriniz nelerdir?**
- Örgütsel adaletin sağlanması adına önerileriniz nelerdir? (okul yöneticilerine, öğretmenlere, eğitim politikası açısından)

Ek 2. Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Uygulama İzin Yazısı



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

Sayı : 81576613-605.01-E.10505645
Konu : Araştırma Uygulama İzin Talebi

28.05.2019

GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

- İlgi: a) Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 03/05/2019 tarihli ve 80287700-302.08.01-E.15195 sayılı yazısı
b) Ortaöğretim Genel Müdürlüğünün 15/05/2019 tarihli ve 84037561-605.01-E.9569349 sayılı yazısı
c) Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünün 14/05/2019 tarihli ve 20880154--605.01-E.9494044 sayılı yazısı
ç) Temel Eğitim Genel Müdürlüğünün 10/05/2019 tarihli ve 70297673-605.01-E.10372403 sayılı yazısı
d) Millî Eğitim Bakanlığının 22/08/2017 tarihli ve 35558626-10.06.01-E.12607291 (2017/25) sayılı genelgesi

İlgi (a) yazı ile Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe GÜL ÖZTÜRK'ün "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Olgubilim Çalışması" konulu yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmış olduğu veri toplama aracının Ankara ili, Mamak İlçesi; Battalgazi Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi, Gülveren Anadolu Lisesi, Athoğlu Ortaokulu ve Hurin Yavuzalp Anadolu Lisesi, Altındağ ilçesi; Uluğbey Anadolu Lisesi, Nazife Hatun İlkokulu, Fatih Sultan Mehmet İlkokulu ve Şehit Muzaffer Aydoğdu Ortaokulu, Çankaya ilçesi Atatürk Anaokulu ve Anıttepe Ortaokulu ile İstanbul ili Bağcılar ilçesi İstiklal İlkokulunda görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmasına yönelik izin talebi Genel Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Denetimi il/ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılmış veri toplama aracının ilgi (b), (c), (ç) yazılar ve ilgi (d) Genelge doğrultusunda uygulanmasına izin verilmiştir.

Gereğini ve bilgilerinize rica ederim.

Anıl YILMAZ
Bakan a.
Genel Müdür V.

Ek: Veri Toplama Araçları (3 Sayfa)

Emniyet Mahallesi Mithat Sokak No:8 06560 Yenimahalle-ANKARA
Telefon No: (0 312) 296 94 00 Fax: (0 312) 213 61 36
E-Posta: yegnick@meb.gov.tr İnternet Adresi: http://yegitck.meb.gov.tr

Bilgi için: Şeyda KARABULUT Dr. Atilla DEMİRBAŞ
Öğretmen Koordinatör
Telefon No: (0 312) 296 94 18 (0 312) 296 95 82

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3506-9114-3b89-98ac-d3c8 kodu ile teyit edilebilir.

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GELEN - GİDEN EVRAK

Evrak Tarihi

Evrak Numarası

23646/31.05.2019

	GEREĞİ İÇİN	BİLGİ İÇİN
Enstitü Müdürü		
Enstitü Müdür Yrd		
Enstitü Sekreteri		
Sekreterlik Bürosu		
Öğrenci İşleri		
Mali İşler		
Yönetim Kurulu		
Personel İşleri		
Diğer		

Onay

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet konusunun bir bütün olarak ele alınarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada daha ayrıntılı bulgulara erişmek için şu alt amaçlardan yararlanılacaktır:

1. Öğretmenler adalet kavramından ne anlamaktadırlar?
2. Öğretmenler örgütsel adalet kavramından ne anlamaktadırlar?
3. Öğretmenler adaletli olan ve olmayan uygulama olarak neleri görmektedirler?
4. Öğretmenler adaletli olan ve olmayan uygulamalar karşısında nasıl etkilenmektedirler?
5. Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarına (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin örgütsel adaletin sağlanması konusunda çözüm önerileri nelerdir?

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNE**BİR OLGUBİLİM ÇALIŞMASI****(Görüşme Formu)**

Sayın Öğretmenim,

Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim dalında yüksek lisans öğrencisiyim.Okullardaki örgütsel adalet algısını, adalet algısının ortaya çıkardığı durumları öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde tespit edilmesine yönelik bir araştırma yapmaktayım.

Bu araştırma kapsamında sizinle bir görüşme yapmak istiyorum.Gönüllü olarak katıldığınız bu görüşmede söyleyeceklerinizin araştırmama ışık tutacaktır. Araştırmada verilerin geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak, görüşme sırasındaki olası kesintileri önleyebilmek amacıyla görüşmemizin ses kaydına alınacaktır. Araştırmada kapsamında yaptığımız görüşmemiz kimseyle paylaşılmayacak bilimsel veri olarak kullanılacaktır. Hiçbir şekilde isim verilmeyecektir. İsteğiniz doğrultusunda ses kayıtları verilyazıya döktüldükten sonra imha edilecektir.

Araştırmaya ayırmış olduğunuz zaman ve yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür ediyorum.

Ayşe Gül Öztürk

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Cep Tel: 05534672779

Görüşme;

Tarihi:/...../2019

Saati: :

Yeri:

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
Yaşınız :
Branşınız :
Kıdeminiz : yıl
Bu Okuldaki Kıdeminiz : yıl
Eğitim Düzeyiniz :

SORULAR

1. Adalet kavramını nasıl tanımlarsınız?
 - a. Bireysel manada sizin için ne ifade etmektedir?
 - b. Genel manada adalet kavramından ne anlıyorsunuz?
 - c. Adaletle hangi kavramları iç içe buluyorsunuz?
 - d. Adalet kimlerde bulunmalıdır?
2. Örgütsel adalet kavramını nasıl tanımlarsınız?
 - a. Örgütsel açıdan sizin için ne ifade etmektedir?
 - b. Çalıştığınız okulu düşündüğünüzde adalet kavramı sizin için ne anlama gelmektedir?
 - c. Okullarda adalet kim tarafından sağlanmalıdır, niçin?
3. Okul yöneticilerinizin adaletli olan ve olmayan uygulamaları karşısında nasıl etkileniyorsunuz?
 - a. Adil olan ve olmayan uygulamalardan nasıl etkileniyorsunuz?
 - b. Çalıştığınız okula sağladığınız katkılarınız (eğitim, zekâ, deneyim vb.) adil bir karşılık gördüğünüzü düşünüyor musunuz, neden?
4. Okul içindeki kaynakların dağıtım sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz? (dağıtımsal adalet)
5. Okul içindeki kaynaklar dağıtılırken planlama ve karar alma sürecinde kullanılan yöntemleri adalet açısından değerlendirir misiniz? (işlemsel adalet)
 - a. Okulunuzda planlama ve karar alma süreci nasıl işlemektedir? (Performansa göre ek ders, hizmet yılına göre ders programı belirleme, çocuklu ailelere inisiyatif tanıyıp programlarını birkaç güne sığdırma,vb).
 - b. Karar alma sürecinde size söz veriliyor mu,fikir ve görüşleriniz dinlenmekte midir?
 - c. Karara katılmak istediğinizde nasıl karşılandınız? (desteklendi, olumsuz değerlendirildi, kuşkuyla yaklaşıldı vb.)
 - d. Okul yöneticileriniz verdikleri kararları mantıklı ve şeffaf biçimde açıklanmakta mıdır?

- e. Karar alma sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz? (tutarlı, ön yargılı, etik, tarafsız, değiştirilebilir, düzeltilebilir, ayırım yapmadan herkesin görüşü dinlenir vb)
- f. Karar alma sürecindeki rolünüz nedir? (izleyici, katılımcı)
- g. Okulunuzda, öğretmenlerin tümüne yasal mevzuatın gerekleri yönetmelik aynen uygulanmakta mıdır?

6. Okul yöneticilerinizin okulun işleyişinde size nasıl davrandığını düşünüyorsunuz? (etkileşimsel adalet)

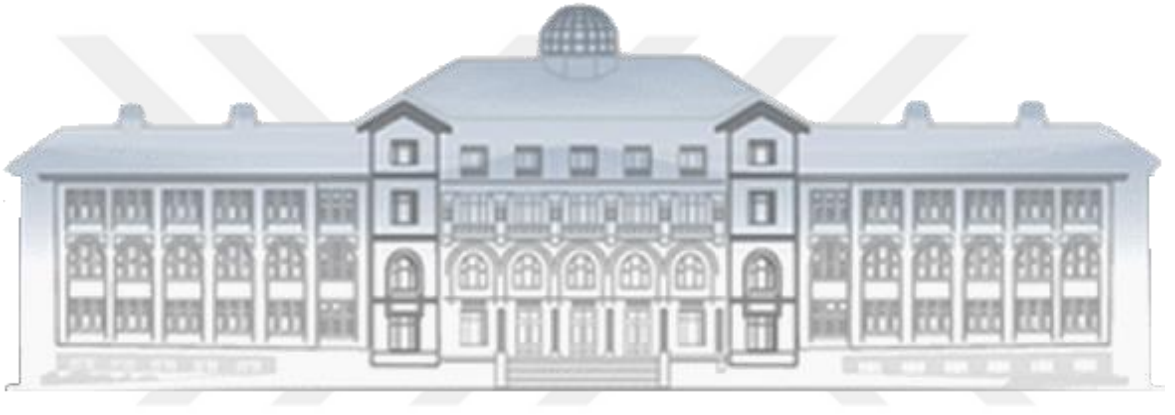
- a. Örgütsel işlemler uygulanırken nasıl bir tutum ve davranışla karşılaşıyorsunuz?
- b. Yöneticiniz size karşı duyarlı olup saygılı davrandığında adil olmayan uygulamaları görmezden gelebiliyor musunuz?
- c. Bu noktada oluşan adalet algınız okulunuzun tüm girdilerine (öğrenci-veli-öğretmen- yardımcı çalışanlar) karşı mı yoksa sadece yöneticilerinize karşı mı tepki oluşturuyor?
- d. Okulunuzda, yöneticileriniz öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinlemekte midir?
- e. Okul yöneticileriniz kişisel ihtiyaçlarınıza karşı duyarlı davranmakta mıdır?
- f. Okul yöneticileriniz sizinle ilgili karar alırken yasal haklarınızı göz önünde bulundurmakta mıdır?

7. Okulunuzda alınan kararların iletilme şeklini nasıl değerlendirirsiniz? (etkileşimsel adalet)

- a. Örgüt içi iletişim ve ilişkilerinizi değerlendirir misiniz?
- b. Alınan kararlar kim tarafından hangi yollarla iletilmektedir?
- c. Kararların iletilme şeklini yöneticilerinizden beklediğiniz insani yön çerçevesinde değerlendirir misiniz?

8. Okulunuzda örgütsel adaletin sağlanması için çözüm önerileriniz nelerdir?

- a. Örgütsel adaletin sağlanması adına önerileriniz nelerdir?



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..