



**İLKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK
TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ**

ALİ ULUDAĞ

**Danışman
Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ**

**İLKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ali ULUDAĞ

Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

KARABÜK

Haziran 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	6
DOĞRULUK BEYANI	7
ÖNSÖZ	8
ÖZ.....	9
ABSTRACT.....	11
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	13
ARCHIVE RECORD INFORMATION	14
KISALTMALAR	15
ARAŞTIRMANIN KONUSU	16
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	16
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	16
ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ	16
ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	17
ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	17
BİRİNCİ BÖLÜM	18
GİRİŞ.....	18
1.1. Problem Durumu	18
1.2. Araştırmanın Amacı	20
1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	21
1.4. Alt Problemler	21

1.5. Araştırmanın Önemi.....	22
1.6. Araştırmanın Sayıtları.....	22
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	22
1.8. Tanımlar.....	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	24
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	24
2.1. Demokrasi Kavramı.....	24
2.1.1. Demokrasinin Tanımı	24
2.1.2. Demokrasinin Özellikleri.....	25
2.2. Toplum ve Demokrasi.....	26
2.3. Eğitim ve Demokrasi.....	28
2.3.1. Ailede Demokrasi Eğitimi.....	31
2.3.2. Okulda Demokrasi Eğitimi.....	33
2.3.3. Sınıfta Demokrasi Eğitimi	36
2.3.4. İlkokulda Demokrasi Eğitimi	37
2.3.5. Demokratik Okul Yöneticiliği	38
2.4. Adalet Kavramı	41
2.5. Örgütsel Adaletin Önemi.....	43
2.6. Örgütsel Adalet Teorileri	44
2.6.1. Reaktif İçerik Kuramları.....	45
2.6.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	49
2.6.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	50
2.6.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	50
2.7. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	51
2.7.1. Dağıtım Adaleti.....	51
2.7.2. İşlemsel Adalet	52
2.7.3. Etkileşimsel Adalet	54

2.8. Demokratik Tutum ve Davranış ile Örgütsel Adalet İlişkisi	56
2.9. İlgili Araştırmalar	58
2.9.1. Demokratik Tutum ve Davranış ile İlgili Araştırmalar.....	58
2.9.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	64
YÖNTEM	64
3.1. Araştırmanın Modeli	64
3.2. Evren ve Örneklem	64
3.3 Veri Toplama Araçları	67
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	67
3.3.2. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği	67
3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	68
3.4 Verilerin Toplanması.....	69
3.5. Araştırmanın Etik Boyutu.....	70
3.6.Verilerin Analizi	70
3.7.Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	71
3.7.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği	71
3.7.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	76
BULGULAR.....	76
4.1. Araştırmanın Birinci ve İkinci Alt Problemlerine İlişkin Bulgular	76
4.1.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerlerinin Analizi.....	76
4.1.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerlerinin Analizi	76
4.2. Araştırmanın Üçüncü ve Dördüncü Alt Problemlerine İlişkin Bulgular ...	77

4.2.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları.....	77
4.2.2. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	78
4.2.3. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Sendika Değişkenine Göre Analiz Sonuçları.....	80
4.2.4. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mezuniyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	81
4.2.5. Okul yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları.....	82
4.2.6. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	84
4.3. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular	86
4.3.1.Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkin İncelenmesi	86
4.4. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular	87
4.4.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarını Yordama Durumunun Analiz Edilmesi	87
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	88
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	88
5.1. Tartışma	88
5.1.1. Birinci ve İkinci Alt Problemlere İlişkin Tartışma	88
5.1.2. İkinci ve Üçüncü Alt Problemlere İlişkin Tartışma	90

5.1.3. Beşinci ve Altıncı Alt Problemlere İlişkin Tartışma	97
5.2. Sonuç	98
5.3. Öneriler	99
5.3.1. Uygulayıcılara Öneriler	99
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	99
KAYNAKÇA.....	101
TABLolar LİSTESİ	115
ŞEKİLLER LİSTESİ	117
EKLER	118
ÖZGEÇMİŞ	124

TEZ ONAY SAYFASI

ALİ ULUDAĞ tarafından hazırlanan “İLKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ

.....

Tez Danışmanı, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Eğitim Bilimleri Ana Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 15.06.2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ramazan CANSOY(KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ramazan Şamil TATIK(MAUN)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Ali ULUDAĞ

İmza :

ÖNSÖZ

Okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlar sergilemeleri öğretmenlerin daha olumlu bir okul ikliminde görev yapmalarını ve alınan kararları adil olarak algılamalarını sağlayacaktır. Demokratik tutum ve davranışlar ile örgütsel adalet kavramlarının birbirini destekleyen kavramlar olduğu düşünülerek bu iki kavramın birbirleriyle ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu araştırmada elde edilecek bulgular ışığında okul yöneticilerinin daha demokratik tutum ve davranışlar sergilemeleri ve öğretmenlerin daha adil bir çalışma ortamında görev yapabilmeleri için gerekli olan çalışmalara yol göstermek amaçlanmıştır.

Tez yazım sürecinde bana bilgi, birikim ve tecrübeleri ile yol gösteren Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ'ye, yetişmemde emeği olan beni akademik bilgi ve tecrübeleri ile besleyen ve akademik gelişimimde katkıları olan çok kıymetli Yüksek Lisans Hocalarım Sayın Pof. Dr. Ali Çağatay KILINÇ'a, Sayın Doç. Dr. Ramazan CANSOY'a, Sayın Doç. Dr. Mahmut POLATCAN'a, akademik bilgi birikimi ile çalışmamı tamamlamama katkı veren Doç. Dr. Ramazan Şamil TATIK'a Dr. Samet GÜVEN'e, Hayriye KUTLU'ya, Özge UĞURLU'ya, çalışmamı bitirmem için beni destekleyen okul yöneticilerim Sabahat GÜVEN'e ve Adem KARAKAVUZ'a, yol arkadaşlığı yaptığım yüksek lisans arkadaşım Erdal DORUKBAŞI'ya araştırma sürecinde katkı sağlayan bütün öğretmenlere ve kolaylık gösteren okul yöneticilerine en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu süreçte manevi destekleri ile yanımda olan annem ve babam Seniha ULUDAĞ ve İbrahim ULUDAĞ'a, zamanlarından fedakârlık etmek zorunda kaldığım Sevgili Eşim Merve Nazmiye ULUDAĞ'a ve canım çocuklarım Hatice Zümra ve Fatih Göktuğ'a en kalbi teşekkürlerimi sunarım.

Ali ULUDAĞ

Karabük- Haziran 2022

ÖZ

Bu araştırmada ilköğretim müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Karabük ilindeki resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan uygun/kolaylıkla bulunabilen örneklem yöntemi ile belirlenen 406 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı üç bölümden oluşmakta, birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada SPSS veri analiz programı kullanılmıştır. Verilerin normallik analizleri yapılarak parametrik testlerin kullanılması kararlaştırılmıştır. Betimsel analiz, T-testi, Anova testi, Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ve örgütsel adalet algıları yüksek düzeydedir. İlköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile okul türü değişkeni arasında ilkokul lehine ve kıdem değişkenine göre 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılıklar görülmürken; cinsiyet, sendika, mezuniyet ve branşa göre anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul türü değişkenine göre ilkokul öğretmenleri ortaokul öğretmenlerinden anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Mezuniyet değişkenine göre fen edebiyat mezunu öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğerlerine (önlisans, eğitim fakóltesi, diğer fakólter) göre daha düşük çıkmıştır. Branş değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları matematik-fen ve diğer branşlardan daha yüksek bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin diğerlerine göre örgütsel adalet algıları daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı ile cinsiyet ve sendika değişkenleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Korelasyon analizinde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel algıları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Resresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Tutum ve Davranış; İlköğretim; Öğretmen; Örgütsel Adalet; Yönetici



ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the relationship between the democratic attitudes and behaviors of primary school principals and teachers' perceptions of organizational justice. The sample of the research consists of 406 teachers who work in official primary and secondary schools in Karabuk in the 2021-2022 academic year, determined by the convenient/easily found sampling method. The data collection tool of the research consist of three parts, in the first part, personal information, in the second part, the scalae of democratic attitudes and behaviors of school administrators, and in the third part, the organizational justice scale. In the research, descriptive and relational survey model, which in one of the quantitative research methods, was used. SPSS data analysis program was used in the research. It was decided to use parametric tests by performing normality analyzes of the data. Descriptive analysis, T-test, Anova test, Correlation and Regression analyzes were performed.

According to the findings of the study, the level of democratic attitude and behavior and organizational justice perceptions of primary school administrators are high according to teacher perceptions. While there are significant differences in favor of primary school between the democratic attitudes and behaviors of primary school administrators and the school type variable, and in favor of teachers with 11-20 years of seniority according to the seniority variable; no significant difference was found according to gender, union, graduation and branch. According to the school type variable of teachers' organizational justice perceptions, primary school teachers were found to be significantly higher than secondary school teachers. According to the graduation variable, the organizational justice perceptions of the teachers who graduated from science and literature were lower than the others (associate degree, education faculty, other faculties). According to the branch variable, classroom teachers' organizational justice perceptions were found to be higher than mathematics-science and other branches. According to the variable of senitority, organizational justice perceptions of teachers with 11-20 years of senitority were found to be higher

than others. No significant difference was found between the perception of organizational justice and the variables of gender and union.

In the correlation analysis, a high level of positive correlation was found between school administrators' democratic attitudes and behaviors and teacher's organizational perceptions. As a result of the regression analysis, it was determined that the democratic attitudes and behaviors of the school administrators predicted the organizational justice perceptions of the teachers.

Keywords: Democratic Attitude and Behavior; Primary Education; Teacher; Organizational Justice; Administrator



ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İlköğretim Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki
Tezin Yazarı	Ali ULUDAĞ
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans Tezi
Tezin Tarihi	Haziran 2022
Tezin Alanı	Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	124
Anahtar Kelimeler	Demokratik Tutum ve Davranış; Örgütsel Adalet; İlköğretim; Yönetici; Öğretmen.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Relationship Between Democratic Attitudes and Behaviors of Primary School Administrators and Perceptions of Organizational Justice of Teachers
Author of the Thesis	Ali ULUDAĞ
Advisor of the Thesis	Professor Dr. Nurhayat ÇELEBİ
Status of the Thesis	Master's Degree
Date of the Thesis	June 2022
Field of the Thesis	Educational Sciences, Education Management
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	124
Keywords	Democratic Attitude and Behavior; Organizational Justice; Primary Education; Administrator; Teacher.

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

ark. : arkadaşları

Çev. : Çeviren

DTDÖ: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ölçeği

Ed. :Editör

ÖAÖ : Örgütsel Adalet Ölçeği

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü

SPSS : Statistical For Social Sciences

vb. : ve benzeri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

İlköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı ilköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ

Bu araştırmanın amacı ilköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bu amaçla aşağıdaki problemlere cevap aranmaktadır.

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar ile,
 - a) Cinsiyet
 - b) Okul Türü
 - c) Sendika
 - d) Mezuniyet
 - e) Branş

- f) Kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile,
- a) Cinsiyet
 - b) Okul Türü
 - c) Sendika
 - d) Mezuniyet
 - e) Branş
 - f) Kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yordamakta mıdır?

ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Karabük ilinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 1505 öğretmen, örneklemini bu öğretmenler arasından uygun örnekleme yöntemi ile seçilen 406 öğretmen oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma 2021/2022 eğitim-öğretim yılıyla, 204'ü ilkokulda 202'si ortaokulda görev yapan toplam 406 öğretmenle, devlet okullarıyla, araştırma sürecinde ulaşılabilen kaynaklarla ve öğretmenlerin demokratik tutum ve davranış ile örgütsel adalet ölçeklerine verdikleri yanıtlarla sınırlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

21. yüzyılda meydana gelen teknolojik gelişmeler bilgiye ulaşmayı kolaylaştırarak devletlerin, toplumların, sistemlerin birbirlerinden etkilenmesine yol açmıştır. Artık siyasal, sosyal, ekonomik gelişim ve değişimlerden teknoloji sayesinde anında haberdar olunmakta ve bu değişimlere karşı kapalı bir devlet, toplum, sistem yapısı düşünmek imkansız hale gelmiştir. Bunun sonucunda güçlenmek, gelişmek ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşarak uygar bir millet oluşturma isteği dikkatleri en iyi, en ideal olan sistemlere çekmiştir. Dünyada gelişmiş devletlerin yönetim sistemlerine bakıldığında bu devletlerin ortak noktasının demokrasi ile yönetilen ülkeler olduğu anlaşılabacaktır.

Demokrasi ile yönetilen ülkelerin içinde bulunduğu zenginlik diğer ülkelerin iktidarlarının da demokrasi ile yönetme ve ülke halklarının da demokrasi ile yönetilme idealini canlı tutmaktadır. Bu yüzden ülkeler yönetim sistemlerini ve kurumlarını demokrasi sisteminin gerektirdiği şekilde kurmaya çalışmakta bu doğrultuda kimi ülkeler ciddi bir çabanın içine girerken kimi ülkelerde demokrasi sadece bir kelimeden ibaret olarak ülke yönetimlerinin adlarında yer almaktadır.

Demokrasi en basit tanımı ile halkın halk tarafından yönetildiği bir yönetim şeklidir (Erdoğan, 2015, s. 282). Demokrasinin bir ülkede kısa vadede oluşması beklenmemelidir. Demokrasinin kendine özgü kuralları, kurumları ve sistemleri vardır. Ve en önemlisi demokrasi, demokrasiye inanan, demokrasiyi yaşayan ve yaşatan bir toplumun varlığını gerekli kılar. Bunu sağlamanın da kısa vadede imkanı görülmemektedir.

Demokrasi içinde yönetim, toplum, eğitim, aile olmak üzere birçok unsuru barındırır. Bu unsurlar birbirleri ile etkileşim halindedir. Demokrasinin bir topluma yerleşmesi için bu unsurların birbirini demokrasinin gerektirdiği değerler çerçevesinde desteklemesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile yönetim, toplum, eğitim, aile, okul yaşantıları demokrasinin ilke ve esasları açısından birbirleriyle çatışmamalıdır.

Demokrasinin her şeyden önce bir yaşam biçimi olduğu alan yazında yapılan çalışmalarla belirtilmiştir (Dewey, 2020, s. 92; Ertürk, 1993, s. 165; Yeşil, 2001, s.18).

Demokrasiyi bilmeyen, demokrasinin gerektirdiği şekilde yaşamayan bir toplumda demokrasinin yaşamasını beklemek hayalcilikten öteye geçmeyecektir. Bu bağlamda demokrasi sisteminin toplumda hayat bulması için demokrasi eğitiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nokrada etkin bir şekilde demokrasi sisteminin değerlerini, kurallarını, kurumlarını insanlara öğretmek ve benimsetmek için eğitim kurumlarının önemi ortaya çıkmaktadır (Kontaş, 2011, s. 8).

Okullar içinde bulundukları toplumu etkileyen, toplumdan aldıkları insan girdisini işleyerek topluma çıktı olarak sunan açık sistemlerdir. Okulda öğrendiği bilgiler içselleştirdiği değerleri ile topluma karışan öğrenciler toplumda demokrasinin yaşatılmasına imkan sağlayacaktır.

Okulda bilgi öğretimi formal olduğu kadar informal olarak da gerçekleşmekte, öğrencilere okulda okulun değerleri ve kültürü ile donatılmış farklı bir yaşam alanı sunulmaktadır. Demokrasi bilincinin kazandırılması daha çok bu informal alanda gerçekleşmektedir. Bu da demokrasinin bir kültür, yaşam biçimi olmasından kaynaklanmaktadır.

Öğrencilerin demokratik kültürü benimsemeleri ve içselleştirmeleri için öğretmenlerin demokratik tutuma sahip olmaları gerekmektedir (Sağlam, 2020, s. 139). Okulların yapı ve işleyişleri göz önünde alındığında öğretmenlerin tutum ve davranışları okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarından etkilenmekte, okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürünün düşünce ve dünyayı algılayış biçimine göre tavır takınmaktadırlar. Davranış biçimlerini buna göre şekillendirmektedirler. Bu bağlamda okul yöneticisinin demokratik tutum ve davranışlar sergilemesi öğretmenlerin ve öğrencilerin kendilerini daha rahat hissedeceği demokratik eğitim ortamlarının oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Okullar belli bir hedefi gerçekleştirmek üzere kurulmuş öğretmen, öğrenci, yönetici, veli gibi birçok paydaşın etkileşimi içinde varlığını sürdüren örgütlü yapılardır. Okulda eğitim işlerinin etkili bir şekilde yürütülmesi için bütün paydaşların birbirini desteklemesi gerekmektedir. Okulda yönetim süreçleri esnasında yerine getirilmesi gereken birçok faaliyet bulunmaktadır. Okul yönetim sürecinde kararların alınması, derslerin adil bir şekilde dağıtımı, ders dışı işlerin, sorumlulukların, ödüllerin öğretmenlere dağıtılması, mevzuat hükümlerinin herkese eşit bir şekilde uygulanması bu yönetim süreçlerinden bazılarıdır.

Yönetim süreçleri uygulanırken öğretmenlerin kendilerini önemli ve değerli hissetmeleri çok önemlidir. Bütün insanlar gibi öğretmenler de kendilerine değer verilen, duygu, düşünce ve isteklerinin önemsendiği bir okulda çalışmak isteyeceklerdir. Bu sebeple öğretmenler okul yöneticisinin verdiği kararlarda ve seçtiği uygulama yöntemlerinde sık sık kendi durumlarını başkalarının durumları ile karşılaştırma yoluna giderek kendilerine karşı ne kadar adil davranıldığını ölçmeye çalışacaklardır.

Örgütlerin öneminin giderek arttığı bir dönemde, sosyal alanda kullanılan pek çok kavram örgütsel alana uyarlanmıştır. Adalet kavramının da örgütsel alana taşınması sonucunda örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (İçerli, 2010, s. 67).

Çalışanlar sık sık örgütte çalıştıkları emeğin karşılığında ne kadar ücret aldıklarını, bu ücretin ne kadar adil olduğunu, örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin kendilerine ne kadar adil davrandıklarını sorgulayarak bu konuda algılarına göre davranışlar sergilerler (Irak, 2004, s. 26). Yapılan araştırmalar örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumunu algılarını olumlu bir şekilde etkilediğini göstermektedir (Görgülü, 2022; Korkmaz, 2021). Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet algılarına göre davranış kalıplarının şekillenmesi örgütsel adaletin önemini arttırmaktadır (İşcan, 2005, s. 150).

Alan yazın incelendiğinde eğitim alanında demokratik tutum ve davranış konusunda fazla araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu alanda daha fazla araştırma yapmaya gerek olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet kavramı ise yeni bir kavram olmasına rağmen bu alanda son yıllarda artarak devam eden düzeyde araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ulusal alan yazında eğitim bilimleri alanında demokratik tutum ve davranış ile örgütsel adalet kavramlarının ilişkisinin ölçüldüğü bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı ilköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin irdelenerek ortaya konulmasıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ilköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki problem cümlesine ve bu probleme bağlı alt problemlere cevap aranmaktadır.

1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi

İlköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar ile,
 - a) Cinsiyet
 - b) Okul Türü
 - c) Sendika
 - d) Mezuniyet
 - e) Branş
 - f) Kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile,
 - a) Cinsiyet
 - b) Okul Türü
 - c) Sendika
 - d) Mezuniyet
 - e) Branş
 - f) Kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. İlköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yordamakta mıdır?

1.5. Araştırmanın Önemi

Toplumların gelişmesinde ve ilerlemesinde demokrasinin önemi herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Demokrasi kültürünün toplumlarda yerleşmesi için yapılacak en önemli çalışmalardan birini eğitim kurumlarında demokratik bir ortam oluşturmaktır. Bu bağlamda okullarda demokrasi kültürünü yaşatmak en başta okul müdüründen beklenmektedir. Okul müdürünün demokratik tutum ve davranışının öğretmenlerin adalet algılarını ne düzeyde etkilediğini ortaya koymak okulların yönetim faaliyetlerine katkı sağlayacak, farklı perspektiflerden bakış açısı sağlayacaktır.

Alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri (Kamar, 2021), öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi (Arslan, 2012) öğretmenlerin örgütsel güven algıları (Saraç, 2019), öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi (Özer, 2019), öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (Bayata, 2017; Gülmek, 2012; Özdemir, 2012) arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmüştür. Yine alan yazında okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinin belirlenmeye çalışıldığı çalışmalara rastlanmıştır (Akyel, 2015; Ören, 2019; Öztürk, 2019).

Fakat okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Araştırmanın, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin ortaya konularak daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı vermesi beklenmektedir.

1.6. Araştırmanın Sayıltıları

1. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ölçeğini samimi ve doğru bir şekilde doldurmuştur
2. Araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel adalet ölçeğini samimi ve doğru bir şekilde doldurmuştur.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

1. Bu araştırma Karabük ilinde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma ‘Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği’ ile ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ aracına verilen yanıtlarla sınırlıdır.
3. Araştırma sonuçları kullanılan analiz yöntemlerinden elde edilen bulgularla sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Demokrasi: Halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlık (TDK, 2022).

Demokratik Yönetim: Demokrasinin ilke ve esasları gözetilerek yapılan yönetim.

Demokratik Eğitim: Öğrenme ve öğretme işinin demokratik ortamlarda ve demokratik tutum sergileyen eğitimciler tarafından gerçekleştirilmesidir (İnel, 2019).

Demokratik Tutum: Demokrasinin ilke ve esaslarına içten bağlılık göstererek hayatın her alanında uygulamaya istekli olma durumudur (Büyükkaragöz ve Üre, 1994).

Örgütsel Adalet: Yöneticilerin örgüt ve çalışanlar ile ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıdır (İçerli, 2010).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde demokratik tutum ve davranış ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili kuramsal bilgiler verilerek bu iki kavramın alan yazında çalışılan boyutları irdelenecektir. Ardından demokratik tutum ve davranış ve örgütsel adalet kavramlarını konu alan çalışmalar incelenecektir.

2.1. Demokrasi Kavramı

2.1.1. Demokrasinin Tanımı

Demokrasi Yunanca demos (halk) ve kratos (güç, kudret, iktidar) sözcüklerinin birleşmesinden oluşur. Halkın iktidarı, halk yönetimi anlamlarına gelmektedir (Turan, 2019, s. 2). TDK (2022)'ye göre demokrasi, “halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlık” olarak açıklanmaktadır. Türkçeye Fransızca “democratie” kelimesinden geçmiştir.

Demokrasi, ABD Devlet başkanlarından Abraham Lincoln tarafından “halkın, halk tarafından halk için yönetilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Erdoğan, 2015, s. 282). Tunç (2008, s.1115)'a göre demokrasi, “En üst iktidarın halkta bulunduğu ve halkın belli aralıklarla tanınan özgür seçimlerde temsilcilerini seçtiği, temsil ve devredilmiş otorite yoluyla halk tarafından dolaylı olarak kullanılan hükümet biçimine imkan veren siyasal sistemdir.”

Dewey (2020, s. 92) “Demokrasi ve Eğitim” adlı kitabında demokrasinin bir devlet biçiminden daha fazlası bir yaşam biçimi olduğunu belirtir. Aron (2011, s. 310) ise demokrasiyi bütün güçlerin ve hakları halkın kullandığı yönetim sistemi olan, her yurttaşın oy verme yoluyla halkın çıkarlarına hizmet edecek bir hükümet kurma hakkına sahip olduğu, herkesin medeni siyasi ve ekonomik hürriyetinin güvenlik altında bulunduğu bir rejim olarak açıklamaktadır. Kongar (1983)'a göre demokrasi mevcut yönetimle ülke sorunlarının çözümünde aynı görüşte olmayanların, düşüncelerini açıklama ve yayma haklarının olduğu bir çoğunluk yönetimidir.

Demokrasi kavramının bugüne kadar birçok tanımının yapıldığı ve bu tanımların herkese göre değiştiği dolayısıyla ortak bir tanıma ulaşılamadığı görülmektedir. Fakat ortak bir tanıma ulaşılamasa da herkes tarafından kabul edilen

demokrasinin otoriterizm, mutlakiyet, diktatörlük olmadığıdır (Atar, 1997, s. 73). Demokrasi üzerine yapılan farklı tanımlar genel olarak incelendiğinde üç farklı yaklaşım olduğu söylenebilir. Bunlar:

- Demokrasinin yönetim biçimine vurgu yapan tanımlar
- Demokrasinin insan hakları bağlamını vurgulayan tanımlar
- Demokrasiyi yaşam biçimi boyutunu vurgulayan tanımlar (Işık, Güven, Apaydın, 2004, s. 454).

2.1.2. Demokrasinin Özellikleri

Touraine (2015, s. 44-46)'e göre demokrasi birbirini tamamlayan üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: temel haklara saygı, yurttaşlık ve yöneticilerin temsilciliğidir. Bu üç boyut arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi demokrasiyi oluşturmaktadır. Demokrasi, siyasilere aracılık ve temsilcilik görevinin verilmesinde toplumsal aktörlerin varlığını zorunlu kılar. Sivil toplumun pek çok aktörden oluştuğundan dolayı demokrasi ancak çok sesliliğe izin verdiği ölçüde temsilciliğe olanak sağlar. Toplumsal aktörlerin çeşitliliğini dikkate almayan, yani kendisini destekleyen çoğunluğun dışındaki grupların çıkarlarıyla ilgilenmeyen hükümet ya da iktidar demokrasiyi gerçekleştiremez. Demokrasinin gerçekleşmesi için bir diğer özellik de seçmenlerin aynı ülkenin vatandaşlığına sahip olmaları ve birbirlerini yurttaş olarak kabul etmeleridir. Yönetilenler kendilerini yurttaş olarak kabul etmiyor bir aileye, zümreye, bir iş alanına, etnik bir kimliğe, dinsel bir inanca ait hissediyorlarsa yöneticilerin özgür seçimlerle belirlenmesi bir anlam ifade etmez. Önemli bir diğer nokta, temel hakların temini ve serbest seçimlerin gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin erkinin sınırlandırılması gerekmektedir.

ABD'li siyasetçi Dahl (2015, s. 99-100)'a göre modern temsili demokrasiden bahsetmek için birtakım kurum ve kuralların varlığı gereklidir. Bunlar: seçimle görevlendirilmiş memurlar, bağımsız, adaletli ve sık sık yapılan seçimler, ifade özgürlüğü, alternatif haberleşme araçlarına erişim, özerk kurumlar ve vatandaşların dahil edilmesidir.

Seçimle görevlendirilmiş memurlar: Bununla halkı yönetecek olan temsilcilerin ve bu temsilcilerin uygulayacağı politikaları ve kararları denetleyecek olan memurların seçimle belirlenmesi kastedilmektedir.

Bağımsız, adaletli ve sık yapılan seçimler: Temsili demokrasilerde halkın kendisini temsil edecek olan temsilcilerin seçiminde yapılacak seçimler özgür ve adil olmalıdır. Seçimler sık sık tekrar edilmelidir.

İfade özgürlüğü: Yurttaşların iktidarı, memurları, rejimi, sosyo-ekonomik düzeni ve ideolojiyi hiçbir şekilde cezalandırılma kaygısı duymadan eleştirebilme ve düşüncelerini ifade edebilme hakları vardır.

Alternatif haberleşme araçlarına erişim: Yurttaşların doğru bilgiye ulaşmak ve düşüncelerini ifade edebilmek için alternatif haberleşme araçlarına sahip olması ile ilgilidir. Yurttaşların diğer yurttaşlardan, uzman kişilerden, gazete, dergi, kitaplar ile iletişim araçlarından alternatif olarak bilgi alma hakları vardır.

Özerk kurumlar: Yurttaşların haklarını aramak için ya da çıkar elde etmek için oluşturulmuş olan demokratik politik kurumların yanında bağımsız örgütler kurma haklarının olduğunu ifade etmektedir.

Vatandaşların dahil edilmesi: Demokrasinin gerçekleştirilebilmesi için “katılım” ilkesi ile ilgili olan bu ilkeye göre vatandaşlar yukarıda sayılan beş ilkenin içerdiği haklardan yoksun bırakılamaz. Bu haklara göre yurttaşlar adil ve özgür seçimlerde oy kullanma, istediğinde aday olma, bağımsız kurumlar kurarak bu kurumlarda görev alma ve bilgi edinmek ve düşüncelerini ifade edebilmek için alternatif kaynaklara sahip olmak gibi haklarına sahiptir.

2.2. Toplum ve Demokrasi

Demokrasi insan hak ve özgürlüklerinin üst seviyede korunduğu ve gelişmeye açık bir yönetim sistemidir (Kalaycıoğlu, 1995, s. 44). Günümüz yönetimlerinin ne kadar demokratik olursa o kadar “iyi” olacağı, insanların daha geniş haklarının olacağı, daha özgür ve imkânlardan eşit yararlanacağı anlayışı ülkeleri bu kavramın kullanılmasına itmiş, demokrasi yönetim sisteminde adeta bir ideali oluşturmuştur. Bunun bir sonucu olarak dünya genelinde birçok ülke yönetim sistemlerinin bir yerine “demokrasi” kavramını koyarak demokrasi yönetimini gerçekleştirmeye çalışmışlardır.

Kritik soru da burada ortaya çıkmaktadır. Ülkelerin yönetim sistemlerine demokrasi yazmaları ve kendilerine göre demokrasiyi tanımlayarak, kurumlarını oluşturmaları ülkeleri daha demokratik bir ülke yapar mı? Maalesef çoğu ülke demokrasinin özünü, mantalitesini idrak edememiş ve yapısal reformlarla ve

kurumlarla demokrasi yönetimini gerçekleştirmeyi planlamışlardır. Demokrasi sadece yasalara değil, daha çok siyasal bir kültüre dayanır (Touraine, 2015, s. 26-27). Bu nedenle demokrasi hemen ortaya çıkıveren ve isteyen bütün toplumların gerçekleştirebileceği bir yönetim şekli değildir (Kuzgun, 2002, s. 4). Eğer öyle olsaydı şu anda ekonomik, teknolojik ve iletişim araçlarındaki gelişmişliklerine bakarak Arap ülkelerinde demokrasi kısa sürede kurulabilirdi (Şahin, 2009, s. 1343).

The Economist'ın araştırma bölümü Economist Intelligence Unit (EIU) tarafından oluşturulan ve ülkelerin demokrasi durumlarının ölçülmesi amaçlanan rapora göre (Wikipedia, 2021) Dünya üzerinde 167 ülkenin 23'ü tam demokrasi ile yönetilmektedir. 52 Ülkenin demokrasisi kusurlu bulunmuş, 35 ülkenin karma rejimli olduğu ve 57 ülkenin otoriter rejimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir toplumda demokrasinin gerçek anlamda uygulanabilmesi için bazı temel koşulların bulunması gerekir:

- Halk yönetime geniş çapta katılmalıdır.
- Farklı düşüncelerin özgürce ifade edilebilmesi ve bu düşüncede olan kişi ve grupların örgütlenmelerine izin verilmelidir.
- Çoğunluğun kararlarına toplumca uyulurken azınlıkların da haklarının korunması gerekir.
- Temel hak ve özgürlükler güvence altına alınmalıdır (Yavuz, Duman ve Karakaya, 2020, s. 65).

Erdoğan (2015, s. 283-289) 'a göre demokrasi bireylere kendi hedeflerini özgür bir şekilde belirleme ve yaşamlarını bu doğrultuda sürdürme, bireysel özgürlükleri güvence altına alarak geliştirme, farklı hayat tarzlarına sahip bireyler ile bir arada yaşamaya imkan sağlama, siyasal katılım hakkıyla bireylerin potansiyelini geliştirme, adaleti tesis etme ve toplumsal anlaşmazlıkları çözme ve yumuşatma gibi işlevlere sahiptir.

Şişman (2006) demokratik bir toplumun özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Kişisel haklar ve özgürlükler kanunlarla güvence altına alınmıştır.
- Bireyler, kişisel ve politik hayatlarıyla ilgili tercihlerinde özgürdür.
- Bireyler politik ve sosyal oluşumlara en üst düzeyde katılım gösterebilirler.

- Demokratik yollarla işbaşına getirilen iktidarın temel görevi, yurttaşların soysal ve ekonomik güvenliğini temin etmektir.
- Demokratik yollarla seçilmiş temsilciler, vatandaşa hesap verirler.
- Demokratik kurumlar vatandaşın özgürce bilgi edinmesine karşı bilgi paylaşımına karşı şeffaftır.
- Bireyler kendi fikirlerini söyleme, kişisel gelişimlerini sürdürme ve yaratıcılıklarını geliştirme imkanlarına sahiptir (s. 291-292).

2.3. Eğitim ve Demokrasi

Eğitim ve demokrasi kavramları birbirlerini destekleyen ve tamamlayan kavramlardır. Demokrasinin ilke ve değerlerine inanmış ve bu ilke ve değerleri içselleştirmiş bir insan gücüne sahip olmadan demokrasi hem yönetim süreci hem de bir kültür olarak işlerlik kazanamaz. Bu demokratik değerler ve ilkelerin bireylere kazandırılması ancak eğitim yoluyla gerçekleştirilebilir (Yeşil, 2002, s. 41-42).

Demokratik toplumlar sosyal, kültürel ve politik alanlarda temel haklarını, özgürlüklerini ve sorumluluklarını bilen, demokratik süreçlere katılım gösteren, demokratik değerlere ve birlikte yaşama kültürüne önem veren, toplumsal yaşamın devamlılığını sağlayan bireyler yetiştirmek isterler (İnel, 2019, s. 87). Bu amaçlara ancak bireylere demokratik bilgi, beceri ve tutumların öğretilmesi ile ulaşılabilir (Doğanay, Çuhadar ve Sarı, 2007, s. 216; Mabaçoğlu, 1999, s. 56).

Yeşil (2002, s. 132)'e göre demokrasi eğitimi üç boyuttan oluşmaktadır:

Bilişsel Boyut: Demokrasi eğitiminin teorik çerçevesinin öğretildiği bu boyutta bireylere temel insan hakları, demokrasi kavramının anlamı, tarihsel gelişimi, ilkeleri, değerleri, süreçleri, türleri vb. özelliklerin öğretilmesi amaçlanmaktadır. Bilişsel boyut genel olarak okul ortamında gerçekleştirilir.

Duyuşsal Boyut: Bireylerin demokrasi hakkında edinmiş oldukları bilgi düzeyindeki kazanımları günlük hayatlarında davranış ve düşüncelerinde kullanmalarını ifade eder. Duyuşsal boyutta bireyler demokrasinin özelliklerini içselleştirmiştir. Farklılıklara saygı duyma, insan haklarına değer verme, hoşgörülü olma, birlikte yaşama kültürüne uyum sağlama duyuşsal boyut davranışlarına örnek verilebilir.

Psikomotor Boyut: Bireylerin sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik hayata aktif olarak katılmasıdır. Oy kullanma, seçimlerde aday olma, sivil toplum kuruluşlarına katılma psikomotor boyut davranışlarına örnek verilebilir.

Yine Yeşil'in ortaya koyduğu demokrasi eğitiminin boyutlarına benzer olarak Vinterek (2010) de demokrasi bilgisi kavramının “demokratik nesne”, “demokratik beceri” ve “demokratik duruş” olarak sınıflandırmıştır (Akt. Tabak, 2017, s. 19-20). Demokratik nesne, demokrasi bilgisinin kavramsal özelliklerine değinmektedir. Demokratik beceri demokrasi kavramını içeren becerilere sahip olmayı ve bu becerileri günlük hayatta kullanmayı içermektedir. Demokratik duruş ise demokratik becerileri içselleştirerek, demokratik tutumlarını ve demokratik değerlere bakış açısını ifade eder. İki sınıflandırmayı karşılaştırdığımızda demokratik nesne bilişsel boyuta, demokratik beceri psikomotor boyuta ve demokratik duruş duyuşsal boyuta denk gelmektedir.

Bireylere demokrasinin tutum, beceri ve değerlerinin etkili ve kalıcı bir şekilde öğretilmesi demokratik bir eğitim ortamının varlığını zorunlu kılmaktadır (Yeşil, 2004; Gülmez, 2004; Okutan, 2010). Demokratik bir eğitim ortamı yani demokrasi kültürünün hakim olduğu bir eğitim ortamı sağlanmadan demokrasi eğitimi verilemeyeceği üzerinde birçok bilim insanı fikir birliği içindedir (Gözütok, 2011; Ulubey, 2015; Yeşil, 2004). Bu durum demokrasinin sadece bir yönetme işi değil, bir yaşam biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Ertürk, 1993, s. 165; Yeşil, 2001, s. 18).

Şişman (2006, s. 292)'a göre demokratik bir toplumda eğitimin rolünü şu şekilde özetlemiştir.

- Eğitim kurumları bütün vatandaşlara açık olmasının yanında eğitim kurumlarından farklı bireysel özelliklerine göre gelen bütün bireyler en etkili şekilde faydalanır.
- Eğitim sistemleri bireylerin kişisel tercihler yapma ve kendi planlarını hayata geçirme noktasında bireylere imkan tanır.
- Eğitim öğrencilerin ilgi ve isteklerine öncelik verir.

Demokrasi eğitimi ve demokratik eğitim kavramları çoğu kez birbirinin yerine kullanılmasına rağmen bu iki kavramı birbirinden ayırmak gerekmektedir. Demokrasi eğitimi demokrasinin bilgi, beceri ve değerlerinin bireylere kazandırılması sürecini

belirtirken, demokratik eğitim öğrenme işinin demokratik ortamlarda ve demokratik tutuma sahip kişilerce öğretilmesini ifade etmektedir (Korkmaz, 2013, s. 19).

Demokratik eğitim, “amacı, programları ve yöntemleri demokrasinin dayandığı temel ilkelere göre saptanan, öğretim çalışmalarında, öğretmen- öğrenci ilişkilerinde, eğitsel etkinliklerde öğrencinin birey olarak değerine ve bütünlüğüne, birlikte çalışmaya, karşılıklı saygıya, hoşgörüye, kişiliğe değer ve önem veren eğitim” olarak tanımlanmaktadır (Oğuzkan, 1993, s. 46). Demokrasi, demokratik öğrenme ortamında içselleştirilebilecek bir değerler bütünüdür. Çünkü demokrasi ancak demokratik eğitim ortamının varlığı ile yaşanarak filizlenebilir.

Demokratik bir eğitimin nitelikleri şu şekilde sıralanabilir (Tezcan, 2021, s. 313):

- Öğrenciler yaratıcı, etken ve eleştirel bakış açısına sahip bireyler olarak eğitilir.
- Eğitim sistemi, yeniliklere ve değişime açıktır ve esnek bir yapıya sahiptir.
- Bireyler kendilerine açık ve çok sayıda olanaktan faydalanma şansına sahiptir.
- Eğitim faaliyetlerinden yararlanılırken dil, din, ırk ve cinsiyet gibi özellikler dikkate alınmaz.
- Bireylerin okul yönetimine katılma ve iş birliği yapma hakları ve sorumlulukları vardır.
- Okul programları öğrencilerin yeteneklerinin geliştirilmesini temel alır.
- Öğrenci- öğretmen- yönetici ve çevre ilişkileri demokratik temellere dayanır.
- Bireyler kendilerini yönetecek olan kişileri seçeceği için bu konuda sorumlu olarak eğitilmelidir.
- Bireylerin fikirlerini açık bir şekilde ifade etmesi desteklenmelidir.
- Okul demokratik uygulamalara bir ortam olmalıdır.
- Eğitim üzerindeki siyasal denetim asgari düzeydedir.

Büyükkaragöz (1990, s.159)’e göre demokratik eğitimin yararları şu şekilde açıklanmıştır:

- Demokratik bir toplum için davranış, tutum ve anlayış yapılarını geliştirmeye çalışır.
- Bireyi demokratik hayata hazırlar.

- Bireylerin konu alanlarını uygulamalı olarak kullanarak başarılı bir hayata ulaşmalarını sağlar.
- Bilgilerin transfer edilmesinde davranış değişikliklerinin kalıcı olmasıyla ilgilenir.
- Öğrenme için toplumsal hayatta geçerliliği olan yaşantılar sağlar.
- Bireylerin sosyal ortamlarıyla etkileşimlerine yönelik uygulamalı etkileşim gerçekleştirir.
- Toplum hedeflerine gönüllü katılımı sağlayarak kendini denetleme alışkanlığı kazandırır.
- Toplumun üyeleriyle iş birliği içinde çalışmaya karşı olumlu tutum geliştirir.
- Öğrencilerin kendi gelişim ve öğrenmelerinde çaba, yetenek ve yaratıcılığa önem verilir.
- Öğrencilere hedeflerine ulaşabilmeleri için karar verme süreçlerinde rehberlik yapılır.
- Bireysel farklara ve yeteneklere önem verilerek bunlara uygun yaşantılar sağlar.
- Öğrenciler karar vermeye, planlama yapmaya, kendini disipline etmeye, değerlendirmeye ve iş birliğinde uyumlu olmaya özendirilir.
- Öğrencilerin ilgi ve istekleri dikkate alınırken, öğrenciler yetişkinleri kültürünün yanında kendi kültürlerini de oluşturmanın çabasını verirler

2.3.1. Ailede Demokrasi Eğitimi

Toplum içinde yaşayan sosyal bir varlık olan insan ilk olarak aile kurumunun içinde doğar ve gelişir. Aile anne, baba ve kardeşlerden meydana gelen toplumun en küçük sosyal örgütünü oluşturmasının yanında bir eğitim kurumudur (Kuş, 2020, s. 153). Çocuk ilk eğitimlerini ailede alır. Çocuğun dünyayı tanınması, toplumsal kuralları anlamlandırmasında ilk rol model aldığı kişiler aile üyeleridir (İnel, 2019, s. 91). Aile bir öğrenme-öğretme sistemidir ve anne babalar çocukların ilk öğretmenleridir (Yeşil, 2002, s. 77). Bu çerçevede çocuklara demokrasi kültürünün aşılmasında ve demokratik tutum ve davranışların yerleşmesinde ilk adımlar ailede atılır.

Aile toplum ile birey arasındaki bağı sağlayarak toplumun devamına katkıda bulunur. Ailenin en önemli görevleri arasında neslin devamını sağlamak, çocuğun bakımını, eğitimini, ve sosyalleşmesini sağlamanın yanında çocuğu korumak, çocuğa

güven duygusunu kazandırmak ve topluma uyumlu bir birey haline getirmek sayılabilir (Büyükkaragöz, 1992, s. 143).

Ailenin yapısı, sosyo ekonomik durumu, aile bireylerinin eğitim seviyelerini çocukların demokratik bir ortamda büyümesi üzerinde etkili olmaktadır (Kontaş, 2009, s. 246). Ailenin sosyo ekonomik durumunu değiştirmek zor olsa da eğitim düzeylerini geliştirmeleri, kültür birikimlerini arttırılması ve çocuk eğitimi konusunda bilinçlendirilmeleri resmi kurumlar tarafından devlet politikası olarak planlanıp uygulanabilir. Ailenin eğitim kurumu olarak informel yapısı ve farklı değişkenler barındırması dikkate alındığında resmi kurumların aile kurumuna planlı çalışmalarla destek olmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Yeşil (2002, s. 92) ailenin demokrasi bilinci kazandırmada oynadığı rolün önemini detaylandırarak şu şekilde açıklamaya çalışmıştır.

- Bireyin ailenin yanında bulunduğu dönemde etkileşimde bulunduğu insan sayısının sınırlı olmasından dolayı aile bireylerinin tepkilerinin önem kazanması
- Bireyin ilk gördüğü ve onun boş zihnini ilk işleyen kurumun aile olması
- Gelişim dönemi açısından bakıldığında çocuğun çevresini tanıma ve çevresine uyumunda en verimli olduğu dönemi ailenin yanında geçirmesi
- Aile kurumunun eğitim açısından doğal bir çevre olması
- Aile içi bireylerin birbirleriyle kurduğu ilişkilerin yoğun olarak duygusal ilişkilere dayanması
- Ailenin bireyin tutum ve davranışlar kazanmasında birincil etkileşimi sağlaması ve ilişkilerin yüz yüze gerçekleşerek samimiyet bakımından çok güçlü olması
- Ailenin sosyal gelişimin başladığı ve geliştiği çevre olması
- Çocuğun koşulsuz kabul edildiği, ana baba sevgisi ve şefkati gibi eşsiz duyguların sadece aile ortamında yaşanması
- Çocuğun kişiliğinin aile oluşmaya başlaması ve şekillenmesi
- Ailenin çocuğun doğumu ile başlayıp hayat boyunca süren bir eğitim kurumu olması

Bu sebeplerden dolayı demokrasi eğitiminin verilmesinde aileden faydalanılması son derece önemli görülmektedir. Aile bireyin demokratikleşmesine,

demokratik bir toplumun oluşmasına, demokrasi kültürünün nesilden nesile aktarılmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Çocuğun içinde yetiştiği aile ortamı, çocuktan beklentiler, çocuğa verilen değerler çerçevesinde, çocuğun iç kontrol ve idrak gelişiminde büyük rol oynamaktadır (Büyükkaragöz, 1992, s. 148). Burada anne baba tutumlarının önemi vurgulanmaktadır. Anne babanın çocuk yetiştirirken takındıkları tutum ne kadar demokratik olursa çocuk da topluma daha sağlıklı bir birey olarak kazandırılacaktır.

Demokratik tutuma sahip ailelerde anne babalar çocuklarına karşı ilgili ve onların sorumluluklarını almış bireylerdir. Disiplin anlayışları cezalandırmak yerine destekleyicidir (Seven, 2008, s. 201). Demokratik ailede çocukların söz hakkı vardır, çocuğun duygu ve düşüncelerine saygı gösterilir, yetişkinler çocuğun düşüncelerini dinler ve desteklerler (Yavuzer, 1999, s. 33). Yine bu aile tutumunda çocuğun kendisi ile ilgili yaşına uygun olarak kararlar alması desteklenir. Aile içinde önemli konularda alınan kararların nedenleri çocukla paylaşılır (Kontaş, 2009, s. 246). Bu ortamda yetiştirilen çocuklar egemenlik altına alınamayan, başarılı, yapıcı, özel ilgileri olan öğrenciler olurlar (İkizoğlu, 1993).

2.3.2. Okulda Demokrasi Eğitimi

Demokrasi kültürünün bireylere öğretilmesi aile ile başlar ve okul ile devam eder. Okul öğrenme etkinliklerinin planlanarak ve belli programlar çerçevesinde gerçekleştirildiği bir kurumdur. Bu özelliği okulu demokrasi bilincinin bireylere aşılması noktasında en önemli mercii haline getirmektedir. Okul bireylere sadece temel düzeyde bilgi ve beceri aktarmakla kalmayıp bireylere bir kültür aktarımı yapar. Okul ortamında öğrenilen bilgi, beceri ve değerler bireyin topluma uyumunu sağlayarak, toplumun içinde kendi değer ve inançlarıyla var olabilmesine, sağlıklı bir şekilde hayatını sürdürebilmesine katkıda bulunur.

Okulun demokrasi kavramını bilgi düzeyinde kazandırmasından daha öte demokratik bir eğitim ortamı içinde faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. Okulların demokrasi ve vatandaşlık bilincinin kazandırılması boyutunda programları olsa da okulun yapısında anti demokratik unsurların bulunması demokrasi üzerindeki düşünceleri ve davranışlarını olumsuz etkileyecektir (Biesta, 2007, s. 6). Okulda eğitim verilen öğrenciler yarının büyükleri olarak toplumda demokrasi bağlamında etkin olarak görevler alacaklarsa ve demokrasi onlara emanet edilecekse ileriki hayatlarında

gerekli olan demokratik bilgi, beceri ve tutumlar okulda yaşatılarak öğretilmelidir (Doğanay, Çuhadar ve Sarı, 2004, s. 363). Bu bağlamda okulun demokratik özellikler göstermesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Demokratik bir okulda bulunması özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Ben ve ötekinin yüzleşmesi, karşı tarafın duygu ve düşüncelerine empati ve sempati ile yaklaşmak okul ortamında bulunması gerekir.
- Ahlaki ilkelerin duyuşsal yollarla ve demokratik bağlamda yorumlanması ve uygulanması gerekir.
- İşlerin gerçekleştirilmesinde yetkilerin kullanılmasının yanında işin yapılma nedenlerinin ve gerekçelerinin açıklanması gerekir.
- Okulda, sınıfta ve öğrenme-öğretme süreçlerindeki bütün ilişkilerde diyalog demokrasisi oluşturulmalıdır.
- Okulda çoğulculuk ve işbirlikli öğrenme etkin olmalıdır.
- Sınıftaki öğrenme-öğretme sürecinin yürütülmesinde öğrenciler ve öğretmenler iş birliğine gitmeli, öğretmen yasal gücünün üstünlüğünü kullanmamalıdır.
- Okulda demokratik bir ortamın oluşturulmasında düzen ve kurallar önemlidir.
- Öğrenme öğretme sürecinde öğretmenler öğrencileri ne çok serbest bırakmalı ne de çok kontrol altında tutmalıdır.
- Öğrenme- öğretme sürecinde farklı görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmalı, başkalarının düşünceleri anlamaya çalışılmalıdır.
- Diğerinin düşüncesinin doğru, bizim görüşümüzün yanlış olabileceği ilkesi öğrencilere benimsetilmelidir (Duman, 2008, s. 309-310).

Okulların demokrasinin gelişimine katkıda bulunmasının birkaç yolu şu şekildedir:

- Öğrencileri bağımsız olarak karar alabilen ve etkileşime cesaretlendiren öğretme teknikleri kullanmak
- Öğretim programlarına demokrasiyi dahil etmek
- Demokratik bir ortam sağlayarak öğretmen-öğrenci etkileşimini arttırmak
- Öğrencilerin eleştirel bakış açısını ve eleştirel düşünme yeteneklerini geliştirmek
- Okul ve çevresinde demokratik değerleri yaşatmak (Rowland, 2003, s. 1-10).

Okul toplumsal hayatın bir örneği olduğundan okulda demokrasi kültürünü öğrencilere yaşatarak öğretmek çok önemlidir. Patrick (2003, s. 2-8)'e göre okullarda demokrasiyi yaşatarak öğretmek için zorunlu on unsur bulunmaktadır. Bu on unsur şu şekildedir:

- Demokrasi için iyi bir eğitimin ilk zorunlu unsuru, sistematik ve sürekli olarak demokrasi, demokratik yönetim ve demokratik toplum bilgisini öğretme ve öğrenme üzerine vurgu yapmaktır.
- İkinci zorunlu unsur anayasa bilgisini, demokratik hükümetin kurumlarını ve öğrencilerin yaşadığı sivil toplumu öğretmek ve öğrenmektir.
- Üçüncü zorunlu unsur öğrencinin bir demokraside yetkin bir şekilde düşünmek ve katılmak için bilgiyi uygulama veya kullanma eğiliminin ve kapasitesinin geliştirilmesidir.
- Dördüncü zorunlu unsur yurttaşlık erdeminin ve iyi vatandaşın davranışsal eğilimlerinin gelişimini içermesidir.
- Beşinci zorunlu unsur öğrencilere sunulan müfredatın, temel bilgi, beceri ve eğilimlerin sistematik bağlantısının kurulmasıdır.
- Altıncı zorunlu unsur okulun müfredatı boyunca demokrasinin bilgi, beceri ve eğilimlerini öğretmektir.
- Yedinci zorunlu unsur okulun sınıflarında öğretilen örgün öğretme ve öğrenme deneyimleriyle ilişkilendirilebilecek ders dışı etkinliklere öğrencilerin katılmasıdır.
- Sekizinci zorunlu unsur güncel olayların ve sorunların karşılıklı hoşgörünün sağlandığı açık bir sınıf ortamında öğretmen liderliğinde tartışılmasıdır.
- Dokuzuncu zorunlu unsur öğrencilere demokrasiyi ve demokratik vatandaşlığı karşılaştırmalı ve uluslararası boyutta öğretmektir.
- Onuncu zorunlu unsur demokratik vatandaşlığın bilgi, beceri ve erdemine öğretmenlerin etkili bir şekilde hazırlanmasıdır.

Bireyler okulda sadece bilgi öğrenmez. Bunun yanında başkalarını dinleme, farklı düşüncelere saygı duyma, insanlara hoşgörülü yaklaşma gibi sosyal hayatlarını şekillendirecek kazanımlar edinirler. Ayrıca bireylerin okulda öğrendikleri bilgi ve beceriler planlı ve programlı bir şekilde öğrendiklerinin yanında örtük öğrenme olarak da gerçekleşir. Bir problem anında okuldaki öğretmenlerin, idarecilerin nasıl

davrandıkları, karar verilecek bir durumla karşılaştığında yine bireylerin onlara nasıl yaklaştıkları öğrencilerin zihinlerinde yapılar oluşturmaktadır. Bu yapılar öğrencilerin toplum hayatına katıldıklarında ve yetişkin bir birey olduklarında onlarla birlikte yaşatılacaktır.

2.3.3. Sınıfta Demokrasi Eğitimi

Demokratik okul ortamının oluşturulmasında sınıf ortamının demokratikleştirilmesi çabaları çok anlamlı ve değerlidir. Bu bağlamda en büyük görevin öğretmenlere düştüğü söylenebilir. Çünkü öğrenciler okuldaki zamanlarının çoğunu sınıfta öğretmenleri ile birlikte geçirmektedirler. Demokratik bir toplumun bireyden beklediği düşünme, sorgulama, karar verme, olaylara farklı açılardan eleştirel bakabilme gibi özelliklerin sınıfta öğrencilere öğretilmesinde öğretmenlere büyük görevler düşmektedir (Oğuz, 2004, s. 111). Bunun için öğrencilere bilişsel ve duyuşsal açıdan bilgi öğretilmesinin yanında düşünebilme yetilerinin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Farklı düşünceleri önyargısız bir kabulle dinleyerek fikirleri muhakeme ederek yorumlama becerilerinin geliştirilmesi demokratik bir sınıf ikliminin oluşmasına katkıda bulunacaktır. Sınıfta arkadaşlarının düşüncelerine saygı gösteren öğrenciler okul dışına çıktıkları zaman da diğer insanların düşüncelerine saygılı olacaklardır.

Demokratik bir sınıfta öğrenme faaliyetleri öğrenci merkezli olarak düzenlenir. Öğretmen öğretimi düzenleyen bir rehber olarak görevini yerine getirir. Bu demokratik ortamda kimsenin diğerlerine karşı bir üstünlüğü yoktur. Herkesin eşit hak ve sorumlulukları vardır. Sınıfta öğrenciler ve öğretmen ilişkilerini saygı, sevgi, hoşgörü ve güven içinde sürdürürler.

Sınıfta öğretmenlere düşen bir başka görev de karar alma süreçlerine öğrencilerin dahil edilmesidir. Öğretmenlerin sınıf yönetimi sürecinde öğrencileri karar alma sürecine dahil etmesi öğrencilerde demokrasi bilincinin oluşumuna katkı sağlamaktadır (Alıcıgüzel, 2003, s. 329). Karar alma sürecinde öğrencilerin her birinin düşünceleri değerli görüldüğü için dinlenecektir. Bu da öğrencilerin birey olarak kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayacaktır. Öğrenciler bu şekilde bir birey olarak kendi duygu ve düşünceleri ile toplumun bir modeli olan sınıfta kendilerine yer bulacaklardır.

2.3.4. İlkokulda Demokrasi Eğitimi

Türk Milli Eğitim sisteminin temel ilkelerinden birisi de “demokrasi eğitimi”dir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunun ikinci bölümünde “Demokrasi Eğitimi” başlığı 11. Maddede şu şekilde açıklanır:

Güçlü ve istikrarlı, hür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve devamı için yurttaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin, yurt yönetimine ait bilgi, anlayış ve davranışlarla sorumluluk duygusunun ve manevi değerlere saygının, her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılıp geliştirilmesine çalışılır; ancak, eğitim kurumlarında Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine aykırı siyasi ve ideolojik telkinler yapılmasına ve bu nitelikteki günlük siyasi olay ve tartışmalara karışılmasına hiçbir şekilde meydan verilmez. (MEB, 1973).

Resmi Gazetede yayınlamam 26.07.2014 tarih ve 29072 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 76. Maddesinde, her sınıfın bir başkanı olması gerektiği, sınıf başkanı seçimi öğrenciler tarafından öğretmen rehberliğinde seçileceği ve ihtiyaç olması durumunda seçimin yenilenebileceği belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2014).

Bu bağlamda Talim Terbiye Kurulunun 19.01.2018 tarih ve 16 sayılı kararı ile ilkokul 4. Sınıfta komisyon tarafından güncellenen İnsan Hakları, Yurttaşlık ve Demokrasi Dersi Öğretim Programının 2018-2019 yılından itibaren uygulanmasına karar verilmiştir.

İnsan Hakları, Yurttaşlık ve Demokrasi dersi programının genel amaçları, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirtilen Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkelerine bağlı olarak:

- İnsani değerleri özümseyen,
- Hak, özgürlük ve sorumluluk bağlamında çocuk olmanın ayrıcalığını yaşayan,
- Hak ve özgürlüklerin kullanılmasında sorumluluk sahibi olan,
- İnsan hakları ve demokrasi kültürünün gelişmesi için adaleti ve eşitliği savunan,
- İşbirliği ve bilgiye dayanan demokratik karar almaya katılım gösteren,
- Ortak sorunların çözümünde uzlaşmacı olan,
- Hak ve özgürlüklerin korunup geliştirilmesinde kurallara uyarak destek olan,
- Aktif yurttaşlığı benimseyerek buna uygun davranan,

- Birlikte yaşama şartlarının iyileştirilip geliştirilmesinde sorumluluk alan,
- İnsan hakları, yurttaşlık ve demokrasi alanlarındaki gelişmelere Cumhuriyet ve değerlerinin katkısını kavramış bireyler yetiştirmek biçiminde açıklanmıştır (MEB, 2018, s. 8).

İnsan Hakları, Yurttaşlık ve Demokrasi dersi birbiri ile bağlantılı ve birbirini destekleyen altı üniteden oluşmuştur. Bunlar: İnsan Olmak (1), Hak, Özgürlük ve Sorumluluk (2), Adalet ve Eşitlik (3), Uzlaş (4), Kurallar (5) ve Birlikte Yaşama(6) üniteleridir. İnsan olmanın niteliklerinin haklarla ilişkisi “insan olmak”, insan olmaktan dolayı kazanılan haklar “hak özgürlük ve sorumluluk”, hak ve özgürlüklerin kullanıldığı toplumlarda adalet ve eşitliğin sağlanabildiği “adalet ve eşitlik”, haklar ve özgürlüklerin kullanımı sırasında dengelerin bozulması durumunda ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümü “uzlaş”, toplumsal ahengin sürdürülmesi ve hukukun üstünlüğü “kurallar” ve birlikte yaşama vurgu yaparak farklılıklara saygı ile yaklaşılması “birlikte yaşama” ünitelerinde ele alınmıştır (MEB, 2018, s. 9).

2.3.5. Demokratik Okul Yöneticiliği

Okullarda demokratik eğitimin gerçekleştirilmesi konusunda en büyük görev okulun beyni olarak kabul edilen, öğretmen, veli, öğrenci ve okulun tüm paydaşları ile iletişim halinde olan okul yöneticisinden beklenmektedir. Okul iklimi okul yöneticisinin okulu yönetim şekli, inandığı değerler ve doğrularından etkilenerek meydana gelmektedir. Okullarda öğretmenler okul yöneticisinin yaklaşımlarından etkilenmekte, okul yöneticisinin tutum ve davranışlarına göre çalışma şekillerini düzenlemektedirler. Eğer okul yöneticisi okul yönetiminde otoriter bir yol izliyorsa öğretmenler kendilerini okul yöneticisinden geri çekmekte, uzak durmayı tercih etmektedirler. Bunun nedeni otoriter bir okul yönetimi karşısında kendilerini güvende hissetmemeleri olabilir.

Okullar çevresini hem etkileyen hem de çevrede meydana gelen gelişmelerden etkilenen açık sistemlerdir. Bu özelliğinden dolayı okulu yönetmek çevrede meydana gelen sosyal, politik, ekonomik, teknolojik birçok faktörü takip etmeyi gerektirmektedir. Okul yöneticisinin kontrolü dışındaki bu faktörlerle tek başına mücadele ederek okulu etkili bir şekilde yönetmesi olanaklı değildir. Bu nedenle okul yöneticisi okulu bu farklı değişkenlerle başa çıkmak için yetki ve sorumluluklarını

okul paydaşları ile paylaşma yoluna gitmeli ve demokratik bir okul yönetim modeli uygulamalıdır (Gümüşeli, 2007).

Çağdaş yönetim anlayışında insani ilişkilerin önemi ortaya konmuştur. Okul yöneticisinden beklenen sadece formal alanda değil informal alanda da çalışanları ile ilişkilerini güçlendirerek etkili bir yönetim ortaya koymasıdır. Bu ilişkiler de en sağlıklı demokratik bir ortamda gelişebilir. Bu bağlamda okul yöneticisinin seçeceği en etkili yönetim anlayışı, demokratik okul yöneticiliği olacaktır.

2.3.5.1. Demokratik Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Binbaşıoğlu (1988, s. 126-127) demokratik okul yöneticisinin niteliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Demokratik okul yöneticisi kendisini çalışanlardan üstün ya da amir konumunda görmez. Oturduğu makam koltuğunu ve masayı kendisine sadece işin icrası için verilmiş bir araç olarak görür.
- Çalıştığı iş arkadaşlarını örgütü amaçlarına ulaştırmada kendisine yardım eden kişiler olarak görür. Çalışma arkadaşları ile iş birliği içinde çalışması gerektiğini bilir.
- Demokratik okul yöneticisi mesai arkadaşlarına önem ve değer verir, onların ufak tefek kusur ve noksanlarını görmezden gelir. Onların resmi ve hatta özel sorunlarına duyarlı davranır, elinden gelen yardımı esirgemez.
- Yapılan çalışmalar ile ilgili çalışma arkadaşlarına sorular sorar ve yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlar. Her şeyin en iyisini ben bilirim imajı vermekten kaçınır.
- Kararları alırken çalışma arkadaşlarının katkı yapmasına ve ortak kararların verilmesine önem verir.

2.3.5.2 Demokratik Okul Yöneticisinin Sağlayacağı Yararlar

Demokratik okul yöneticisinin oluşturacağı demokratik okul ikliminin birçok yararı olacaktır. Gümüşeli (2007) bunları şu şekilde açıklamıştır:

Disiplin kolaylaşır: Demokratik bir yönetimde okul kararları öğretmenlerle ve öğrencilerle birlikte alınır. Alınan kararlarda payı olan öğrenciler kuralları daha kolay benimser ve özümser. Alınan kararların paylaşılması sonucunda güven temeline

oturtulan kurallara uyma oranı artar ve bu da disiplinin kolayca sağlanmasına yardımcı olur.

Öğrenme kolaylaşır: Demokratik bir okul ortamında öğrencilere belli bir düzeye kadar da olsa neyi, nasıl öğrenmek istedikleri hakkında tercih hakkı verilir. Bu şekilde öğrenciler kendi öğrenme sorumluluklarını alarak daha istekli, çabuk öğrenebilirler. Bu da okulda demokratik bir yöneticinin sağlayacağı imkan ve ortam dahilinde gerçekleşebilir.

Çatışmalar azalır: Okullar çeşitli grupların bir araya geldiği çatışmaya en açık örgütlerdir. Birlikte karar almayı ve sorun çözmeyi okulun yaşamında bir kültür haline getirmek okul ortamını daha uzlaşmacı ve çatışmadan uzak bir duruma getirecektir. Bu becerilerin kazanılmasına ve benimsenmesine olanak sağlamada en önemli görev demokratik okul yönetimine düşmektedir.

Okulun rekabet gücü artar: Demokratik bir şekilde yönetilen okulda öğrenciler ve veliler okuldan beklentilerini ve isteklerini rahatça ifade ederler. Bu istekler demokratik okul yönetimi tarafından dikkate alınarak gerçekleştirilir. Bu şekilde okulların kaliteleri artırılmış olur ve okullar çağın ihtiyaçları doğrultusunda nesiller yetiştirebilir.

Kalıcı demokrasinin geleceği güvende olur: Demokratik bir yönetim anlayışı eğitimin demokratik şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Demokratik ortamda yetişen öğrenciler demokrasinin bütün değerlerini özümseyerek demokrasinin geleceğini teminat altına almış olurlar.

Binbaşıoğlu (1988, s. 127) demokratik okul yöneticisinin yararlarını şu şekilde açıklar:

1. Demokratik bir yönetimin olduğu örgütte çalışan bireyler duygu ve düşüncelerini açıkça ortaya koyar. Bireyler kendilerini rahat bir psikolojik ortam içinde güvende hisseder ve bu durum çalışanların iş birliği ruhunu canlı tutar.
2. Böyle bir yönetimi gözlemleyen ve bu ortamda demokrasiyi yaşayarak gelişimlerini sürdüren öğrencilerin ileriki yaşamlarında demokrasiyi özümseme oranı yükselir. Bu da demokratik yaşamın kuşaklar boyu sürdürülmesine katkı verir.

3. Demokratik yönetimde yönetici iş arkadaşlarını yönetime dahil ettiğinde onların desteğini almış olur. Yöneticiliğin güçlüğü paydaşlar arasında paylaşılarak azalmış olur.

2.4. Adalet Kavramı

Adalet kelimesinin kökü Arapça “Adl” kelimesidir. Adl kelime anlamı olarak adalet, hakkaniyet, doğruluk, tarafsızlık olarak ifade edilmektedir (Ayverdi, 2005, s. 9). Adalet kavramı, haklılık ve doğruluk anlamlarında kullanılmakta, kavramın kökü olan “adl” sözcüğü İngilizce “justice” kelimesine karşılık gelmektedir. Justice kelimesinin kökünü oluşturan “just” ise, bir düzenin veya sistemin düzenli bir şekilde işlemesi için gerekli olan düzenlemelerin yapılması anlamına gelmektedir (Kaya, 2008, s. 232).

Adalet, Türk Dil Kurumu (2022) sözlüğünde yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasını sağlamak, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme olarak açıklanmaktadır. Adalet, günlük hayatta herkesin ve her şeyin yerli yerinde, olması gereken yerde olması, herkesin hakkını alması veya herkese hakkının verilmesi anlamlarına gelmektedir (Türkçe Bilgi, 2022).

Adalet kavramı, hak kavramı ile birlikte anılmakta, örgütlü ya da örgütsüz güç kaynaklarını elinde bulunduran tarafların hak sahiplerinin haklarını gözetmeleri adaletle ilişkin ilk çağrışımdır. Bu bağlamda adalet her hak sahibinin hakkını kendisine vermek olarak tanımlanabilir (Halis ve Akova, 2008, s. 459).

Aristoteles’e göre adalet kavramı adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlanmalıdır. Buna göre yasalara uymayıp onları kendi çıkarlarına kullanarak eşitsizlik yaratmak adaletsizlik; yasalara uygun davranarak, eşitliği bozmamak ise adalettir (Aristoteles, 2012). Platon’a göre adalet en yüce erdemlerdendir (Budak ve ark., 2018). Rawls ise adaleti sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Fırat, 2003, s. 123).

Felsefe ve sosyal bilimciler adaleti farklı açılardan ele almaktadırlar. Felsefede adaletle ilgili kurallar, tanımlar ile etik kararlar verilirken uyuşması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılır. Ancak sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilere göre adalet, ödüllerin ve cezaların nasıl dağıtıldığı, aynı zamanda insanların birbirleri ile ilişkilerini nasıl yürüttüğü ile ilgilidir. Bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı

adil algılaması ile mümkündür. Yani adaletin algısal bir durum olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır (Folger ve Cronpanzano, 1998; Akt. Aksay, 2021).

Adalet kavramı, çok farklı bakış açısıyla incelenmiş bir konudur ve sosyal bilimlerin ilgi alanına girmektedir. Aristo'dan, Nozik ve Rawls'a kadar çok sayıda filozofun ilgisini çekmiş ve uzun yıllar pek çok filozof bu konu üzerinde çalışmıştır (Greenberg ve Bies, 1992, s. 433). Felsefe ve sosyal bilimciler adalet kavramına farklı yaklaşmaktadırlar. Felsefe, adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirirken; sosyal bilimciler bir davranışın adil olmasını, bireyin o davranışı adil bulması şeklinde ifade etmektedir. Bu, subjektif bir bakış açısidir ve adaletin algısal bir durum olduğunu ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

İnsan, toplumda diğer insanlarla birlikte yaşayan ve çeşitli ihtiyaçları olan sosyal bir varlıktır. İhtiyaçların karşılanabilmesi için iş birliği yapılmasının gerekliliği insanları örgütlü yapılar kurmaya zorlamaktadır (Cemaloğlu, 2017, s. 8).

Örgüt, ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek çalışan insanlardan oluşan sosyal yapıdır (Şahin, 2004, s. 523). Bireyler tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarına diğer insanlarla bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerde ulaşırlar (Şimşek, 2010, s. 27). Bir örgütün var olabilmesi için ortak bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek için istekli ve yeterli sayıda bireyin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu sayede davranışlar bireysel boyuttan örgütsel boyuta taşınmaktadır (Aydın, 2014).

Örgütlerin öneminin giderek arttığı bir dönemde, sosyal alandaki kullanılan pek çok kavram örgütsel alana uyarlanmıştır. Örgütlerdeki insan ilişkileri ile davranış kalıplarına göre yeni örgütsel modeller oluşturulmuş, yönetici-çalışan ilişkileri ve çalışanların davranışları farklı boyutlarda değerlendirilmiştir (İçerli, 2010, s. 67). Örgütsel Adalet kavramı da sosyal alanda incelenen adalet kavramının örgütlere uyarlanarak incelenmesi ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet, örgütlerde yöneticilerin çalışanlarına karşı adaletli davranma ve adil olma durumlarını belirlemek için kullanılmaktadır (Colquitt ve ark., 2001, s. 425; Pillai ve ark., 1999, s. 900).

Örgütsel adalet, temel olarak işyerindeki adaletin sağlanmasında yapılması gerekenlerin açıklanması ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1990). Başka bir ifadeyle çalışanların çalıştıkları örgütlerde kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığını sorguladıkları durumları ve adaletin işin yapılmasında etkili olan başka durumları nasıl etkilediği ile ilgili dir (Moorman, 1991). James (1993) örgütsel adaleti, çalışanların,

örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algılamalara bağlı olarak verilen tepkiler olarak tanımlar.

2.5. Örgütsel Adaletin Önemi

Çalışanlar sık sık örgüte çalıştıkları emeğin karşılığında ne kadar ücret aldıklarını, bu ücretin ne kadar adil olduğunu, örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin kendilerine ne kadar adil davrandıklarını sorgulayarak bu konuda algılarına göre davranışlar sergilerler (Irak, 2004, s.26). Bu bağlamdan bakıldığında çalışanların örgütsel adalet algılarına göre davranış kalıplarının şekillenmesi örgütsel adaletin önemini arttırmaktadır (İşcan, 2005, s. 150).

Araştırmacılar tarafından uzun yıllardan beri araştırılan adalet konusu çalışanlar tarafından en az iki nedenden dolayı önemli görülmektedir (Çolak ve Erdost, 2004, s. 54). Birincisi adalet önemlidir çünkü çalışanlara kişisel kazançlarını arttırma imkanı verir. Bu yüzden çalışanlar uzun vadeli kazançlarını arttırmak için kısa vadeli kazançlarından vazgeçebilirler. “Kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilenen bu görüş aslında adaleti zaman içinde çalışanların kazançlarını maksimize eden bir araç olarak görür. Yani bu durumda kazanımların adil bir şekilde paylaşımı gerçekleşebilir (Thibaut and Walker, 1975; Akt. Çolak ve Erdost, 2004). İkincisi ise adaletin önemi onun sembolik bir değer taşımasından gelir. Çalışanın itibarına saygıyı gösterir ve böylece grupta kadının ve erkeğin şahsi değerine katkıda bulunur. Bu görüş psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir (Lind ve Tyler, 1988; Tyler and Lind, 1992; Akt. Çolak ve Erdost, 2004, s. 54).

Yapılan araştırmalar örgütsel adalet ile güven (Polat ve Celep, 2008) ve iş doyumu (Zu’bi, 2010) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Fulk, Brief ve Barr (1985) çalışmalarında performans değerlendirmesi kapsamında adaleti incelemişler ve çalışanın yöneticiye duyduğu güvenin performans değerlendirme süreçlerinin adil olarak algılanmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların tutum ve davranışları olumlu iken, örgütsel algı düzeyinin düşük olduğu örgütlerde çalışanların tutum ve algıları olumsuz olduğu görülmektedir (Eroğlu, 2009, s. 65). Bireyin adalet algısının düşük olmasının iş birliği yapmayı azalttığı (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesini düşürdüğü (Cowherd ve Levine,1992), örgüt kurallarına bilerek ihlal edilmesine (Henle, 2005), düşmanca tutumlar ortaya koyarak saldırgan davranışlar sergilenmesine

(Özdevecioğlu, 2003) ve çalmasına (Greenberg, 1990; Tarkan ve Tepeci, 2006) neden olmaktadır (Akt. Yürür, 2008, s. 298).

2.6. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet kavramının teorik temellerinin atılması sürecinde birçok kuram oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Geliştirilen kuramların sayısını fazla olması, temellerinin ortak olması ve birbiri ile örtüşen ve birbirini kapsayan özellikler göstermeleri sınıflandırma yapılmasını zorlaştırmıştır (Özen, 2002, s. 108). Greenberg, ortaya atılan kuramları “Örgütsel Adalet Teorileri Üzerine Bir Sınıflandırma” adlı çalışmasında sınıflandırmaya çalışmıştır. Greenberg örgütsel davranış açısından kuramları iki temel boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar reaktif-proaktif ve içerik- süreç boyutlarıdır (Greenberg, 1987, s. 9) .

Greenberg (1987)’in adalet teorileri sınıflandırmasına Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1: Greenberg’in Adalet Kuramları Sınıflandırması

Boyutlar	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Kuramı Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Kuramı Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut veWalker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Kuramı Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif Süreç Kuramı Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Greenberg, 1987, s. 10’dan alınmıştır.

Reaktif kuramlar kişilerin örgüt içinde adil olmayan durumları fark etmelerinin ardından göstermiş oldukları tepkileri inceleyen kuramlardır. Proaktif kuramlar ise bireylerin örgütte adaleti sağlamaya dönük çabalarını konu edinmektedir. İkinci boyutta içerik kuramları sadece ödüllerin adil dağıtımı ile ilgilenirken, süreç boyutunda kazanımların belirlenme şekilleri ele alınmaktadır. Süreç kuramları kararların alınmasında ve kuralların uygulanmasında yapılan işlemlerin adil olup olmadığı ile ilgilidir (Greenberg, 1987, s. 10).

2.6.1. Reaktif İçerik Kuramları

Greenberg'in sınıflandırmasını yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilmiş olan kuramların çoğu bu bölümde yer almaktadır. Bu kuramlar genel olarak çalışanların adil olmayan durumlar karşısında verdikleri tepkileri inceleyerek kavramsallaştırmaya çalışmışlardır (Özen, 2002, s. 108). Bu grupta yer alan kuramlar Homans (1961)'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams (1965)'in Eşitlik Teorisi, Walster (1973) ve arkadaşlarının Eşitlik Teorileri, Crosby (1976)'nin Görelî Yoksunluk Teorisi ve Jasso (1980)'nin Eşitlik Teorisidir.

2.6.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans (1961)'ın Dağıtım Adaleti Kuramı insanların kendi aralarında ve kurumlarla olan ilişkilerinin takas yoluyla sürdürüldüğü fikrine dayanmaktadır. Bazı kaynaklarda takas bazılarında sosyal mübadele (değişim) kuramı olarak geçmektedir. Homans (1961) sosyal davranışın karşılıklı alışveriş yapılarak meydana geldiğini ve insanların bu mübadele ilişkisi adil bulmaları ile ilişkiyi sürdürdüklerini savunmuştur (Homans 1961, s, 30).

Homans sosyal mübadele kuramını açıklarken büro çalışanlar arasında yaşanan bir olayı örnekler. Buna göre bütün çalışanların kendi işlerini kendilerinin yapmasını, yardıma ihtiyaç duydukları zaman sadece yöneticinin yardımına başvurabileceklerini belirtmiştir. Ancak büro çalışanları yöneticiye karşı yetersiz duruma düşmemek için birbirlerinden yardım istemeye istekli olacaklardır. Yardım eden kişi yardım ettiği kişi tarafından teşekkür ve beğeni alacaktır. Bu durumda iki kişi arasında yardım ve beğeni alışverişi yaşanacaktır (Keleş, 2014, s. 15).

Homans (1961) eşit bir dağıtımın adaleti sağlamayacağını bundan ziyade dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesiyle adaletin sağlanacağını savunur. Adalet,

eşitsizliğin içinde eşitliği sağlayan karmaşık bir olgudur. Buna göre kaynakların dağıtımında eşitliğin sağlanması kazanç, maliyet ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması ile sağlanabilir (Homans, 1961, s. 241-242). Buna göre çalışanlar kendi kazanç, maliyet ve karları ile diğer çalışanların hesaplarını oranlayacaklardır. İki oran arasında eşitlik sağlanmazsa kendilerine haksızlık edildiğini ve adil olunmadığını düşüneceklerdir (Eroğlu, 2015, s. 493).

Homans'ın kazanç, maliyet, kar hesaplama formülü iş yapılarının karmaşık olması ve çok fazla iş alanının olduğu düşünüldüğünde basitçe yapılabilecek bir hesaplama değildir. Günümüzde örgütlerde eşit ücret dağıtımını sağlamak için işin zorluk derecesi, hiyerarşik yapı ve katkı oranında kazanç sağlama gibi faktörler göz önünde bulundurulmaktadır. Homans'ın fikirleri çalışanların işe katkıları ve bunun karşılığında beledikleri kazancın adil olup olmadığının değerlendirilmesi bakımından değerlidir. Fakat her çalışanın işe yaptığı yatırımı ve beklentisi farklı olabilir, bu da adil bir dağıtımın gerçekleşmesini güçleştirmektedir (Çakır, 2006, s. 37).

2.6.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletinin kaynak noktasını oluşturur (Altıntaş, 2002, s. 34). Eşitlik teorisinde çalışanlar kendi yatırımlarını/kazançlarını bir başka çalışanın yatırım/kazanç oranı ile mukayese etmektedir. Karşılaştırılan oranlar birbirlerine denk olduğunda çalışanda adalet duygusu oluşur. Ancak iki oran arasında dengesizlik olduğu zaman çalışanda memnuniyetsizlik oluşur ve adaletsizlik duygusu hakim olur (Beugre, 1998, s. 2). Kişinin yatırımlarından kasıt emek, zeka, tecrübe, yetenek, eğitim gibi girdilerdir. Kazanım ise ücret, terfi, haklar, statü, takdir gibi çalışanlarca sağlanan çıkarlardır (Eroğlu, 2015, s. 493).

Adams adalete ilişkin algılamaları bir denklemlerle formülleştirmiştir. Denklemlerde adil olmayan bir durum taraflardan birinin avantajlı diğerinin dezavantajlı olduğunu göstermektedir. Adaletsiz her durum rahatsızlık yaratmakta çeşitli duygulara sebep olmaktadır. Adams'a göre bu durumda avantaj sahibi olan birey kendini suçlu hissederken dezavantajlı durumda olan kişi kızgınlık duymaktadır (Folger, Cropanzano, 1998, s. 6).

Çalışan eşitsizlik hissettiğinde bu gerginlikten kurtulmak için şunları yapabilir (Deci, 1975; Akt. Ünal ve Gülmez, 2017, s. 105-106).

- Girdilerini değiştirme: Eşitliği sağlamak için daha yüksek veya daha düşük performans sergilemek
- ıktılarını değiştirme: Daha fazla kazanç sağlayabilmek için girişimde bulunmak
- Girdiler ve çıktılar üzerinde algısını değiştirme: Karşı tarafın daha fazla çalıştığını ya da karşı tarafın işinin daha az cazip olduğunu düşünmek.
- Farklı biriyle karşılaştırma yapma: Karşılaştırma yaptığı kişiye değiştirmek
- İçten ayrılma: Eşitsizliğin vermiş olduğu gerginlikten kurtulamayarak içten ayrılarak başka bir yerde çalışmaya başlamak

2.6.1.3. Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisinin popüler hale gelmesi ile bu alana duyulan ilgi artmıştır. Walster, Bercheid ve Walster, Adams'ın eşitlik teorisini geliştirerek alternatif bir eşitlik teorisi ortaya koymuşlardır. Buna göre adaletsizliği iki yönüne dikkat çekilmiştir. Bunlar alışanların katkı kazanç oranlarındaki değişiklikleri içeren “gerçek eşitlik” ve adaleti tekrar tesis etmek için çarpıtılmış gerçekleri kapsayan “psikolojik eşitlik”tir (Colquitt ve ark. 2005, s. 18) .

Walster, Bercheid ve Walster (1973, s. 151-154) kuramlarını 4 temel üzerinde şekillendirmiştir.

- Bireyler kazançlarını en st seviyeye çıkarmaya çalışacaklardır.
- Gruplar ortak dl en st seviyeye çıkarmak, ödül ve ücretlerin çalışanlar arasında denk bir şekilde dağıtımını gerçekleştirmek için herkesçe kabul edilmiş bir sistem ortaya koyabilirler. Ayrıca gruplar diğerlerine eşit davranmayan bireyleri cezalandırırken eşit davranan bireyleri ise dllendireceklerdir.
- Eşitlikten uzak ilişkiler içinde çalışanlar kendilerini stresli hissedeceklerdir. Stresin oranı ilişkinin eşitlikten uzak olması ile doğru orantılı olacaktır.
- Eşitlikten uzak bir ilişkide strese kapılan çalışanlar kendilerini bu stresten kurtarmak için eşitliği tekrar sağlamaya çalışacaklardır. Bu şekilde içinde bulundukları stres seviyesini azaltmaya çalışacaklardır. Eşitlikten uzaklaştıkça tekrar stres seviyesi artacak ve tekrar eşitlik kurmaya abalayacaklardır. Eşitliği kurmak için iki yol seçilebilir. Birincisi çalışanın girdi ve çıktılarını değiştirerek sağladığı “gerçek eşitliktir”. İkincisi ise bireyin kendi kazanımlarıyla karşılaştırdığı diğer bireyin kazanımlarına ya da bireyin kendi algılarına farklı anlamlar yüklenerek oluşturulacak “psikolojik eşitliktir”.

2.6.1.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi

Crosby (1976)'nin görelî yoksunluk teorisinin çıkış noktasını II. Dünya Savaşında Stouffer ve arkadaşlarının askerler ile ilgili yaptıkları araştırma oluşturur (Markovsky ve Younts, 2001, s. 48). Stouffer ve arkadaşları araştırmalarında hava birlikleri ve jandarma birlikleri arasındaki terfi durumlarını ve bundan dolayı askerlerin memnuniyet durumlarını incelemişlerdir. Hava birliklerinde terfiler hızlı, jandarma birliklerinde ise daha yavaş yürümektedir. Stouffer ve arkadaşları hava birliğindeki askerlerin terfi sisteminden daha memnun olacaklarını, jandarma birliğindeki askerlerin de memnun olmayacaklarını düşünmüşler fakat sonuç tam tersi çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hava birliğindeki askerler arkadaşlarının haksız yere hızlı terfi ettiklerine inanmakta ve bu durum memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Jandarma birliğindeki terfiler ise yavaş olmasına rağmen bu durum askerlerce adil algılandığı için adaletli bulunmaktadır. Stouffer ve arkadaşları araştırma sonucunda her bireyin algı özelliklerine bağlı olarak memnuniyet seviyesinin farklılaşabileceğine ulaşmışlardır.

Göreceli yoksunluk teorisi adaletsizlik yaşayan bireyin içinde bulunduğu bir memnuniyetsizlik veya adaletsizlik algılamasıdır (İçerli, 2010, s. 73). Göreceli Yoksunluk Teorisi belirli ödül dağıtım yöntemlerinin bireylerde karşılaştırmalar yapmaya yönlendireceği bunun sonucunda yoksunluk ve küskünlük yaratarak depresyon, şiddet içerikli isyan gibi tepkilere yol açabileceği iddia edilmektedir (Greenberg, 1987, s. 12).

Görelî Yoksunluk Teorisine göre mahrumiyet duygusu yaşanmasının altı önemli koşulu olduğu söylenebilir (Sweeney, McFarlin ve Inderrieden, 1990, s. 424). Buna göre çalışanlar

- Elde etmeyi planladıkları kazanımlarla elde ettikleri kazanımların farklı olduğu durumda,
- Kazanımlarını diğerleriyle karşılaştırdığında diğerlerinin daha çok kazandığını gördüğünde,
- Geçmişte kazandıklarından daha fazla kazanması gerektiğine inandığında,
- Kazanımlarının gelecekte daha iyi olacağına dair inancının azaldığında,
- Daha fazlasını kazanmayı hak ettiğine inandığında,
- Daha fazla kazanamamasının sebebi olarak kendilerini görmediğinde

yoksunluk hissetmektedir.

Crosby'nin Teorisi, Stouffer ve arkadaşlarının çalışmasını ve fikirlerini geliştirmiştir. Özetlemek gerekirse bu kurama göre çalışanlar kendi kazanımlarını sadece kendi içlerinde değerlendirmeyip; diğerleri, istekleri, geçmiş, ve gelecek bağlamında değerlendirilebileceği üzerinde durulmuştur (Keleş, 2014, s. 15).

2.6.2. Proaktif İçerik Teorileri

Çalışanların örgüt içerisindeki adil olmayan uygulamalara karşı verdikleri tepkileri içeren reaktif içerik teorilerinin tersine proaktif içerik teorileri çalışanların adil uygulamalar ortaya konulmasına verdikleri katkıları incelemektedir (Özen, 2002, s. 109). Proaktif içerik teorilerinin temelini Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi (1976) oluşturur (Greenberg, 1987, s.13).

2.6.2.1. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi

Leventhal ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar ile ödüllerin dağıtımı boyutuna odaklanarak proaktif bir bakış açısı ortaya koymuşlardır (Colquitt ve ark, 2005).

Levanthel'e göre bireyler kazanım ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması için çaba gösterirler. Adil dağıtımdan kasıt kazanımların bireylerin katkıları ile orantılı olmasıdır. Bu yöntem uzun vadede bütün taraflar için en karlı durumdur. Yapılan araştırmalarla bazen kazanımların adil dağıtımı yerine eşit dağıtım ilkesine göre veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı durumlar ortaya konmuştur. Levanthel'e göre belli durumlarda bu yöntemler de adil olarak algılanabilmektedir ve dağıtım kuralları içinde bulunulan duruma göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin bireyler arasında uyumun sürdürülmesi gereken durumlarda kazanımlar katkılarla orantılı dağıtılmak yerine eşit paylaşım ilkesine bağlı olarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987, s. 13).

2.6.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner'in (1977, s. 36-45) dağıtım süreçlerini açıklamak için dört ilke ortaya koymuştur. Bunlar:

- Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım bireylerin çabaları ile orantılı olarak yapılmalıdır.
- Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar her koşulda eşit olarak yapılmalıdır.
- Eşit temelli paylaşım ilkesi: Dağıtım bireylerin katkıları ile orantılı olarak yapılmalıdır.
- Marksist adalet ilkesi: Dağıtımlar kişilerin ihtiyacına göre belirlenmelidir.

Adalet Güdüsü Kuramı'na göre kazanımların dağıtılmasında dikkate alınan ilke bireyler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin yakın arkadaşı için dağıtım kararı alacak olan birey onun ihtiyaçlarını göz önüne alarak marksist adalet ilkesini uygulayacaktır. Tam tersi olduğu bir durumda yani arkadaşlık söz konusu olmadığında eşıt paylaşım ilkesi ya da eşıt temelli paylaşım ilkeleri uygulanacaktır (Greenberg, 1987, s. 13).

2.6.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri karar almada ve örgütün yönetiminde kullanılan süreçlerin adil olup olmadığına odaklanmakta ve bireylerin bu süreçlere nasıl tepkiler verdiklerini incelemektedir. Bu bakımdan bu teoriler reaktif süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır.

Bu teoriler hukuktan türemiş teorileridir. Araştırmacılar alınan kararların kabul edilmesinde ve adil olup olmadığına karar verilmesinde kullanılan prosedürlerin önemli olduğunu vurgulamışlardır (Greenberg, 1987, s. 14).

2.6.3.1. Thiabut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi

Thibaut ve Walker anlaşmazlık yaşayan tarafların bu anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılan prosedürlere verilen tepkileri inceledikleri bir araştırma tasarlamışlardır. Araştırmaya göre verilen kararlar olumlu ya da olumsuz da olsa kullanılan prosedürlerin süreç kontrolünü içermesine göre adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 14).

Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti kuramında çatışma yaşayan iki taraf ve karar veren taraf olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü süreci ise delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ve kararların verildiği "karar aşaması"ndan oluşmaktadır. Thibaut ve Walker çatışmanın çözümünde delillerin ortaya konması ve derlenmesi aşamasını süreç kontrolü; anlaşmazlığın çözümü için alınan karar aşamasını da "karar kontrolü" olarak adlandırmışlardır. Kullanılan prosedürler taraflara kontrol hakkı tanıma derecesine göre değişebilmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler daha adil algılanmakta ve tarafları daha fazla tatmin etmektedir (Greenberg, 1987, s. 14).

2.6.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürlerinin nasıl daha adil uygulanabileceğini inceleyen teorilerdir. Proaktif süreç teorilerinde ne çıkan alışma, Leventhal, Karuza ve Fry'n (1980) Dağıtım Tercihi Teorisidir.

2.6.4.1. Dağıtım Tercih Teorisi

Dağıtım tercihi teorisine göre dağıtım prosedürleri adaletin sağlanmasına farklı düzeylerde katkı vermektedir. Dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasında ve hedeflere ulaşmada en çok katkıyı verecek olan prosedürler daha çok tercih edilmektedir. Bu teoriye göre örgütte adaletin tesisine yardım edebilecek sekiz prosedür tanımlanmıştır.

Bunlar (Greenberg, 1987, s. 14-15):

- Bireylere kendileri ile ilgili karar verecek olan bireyi seçme hakkı tanımak
- Tutarlı standartlara dayanmak
- Doğru bilgiyi esas almak
- Karar verme mekanizmasının yapısını belirlemek
- Çalışanları taraf olabilecek durumlardan korumak
- Çalışanların isteklerine duyarlı olmak
- Prosedürlerin değiştirilmesine imkan vermek
- Genel kabul görmüş etik standartlara dayanmak

2.7. Örgütsel Adaletin Boyutları

2.7.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım Adaleti kavramı 1950'lerden 1970'li yıllara kadar araştırmacıların en çok dikkatini çeken kavram olmuştur. Bu dönemdeki çalışmalar kazanımların adil dağıtımına odaklanarak dağıtım adaletinin temelini oluşturmuştur (Keleş, 2014, s. 28).

Dağıtım adaleti örgüt içinde üstlenilen vazifelerin, malların, hizmetlerin, ceza ve ödüllerin, kazanılan mevkilerin, ücretlerin ve terfilerin kısaca bütün kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını konu alır (Cohen, 1987, s. 20) ve bireylerin bu dağıtıma yönelik algılamalarını ifade etmektedir (Özen, 2002, s. 112). Dağıtım adaletinin örgütlerde adil bir şekilde uygulanması oldukça zordur çünkü tam anlamıyla objektif bir ölçüsü bulunmamaktadır (Sağbaş, 2020, s. 17). Paylaşılanların elle tutulur kazanımlar olabileceği gibi sosyal statüler, fırsatlar ve roller gibi soyut kazanımlar da olabilmesi bu düşüncüyü desteklemektedir (Özen, 2002, s. 112).

Alanın teorik temelleri Homans'ın (1961), Adams'ın (1965) yaptığı çalışmalara dayanmaktadır.

Homans (1961, s. 61-62)'a göre insanlar sosyal hayatta diğer insanlarla ilişkilerinde değişim/takas içindedirler. İnsanlar bu değişim sürecinde diğer insanlara karşı üstünlük kurmaya çalışırlar. Bireyler arasındaki takas ilişkisinin adil veya avantajlı olmadığı algılanması halinde bireyler ilişkilerini bitirebilmektedirler. Blau (1964) da insanların sosyal hayatta takas içinde ilişkilerini sürdürdüklerini ve birbirlerine karşı borçlu kalmamayı hedeflediklerini ifade etmektedir.

Adams (1965) ise dağıtım adaleti kavramını örgütlere indirgeyerek bireylerin kendi kazanım oranlarını diğerlerinin kazanım oranlarıyla karşılaştırdıklarını belirtmiştir. Birey bu oranda oluşabilecek eşitsizlik durumunda eşitsizliği ortadan kaldıracak davranışlar sergileyecektir (Colquitt, 2012, s. 1).

Deutsch (1985, Akt. Beugre, 2002, s. 1095) dağıtım adaletinin üç kuralını belirlemiştir. Bunlar hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır. Kuralların tercih edilmesi dağıtıcının hedefine göre değişmektedir. Eğer dağıtıcının hedefi üretkenlik ise uygulanacak kural hakkaniyettir. Hakkaniyet çalışanların kazanımlarının örgüte sağladıkları fayda miktarı doğrultusunda artmasını ifade eder (Folger ve Cropanzano, 1998). Dağıtıcının hedefi uyumu korumak olduğunda tercih edilen kural eşitliktir. Ancak amaç grubun daha az şanslı üyelerin ihtiyaçlarını karşılamak olduğunda tercih edilen karar kuralı ihtiyaç kuralıdır. Bütün dağıtım standartlarının amacı dağıtım adaletine ulaşmaktır sadece farklı kuralların kullanılması yoluyla dağıtım adaleti yaratmaya çalışmaktadır (Colquitt ve ark., 2001, s. 426).

2.7.2. İşlemsel Adalet

Alan yazında süreç adaleti, usul adaleti, prosedür adaleti ve prosedürel adalet gibi isimlerle ifade edilen işlemsel adalet kavramı (Aksay, 2021, s. 24) ilk kez 1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından çalışanların yetkilerle ilgili adalet yargılarını anlatmak için kullanılmıştır (Sağbaş, 2020, s.18).

Örgütsel adalete ilişkin yapılan ilk çalışmalar kazanımların adil bir şekilde dağıtılması olarak dağıtım adaleti kapsamında gerçekleştirilmiştir. Ancak durumsal bazı koşulların değişkenlik gösterebilmesi bakımından bu durum kimi zaman gerçekleşmeyebilmektedir. Dağıtımdan daha öncelikli olarak bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirildiği durumunu konu alan işlemsel adalet çalışanların adalet algılarında önemli değişikliklere sebep olmakta ve bu da işlemsel adaletin önemini arttırmaktadır (İyigün, 2012, s. 58). Tyler (1988, s. 103)'a göre işlemsel adalet bireylerin örgütsel adalet

algıları üzerinde en fazla etkiye sahip olan adalet türüdür. Alan yazında işlemsel adaletin, bağlılık, güven ve iş tatmini ile ilişkili olduğu (Karatepe, 2006, s. 69-90) ve işlemsel adaletin örgütteki dağıtım adaleti oluşturulmasında ve sürdürülmesinde ön koşul olduğunu (Halis ve Akova, 2008, s. 462) gösteren araştırmalar vardır.

İşlemsel adalet örgütsel adalet bağlamında dağıtımsal adaletin açıklamakta yetersiz kaldığı alanları açıklamaktadır (Karaeminoğulları, 2006, s. 17). Doğan'a (2002, s. 72) göre işlemsel adalet, ücret, görevde yükselme, maddi imkanlar, çalışma ortamının koşulları ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesinde kullanılan yöntem, usul ve politikaların adil olma derecesidir.

Thibaut ve Walker (1978) araştırmasında işlemsel adaletin değerlendirilmesine "süreç kontrolü" ve "karar kontrolü" kavramları ile katkı vermiştir. Araştırmaya göre örgütte kararların alınma sürecine itiraz edenler sürece etki etme şansına sahip olduklarında yani süreç kontrolünü elinde bulundurdıklarında süreci adil olarak algılamaktadırlar. Aynı şekilde karar alınma sürecine nihai kararda kontrol şansı bulurlarsa süreç adil olarak algılanmaktadır.

Leventhal (1980, s. 39) de işlemsel adalet sürecinde sürecin ve kararların adil olarak algılanması için altı kural önermiştir. Bunlar (Colquitt ve ark. 2005, s. 24):

- Tutarlılık: Dağıtım kararlarının alındığı süreçlerin tutarlı olmasıdır. Bu tutarlılık süreklilik göstermelidir.
- Önyargıyı yıkma: Yöneticiler kararları verirken kişisel çıkarlarını ön planda tutmamalı ve ön yargılarda uzak olarak bu kararları vermelidirler
- Doğruluk: Karar süreçlerinde alınacak kararlar en az hata ile alınmalı, doğru ve geçerli bilgilerle temellendirilmelidir.
- Düzeltilebilirlik: Örgüt üyelerinin yanlış kararlara gösterdikleri itirazlar değerlendirilmeye alınarak süreç yeniden tasarlanabilmelidir.
- Karara ortak olma: Süreç kontrolü kavramı kapsamında bireyler alınan kararlara ortak olabilmeli ve alınan kararlar bireylerin çıkarlarıyla ve temel değerleriyle örtüşmelidir.
- Etik: Süreçler etik değerlere uygun olarak planlanmalıdır.

2.7.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılan etkileşimsel adalet kavramı, prosedürel adaletin uygulanması esnasında işgörenlerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986, s. 43-55).

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları sadece kaynakların dağıtımından ve dağıtım sürecinde verilen kararlar ve uygulanan prosedürlerden etkilenmemekte; aynı zamanda örgüt içindeki insan ilişkilerinin yapısı da algı ve tutumları etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt içindeki ilişkilerin niteliği etkileşim adaletinin konusunu oluşturmaktadır (Karaeminoğulları, 2006, s. 19).

Mikula, Petri ve Tanzer (1990) yaptıkları araştırmada katılımcılardan adaletli olmadığını düşündükleri olayları sıralamalarını istemişler, bu çalışma sonucunda 280 olay listelenmiştir. Bu olaylar incelendiğinde katılımcıların dağıtımsal ve işlemsel adaletten çok kişilerarası etkileşimden kaynaklanan durumları belirttikleri görülmüş, kişilerin kendilerine nezaketsiz ve kaba davranışları adil bulmadıkları belirlenmiştir.

Bies ve Moag etkileşim adaletinin sağlanması için dört temel kural belirlemiştir. Bunlar; “doğruluk”, “gerekçelendirme”, “saygı” ve “uygunluk”tur. Doğruluk, yöneticinin verdiği sözü tutması, yalan söylememesi; gerekçelendirme, yöneticinin verdiği kararların nedeni hakkında çalışanlara açıklamalar yapması; saygı, yöneticinin çalışanlarına saygılı olması ve onlara değer vermesi; uygunluk ise yöneticinin çalışanlarına ön yargılı ve uygunsuz davranışlar göstermekten sakınması anlamına gelmektedir (Bies ve Moag, 1986; Akt. Çolak ve Erdost, 2004, s. 60).

Greenberg (1993, s. 82-86) bu dört kuralı iki grup olarak değerlendirmiştir. Bunlar saygı ve uygunluk kurallarını içeren “kişilerarası adalet”; doğruluk ve gerekçelendirme kurallarını içeren “bilgisel adalet”tir. Kişilerarası adalet yöneticinin aldığı kararları çalışanlarına nasıl ilettiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Bilgisel adalet ise kazanımların dağıtımı ve kararların alınması aşamalarında çalışanların bilgilendirilerek ve gerekli izahların yapılmasını ifade eder (Çolak ve Erdost, 2004, s. 60).

Adalet kuramlarının sınıflandırılması ve örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin bilgilerin özeti aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adaletin Boyutları

Adalet Teorileri Sınıflandırması	Adalet Teorisi	Teorinin Fikri Temeli	Teorinin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Teorisi	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Bireylerin kazançları katkıları ile doğru orantılı olarak gerçekleşir.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)	Ödül dağıtım yöntemlerinin kıyaslanması bireylerde yoksunluk hissi yaratılır.	Dağıtım Adaleti
Proaktif-İçerik Teorisi	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımında uygulanan kuralların adil olarak algılanması farklı durumlara göre çeşitlilik gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararlarının uygulanma kriterleri kişiler arasındaki ilişkilere göre farklılık gösterebilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Teorisi	Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975).	Kararların sonuçları olumlu veya olumsuz da olsa kullanılan prosedürler kişiye süreç kontrolü hakkı tanıdığı sürece adil olarak algılanır.	İşlemsel (Prosedürel) Adalet
Proaktif-Süreç Teorisi	Dağıtım Tercihî Kuramı (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)	Kişiye adil bir dağıtım uygulaması gerçekleştirme imkanı tanıyan dağıtım prosedürleri daha fazla tercih edilmektedir. Adil bir prosedür kişilere kendileri için karar verecek olan bireyi seçme hakkı vermeli, tam ve doğru bilgiyi temel almalı, tutarlı prensiplere dayanmalı, karar alma mekanizmasının yapısını ortaya koymalı, kişileri peşin hükümlere karşı korumalı, kişilere istedikleri konuda özgürce bilgi alma hakkı	İşlemsel (Prosedürel) Adalet

tanınmalı, gerektiğinde prosedür
yapısını değiştirilebilir kılmalı ve
etik kurallara uymalıdır.

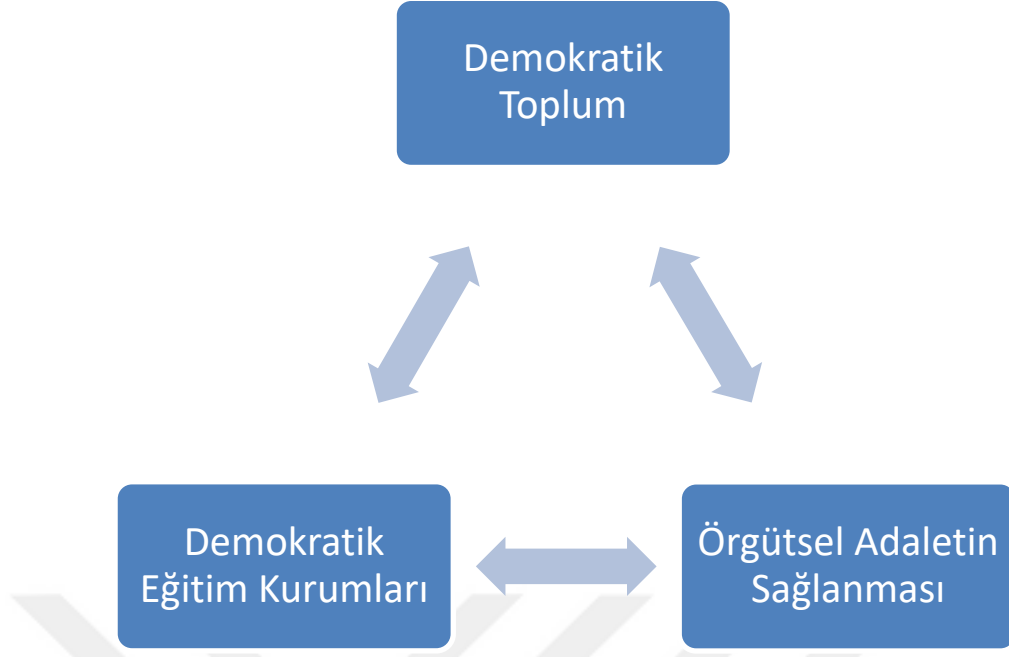
(Özen, 2002, s. 115'ten alınmıştır.)

2.8. Demokratik Tutum ve Davranış ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Demokrasi bireylere kendi hedeflerini özgürce belirleme ve yaşamlarını bu doğrultuda sürdürme, insan hak ve özgürlüklerini güvence altına alma, farklı hayat tarzına sahip insanların bir arada yaşamasına imkan tanıyarak adaleti tesis etme gibi işlevlere sahiptir (Erdoğan, 2015, s. 283). Demokratik bir toplumda kişilerin hak ve hürriyetleri güvence altına alınırken; bireyler kişisel ve politik hayatlarıyla ilgili tercihlerinde ve düşüncelerini ifade etme noktasında özgürdür (Şişman, 2006, s. 291-292). Bu bağlamda demokrasiden gerek bir yönetim şekli gerekse bir hayat tarzı olarak kişi hak ve özgürlüklerinin güvence altına alınarak adaleti tesis etmesi beklenmektedir.

Toplumların ve bireylerin demokrasiyi en ideal yönetim şekli olarak kabul etmesinin nedeni adaleti sağlamaya yönelik üstlendiği görevidir. Bugüne kadar yapılan birçok tanımında demokrasinin bir yönetim şekli, insan hak ve özgürlüklerinin güvence altına alınması ve bir yaşam tarzı olarak ifade edildiği, ortak bir tanıma ulaşılmadığı görülmektedir. Ortak bir tanıma ulaşılmasa da herkes tarafından kabul edilen demokrasinin otoriterizm, mutlakiyet, diktatörlük olmadığıdır (Atar, 1997, s. 73).

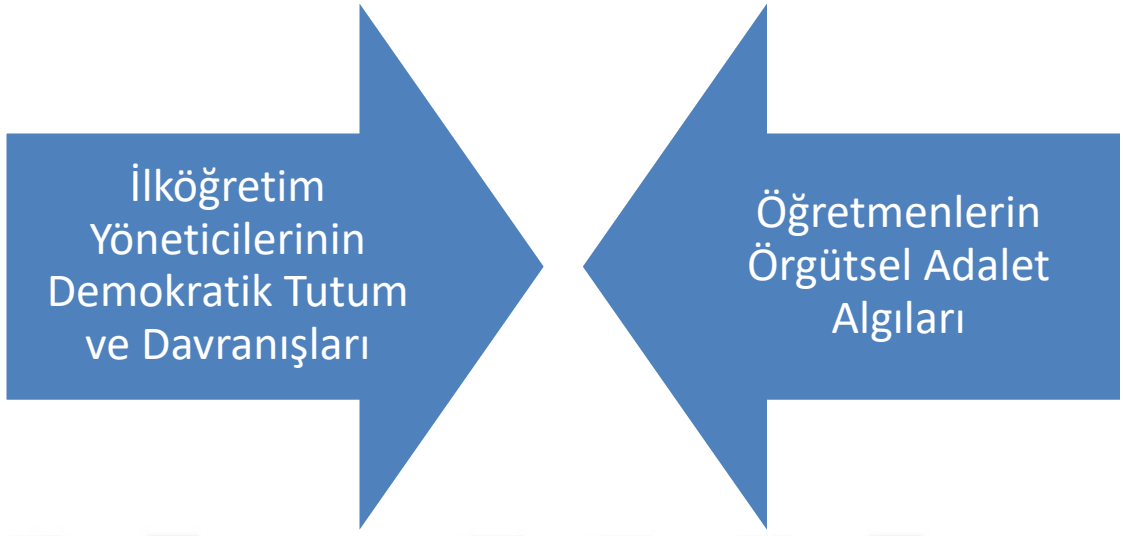
Demokrasi kendine has kurum ve kurallarının varlığını gerekli kılan teorik bir sistem olmasının yanında, toplumda itibar edilmesi, gerekliliğine inanılarak yaşanması ve yaşatılması gereken bir değerler manzumesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Demokrasi tepeden inme, dayatma gibi yöntemlerle topluma entegre edilebilecek bir sistem değildir. Bu yüzden demokrasinin ilke, kurum ve kuralları topluma anlatılmalı ve demokratik bir toplum inşa edilmelidir. Bu bağlamda eğitim kurumlarının demokratik toplum modeline uygun bireyler yetiştirmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1: Demokratik Toplum, Eğitim Kurumları ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Demokrasi eğitiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için demokrasi eğitiminin demokratik eğitim ortamlarında verilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle eğitim kurumlarında eğitim işlerini yürüten okul yöneticileri ve öğretmenlerin demokratik tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin konumlarından kaynaklı olarak tutum ve davranışları öğretmenlerin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde büyük öneme sahiptir. Eleştiriye açıklık, şeffaflık, karar ve uygulamalarda öğretmenlerin fikirlerinin alınması, sorumlulukların ve ödüllerin adil dağılımı gibi demokratik tutum ve davranışlar öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerine ve adalet algılarının yüksek düzeyde olmasına katkı sağlayabilir. Alan yazında yapılan araştırmalar örgütsel adalet algısı ile örgütsel başlılık ve iş doyumu (Korkmaz, 2021), örgütsel güven (Hoy ve Tarter, 2004) ve mesleki motivasyonu arasında (İren, 2015) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma ile ilköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.



Şekil 2: İlköğretim Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

2.9. İlgili Araştırmalar

2.9.1. Demokratik Tutum ve Davranış ile İlgili Araştırmalar

2.9.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Demokratik tutum ve davranış konusunda yöktezde yayımlanan araştırmalara bakıldığında yapılan araştırmaların yarısından fazlasının son 10 yılda yapıldığı görülmektedir. Bu durumun okul kurumunda demokratik tutum ve davranış becerilerinin öneminin daha çok farkına varılmış olabileceğinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca yapılan araştırmalarda demokratik tutum ve davranış kavramının bağımlı ve bağımsız değişken olarak, çeşitli demografik değişkenler açısından incelendiği ve demokratik tutum ölçekleri geliştirme çalışmalarının yapıldığı görülmektedir.

Kamar (2021)'ın çalışmasında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin içsel motivasyonları ve dışsal motivasyonları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin dışsal motivasyonları ile örgütsel

bağılılıklarının okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının anlamlı yordayıcıları olduğu bulunmuştur.

Özer (2019) çalışmasında, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çoğunlukla demokratik tutum sergiledikleri görüşmüştür. Öğretmenlerin, yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin algıları ile örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini yordamaktadır.

Çelik (2019)'in Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile Anadolu Liseleri üzerinde yaptığı araştırmada her iki lisedeki öğretmenler okul yöneticilerinin çoğu zaman demokratik tutum ve davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Çalışmada Mesleki ve Teknik ve Anadolu liselerinde görev yapan kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarını daha az demokratik bulduklarını belirtmişlerdir. Her iki lise türünde de daha önce yöneticilik yapan öğretmenler yöneticilik yapmayanlara göre okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarını daha demokratik değerlendirmişlerdir.

Bayata (2017)'nin araştırmasında, öğretmenler okul yöneticilerinin yönetim sürecinde genellikle demokratik tutum ve davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir. Demokratik tutum alt boyutlarından katılım boyutunun örgütsel bağlılığın alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu, özgürlük ve özerklik boyutlarının ise anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmüştür.

Akyel (2015)'in araştırmasında, öğretmenler çoğu zaman okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir. Sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin matematik ve fen bilimleri öğretmenlerine göre okul yöneticileri daha demokratik bulunmuştur. 21 yıl ve üstü öğretmenlik kıdeminde sahip olan öğretmenler, daha düşük kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla demokratik tutum ve davranış sergiledikleri görüşünü savunmuşlardır.

Gülmek (2012) araştırmasında, ilköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerce algılanan demokratik tutum puanları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Arslan (2012) araştırmasında, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonunu büyük ölçüde etkilediğini belirlemiştir. Motivasyonun alt boyutları ile öğretmenlerin demokratik tutum ve davranış algılamaları arasında yakın bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bakır (2007), çalışmasında ‘Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği’ni geliştirmiştir. Hem okul yöneticilerine hem öğretmenlere uygulanacak şekilde hazırlanmış 33 maddeden oluşan 5’li likert türü bir ölçektir. Ölçeğin ön uygulaması yapılmış, uygulama sonuçlarındaki verilerin faktör analizi yapılmıştır. Anket maddelerinin faktör yüklerinin .30’un çok üstünde olduğu ve ölçeğin tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0.98 olarak tespit edilmiştir.

2.9.1.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Sousa (2017) doktora tezinde eğitimin demokratik sistemlerin ve demokratik değerlerin korunup geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu çalışma Portekiz tarihinde demokrasinin tüm yönleriyle nasıl ortaya çıktığını belirlemek, demokrasinin ilkelerinin ve yapısının eğitim üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve erken çocukluk dönemlerinde demokrasinin nasıl uygulandığı araştırmak için hazırlanmıştır. Araştırmada okullarda demokrasinin ortaya çıkması için bireysel eğitimciler tarafından uygulanması ve demokratik ortamların oluşturulmasının önemi belirtilmiştir.

Vinterek (2010) çalışmasında demokrasinin öğretmenin öğretme süreçleriyle ve öğrencilerin günlük tutum ve davranışları ile olan ilişkisini incelemiştir. Araştırmacı bir buçuk yıllık bir zaman zarfında sınıfta gözlemci olarak bulunmuş, ses kaydı almış ve 120 saatlik sınıf gözlem notlarını analiz etmiştir. Gözlem yaptığı süre zarfında öğretmen ile fikir alışverişinde bulunmuş, zamanla sınıftaki demokrasi kültürünün arttığı görülmüştür. Öğretmenin gündelik hayatı sınıfa nasıl yansıttığı ve sahip olduğu tutumu incelenmiştir. Öğrencilerin fikirlerini özgürce beyan ederek birbirlerinin fikirlerine saygılı olmaya isteklilik belirgin olarak artmıştır. Çalışmada sınıfta demokratik duruş ve tutumun sergilenmesinin önemi ve bu demokratik ortamda gerçekleşen etkileşimin demokratik değerleri öğretmede ve yaşatmada oynadığı rolün ortaya konması amaçlanmıştır.

Person, Amdersson ve Lindström (2004)'ün, araştırma sonuçlarına göre öğretmenler ortaöğretim kurumu müdürlerinden okul yönetimi hakkında deneyim sahibi olmalarını, okulda düzenlenen etkinliklere katılmalarını, öğretmenlere her konuda destek vermelerini, herkese adil bir tutum sergilemelerini beklemektedirler. Öğretmenlerin beklentileri incelendiğinde okul müdürünün demokratik bir tutum sergilemesini istedikleri söylenebilir.

Branson (2004), çalışmasında okullarda vatandaşlık ve demokrasi eğitiminin önemine dikkat çekmiştir. Vatandaşlık kavramı üç başlıkta incelenmiş olup bu kavramlar: vatandaşlık bilgisi, vatandaşlık becerileri ve vatandaşlık yetileridir. Öğrencilere verilmek istenen vatandaşlık bilgisi ve demokrasi eğitiminde öğrenme ortamının büyük oranda etkili olduğu vurgulanmıştır. Vatandaşlık ve demokrasi eğitiminde kritik zaman dilimine dikkat çekilen çalışmada bu eğitimlerin ilkokuldan itibaren verilmeye başlanarak sürdürülmesi gerektiği belirtilmiştir. Okullarda verilen vatandaşlık ve demokrasi eğitimlerinin hem ulusal hem de yerel kanunlarla desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Pigman (2001), doktora tezinde sınıf kurallarının kaynağını nereden aldığını, özelliklerini neler olduğu ve etkinliklerin algılanan boyutunun önemini incelemiştir. Öğretmenlere posta yoluyla 32 maddelik bir anket gönderilmiş, araştırma sonucunda sınıf içinde öğrencilere yönerge vermenin, öğrencilerle konuşmanın ve onları harekete geçirmenin etkili yöntemler olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin mesleki tecrübesi, fakülte ve hizmet içi eğitim oranı arttıkça sınıf disiplininin arttığı görülmüştür.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri gerektiği ve öğrencilerden mevcut otoriteye uymalarını beklemeden onların demokratik katılımının sağlanması gerektiğidir.

2.9.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar

2.9.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kemer (2021), çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde, okul iklimine yönelik algılarının da orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul iklimi öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Ayrıca örgütsel adaletin, okul ikliminin alt boyutlarından destekleyici müdür davranışını en fazla etkilediği tespit edilmiştir.

Şamdan (2019)'ın çalışmasına göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları düzeyleri ile genel örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif düzeyde ve güçlü derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Cansoy ve Polatcan (2018) araştırmalarında 2000-2017 yılları arasında ulusal alan yazında yayınlanan 29 makaleyi içerik analizi ile sistematik bir şekilde derlemişlerdir. Niehoff ve Moorman (1993)'ın geliştirdiği ölçek sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışmaların nicel ve ilişkisel modelde yoğunlaşmaktadır. Öğretmenler tarafından örgütsel adalet orta derecenin üzerinde algılanmaktadır. Örgütsel adaletin etkileşim boyutu en fazla algılanan boyuttur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının farklılıkları üzerinde demografik değişkenlerin etkisi zayıf bulunmuştur. Örgütsel adalet; örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve iş tatminini pozitif ve anlamlı bir düzeyde yordamaktadır.

Asan, Çelebi ve Vuranok (2015)'un çalışma sonuçlarına göre ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunda sorunlar yaşadıklarını tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet boyutunda ise kadın öğretmenlerin erkeklere oranla daha fazla ayrımcılığa uğradıkları algısına sahip olduklarını belirlemiştir. Öğretmenlerin kıdemi arttıkça örgütsel adalet algı düzeylerinin arttığı görülmüştür. Eğitim sisteminde öğretmenlerin örgütsel adalet anlayışlarının olumlu yönde etkilenmesi için adil ve tatmin edici ücretlendirme yapılması, eğitimle ilgili karar alma mekanizmasına öğretmenlerin de dahil edilmesi, öğretmenlerin eleştiri yapma hakkını destekleyici düzenlemeler yapılması önerilmiştir.

Kazancı (2010)'nın araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algısı ile dönüşümcü liderlik algısı arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü; örgütsel adalet algısı ile etkileşimci liderlik arasında ise düşük düzeyli pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Polat (2007) çalışmasında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'ni Türkçeye uyarlamıştır. 19 maddeden ve 3 bölümden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeğinin dağıtımsal adalet boyutunu ölçen 6, işlemsel adaleti ölçen 9 ve etkileşimsel adaleti ölçen 4 maddesi bulunmaktadır. Uygulama sonucunda ölçeğin tamamı için Cronbach alpha güvenirlik katsayısı .96 çıkmıştır. Maddelerin faktör analizinde maddelerin faktör yükü .45'in üzerinde çıkmıştır.

2.9.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001) araştırmalarında 1975-1999 yıllarında örgütsel adaletle ilgili çalışmaları incelemişlerdir. Araştırmada 183 ampirik çalışma incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre örgütsel adalet ve alt boyutlarının iş tatmini, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Hoy ve Tarter (2004), çalışmalarında okullarda adalet ve güven ilişkisini incelemişlerdir. Amerika'nın Ohio eyaletindeki ortaokullarda görev yapan katılımcılara anket uygulayarak veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet ile güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenler okul müdürüne güvendikleri zaman okul müdürünün uygulamalarını adil olarak algılamaktadırlar. Okul yöneticileri öğretmenlerin güvenini doğrudan etkilemekte ve bunun sonucunda dolaylı olarak örgütsel adaletin oluşmasını sağlamaktadırlar.

Johnson, Chang ve Rosen (2010) çalışmalarında adaletin kimlik üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Deneysel desen çalışmaları ile 70 üniversite öğrencisinden toplanan verilere adalet algısı kimliğin algılanma şeklinden etkilenmektedir. Farklı kimlik türlerinin örgütte farklı davranışlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bireysel kimlik özellikleri daha baskın olan bireyler davranışta bulunurken kendi tutumlarına önem verirken, toplumsal kimlik özellikleri baskın olan bireyler davranışlarında grup normlarını dikkate almaktadır.

Nojani, Arjmandnia, Afrooz ve Rajabi (2012) çalışmalarında örgütsel adaletin iş doyumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma İran'ın Karaj şehrinde genel, özel ve yetenekli okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yürütülmüş olup nicel olarak yürütülmüştür. Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Alazmi ve Alenezi (2020) araştırmalarında örgütsel adalet ve mesleki adanmışlık arasındaki ilişki ve bu ilişkide okul müdürüne güvenin yordayıcı rolü incelenmiştir. Araştırma nicel olarak yürütülmüş, araştırmanın örneklemini Kuveyt'te görev yapan 200 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet, mesleki adanmışlık ve okul müdürüne güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul müdürüne güven örgütsel adalet ve mesleki adanmışlık arasındaki ilişkiyi yordamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada “İlköğretim yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki” incelenmektedir. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama deseni ile yürütülmüştür. Tarama araştırmaları bir olay veya konu hakkında katılımcıların görüşlerinin belirlenmeye çalışıldığı, genellikle diğer araştırma yöntemlerine göre daha büyük örneklemeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2021, s. 184). İlişkisel tarama modeli en az iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalardır (Özmantar, 2019, s.62). Araştırmanın bağımlı değişkenini öğretmenlerin örgütsel adalet algıları oluştururken bağımsız değişkenini ilköğretim yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar oluşturmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Karabük il merkezi ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan 1505 öğretmen oluşturmaktadır. Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün sunmuş olduğu istatistikî verilerden elde edilen veriler Tablo 3'te sunulmuştur (Karabük MEM, 2021).

Tablo 3: Araştırmanın Evreninin Okul Türlerine Göre Dağılımı

Okul Türleri	Öğretmen Sayısı
İlkokul	580
Ortaokul	925
Toplam	1505

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmanın evrenini Karabük İli ve ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapan 580 öğretmen ile resmi ortaokullarda görev yapan 925 öğretmen olmak üzere toplam 1505 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ulaşmanın

zaman, emek ve maliyet bakımından zor olması nedeni ile evreni temsil edecek şekilde örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemine oluşturmak tesadüfi olmayan uygun örneklem modeli tercih edilerek 406 öğretmen araştırmanın örneklemine dahil edilmiştir. Uygun örneklem yakın çevrede kolayca bulunabilen ve araştırmaya gönüllü katılım gösteren bireyler ile yapılan örneklem çeşididir (Erkuş, 2009).

Araştırmanın örneklemini belirlenirken örneklem büyüklüğünün evrenin tamamını temsil etmesi önem taşımaktadır. Bunu sağlamak için örneklemim belli bir büyüklüğe ulaşması gerekmektedir. Aksi takdirde örneklemin evrene genellenmesi mümkün olmayacaktır. Araştırmada %95 güvenilirlik derecesi ile %5 güven aralığında 307 kişiye ulaşmanın yeterli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminin okul türlerine göre dağılımı Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırmanın Örnekleminin Okul Türlerine Göre Dağılımı

Okul Türleri	Öğretmen Sayısı
İlkokul	204
Ortaokul	202
Toplam	406

Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmanın örneklemini Karabük il merkezi ve ilçelerindeki resmi ilkokullarda görev yapan 204 öğretmen ve resmi ortaokullarda görev yapan 202 öğretmen olmak üzere toplam 406 öğretmen oluşturmaktadır.

Çalışmanın örneklemine dahil edilen öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Araştırmanın Örneklemine Ait Demografik Özellikler

Değişkenler	Kategoriler	N	%
1. Cinsiyet	1. Kadın	249	61.3
	2. Erkek	157	38.7
Toplam		406	100
2. Görev yapmakta olduğu okul türü	1. İlkokul	204	50.2
	2. Ortaokul	202	49.8
Toplam		406	100
3. Mesleki Kıdem	1. 0-5	7	1.7
	1. 6-10	67	16.5
	2. 11-20	152	37.4
	3. 21-...	180	44.3
Toplam		406	100
4. Mezuniyet	1. Ön lisans	16	3.9
	2. Eğitim Fakültesi	308	75.9
	3. Fen-Edebiyat Fakültesi	37	9.1
	4. Diğer	45	11.1
Toplam		406	
5. Branş	1. Sınıf	183	45.1
	2. Türkçe-Sosyal Bilgiler	53	13.1
	3. Matematik-Fen	70	17.2
	4. Diğer	100	24.6
Toplam		406	100
6. Sendika	1. Sendikası var	312	76.8
	2. Sendikası yok	94	23.2
Toplam		406	100

Tablo 5’te görüldüğü gibi katılımcılar cinsiyet, görev yapılan okul türü, mesleki kıdem, branş ve sendika bilgilerine göre sınıflandırılarak gösterilmiştir. Örneklem demografik değişkenlere göre incelendiğinde katılımcıların 249’u (%61.3) kadın,

157'si (%38.7) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Görev yapılan okul türüne göre, 204'ü (%50.2) ilkokulda ve 202'si (% 49.8) ortaokulda görev yapmaktadır. Mesleki kıdem yılına göre, 7'si (%1.7) 1-5 yıl, 67'si (%16.5) 6-10 yıl, 152'si (%37.4) 11-20 yıl ve 180'i (%44.3) 21 ve üzeri olarak dağılım göstermektedir. Mezuniyet değişkenine göre 16'sı (%3.9) ön lisans, 380'i (%75.9) eğitim fakültesi, 37'si (%9.1) fen-edebiyat fakültesi, 45'i (%11.1) diğer fakülte mezunu olduğu görülmektedir. Branş değişkenine göre incelendiğinde, 183'ü (%45.1) sınıf öğretmeni, 53'ü (%13.1) Türkçe-sosyal bilgiler öğretmeni, 70'i (%17.2) matematik- fen bilimleri öğretmeni ve 100'ü (%24.6) diğer branş türlerinde görev yaptığı görülmektedir. Sendika bilgilerine göre öğretmenlerin 312'si (%76.8) herhangi bir sendika üyesi iken 94'ünün (%23.2) sendika üyeliği bulunmamaktadır.

3.3 Veri Toplama Araçları

İlköğretim yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada “Kişisel Bilgi Formu, Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği” olmak üzere üç veri toplama aracı kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu katılımcılardan cinsiyet, görev yapılan okul türü, mesleki kıdem, branş ve sendika bilgileri hakkında bilgi edinme amacıyla hazırlanmıştır.

3.3.2. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği

Araştırmanın ikinci bölümünde, Bakır (2007) tarafından geliştirilen ‘Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçek hem okul yöneticilerine hem öğretmenlere uygulanacak şekilde hazırlanmış 33 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin ön uygulaması Bakır tarafından yapılmış, uygulama sonuçlarındaki verilerin faktör analizi yapılmıştır. Anket maddelerinin faktör yüklerinin .30'un çok üstünde olduğu ve ölçeğin tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0.98 olarak hesaplanmıştır (Bakır, 2007). Okul yöneticilerinin derece, puan ve puan aralıklarına ait bilgiler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği
Derece ve Puan Aralıkları

Dereceler	Puan	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.80
Nadiren	2	1.81-2.60
Bazen	3	2.61-3.40
Çoğu Zaman	4	3.41-4.20
Her Zaman	5	4.21-5.00

Tablo 6'ya göre 5'li Likert tipindeki Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeğindeki ifadeler verilen yanıtlar (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman ve (5) Her Zaman şeklinde sıralanmaktadır. Puan aralıklarının belirlenmesinde Dağılım Aralığı= En büyük değer- Ek küçük değer/ Derece sayısı formülü ile belirlenmiştir (Sümbüloğlu, 2012, s. 9).

Bu yöntemle $5-1/5=.80$, her derecenin aralığı .80 puan arttırılarak belirlenmiştir.

3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmanın üçüncü bölümünü 'Örgütsel Adalet Ölçeği' oluşturmaktadır. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Örgütsel Adalet Ölçeği' 19 maddeden oluşan üç boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin alt boyutları ile ilgili oldukları maddeler Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Alt Boyutlar ile İlgili Maddeler

Boyut	İlgili Maddeler
Dağıtım Adaleti	1., 2., 3., 4., 5., 6. maddeler
İşlemsel Adalet	7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15. maddeler
Etkileşim Adaleti	16., 17., 18., 19. maddeler

Ölçek formunda yer alan 1., 2., 3., 4., 5., 6. maddeler dağıtım adaleti boyutunu, 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15. maddeler işlemsel adalet boyutunu ve 16., 17., 18., 19. maddeler etkileşim adaleti boyutunu ölçmektedir. Uygulama sonucunda ölçeğin tamamı için Cronbach alpha güvenirlik katsayısı .96 çıkmıştır (Polat, 2007). Maddelerin faktör analizinde maddelerin faktör yükü .45'in üzerinde olduğu için bütün maddeler değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel adalet algısı derece ve puan aralıkları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Derece ve Puan Aralıkları

Dereceler	Puan	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00-1.80
Katılmıyorum	2	1.81-2.60
Kararsızım	3	2.61-3.40
Katılıyorum	4	3.41-4.20
Tamamen Katılıyorum	5	4.21-5.00

5'li Likert tipindeki Örgütsel Adalet Ölçeğindeki ifadeler verilen yanıtlar (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde sıralanmaktadır.

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Karabük Merkez ve Safranbolu ilçelerindeki en yakın okullardan başlanarak çevreye doğru toplanmaya başlanmıştır. Araştırma öncesinde Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile yapılan yazışmalarla yasal izinler alınmıştır. Veriler toplanmadan önce okul yönetimine Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Biriminden alınan resmi yazı gösterilerek izin alınmıştır. Bazı okul müdürleri ölçekleri doldurmaları için öğretmenlere kendilerinin rica edebileceklerini belirtmişlerdir. Buna karşılık araştırmanın okul müdürleri ile ilgili olması hatırlatılarak bizzat araştırmacı tarafından yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ölçeklerin doldurulması sırasında bazı öğretmenler tarafından ölçeklerin okul müdürü tarafından görülüp görülmeyeceği sorulmuş ve bundan dolayı rahatsız oldukları ifade edilmiştir. Bunun üzerine öğretmenlere bu çalışmanın bilimsel bir çalışma olduğu ve tamamen etik

ilkeler ışığında gerçekleştirileceği ve asla okul idaresi ile herhangi bir paylaşım yapılmayacağı konusu önemle ifade edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırma için Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 18.01.2022 tarih ve 2022/01 sayılı etik kurul onayı alınmıştır (EK-1). Anket uygulanan öğretmenlere araştırma ile ilgili gerekli açıklamalar yapılarak katılımda gönüllülük ilkesinin gözetildiği belirtilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS 25 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizi öncesinde parametrik ve parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılması gerektiğini belirlemek için normallik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda örneklem büyüklüğü, mod- medyan ve ortalama değerlerinin birbirine yakınlığı, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları, Kolmogorov-Smirnov değerleri analiz edilerek incelenmiştir. Araştırmanın normal dağılım göstermesi için örneklem büyüklüğünün $n > 30$ olması, mod, medyan ve ortalama değerlerinin birbirine yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının (-1.5 ile 1.5) (Tabachnick ve Fidell, 2013), (-2 ile 2) (George ve Mallery, 2016) aralıklarında olması ve Kolmogorov-Smirnov anlamlılık değerinin $p > .05$ olması (Büyüköztürk, 2020, s. 42) gerekmektedir.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü 406 olup mod, medyan ve ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere bakılarak araştırmanın normal dağılım göstermesi için gerekli şartların sağlandığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ölçeği ile örgütsel adalet ölçeğinin çarpıklık ve basıklık katsayıları ile Kolmogorov-Smirnov değerleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Normallik Analizi Sonuçları

Boyut	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov (p)
Demokratik Tutum ve Davranış	-.803	.165	.000
Örgütsel Adalet	-.679	-.010	.000

Tablo 9’da yer alan veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık katsayılarının (-1.5, +1.5) aralığında sıralandığı görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov değerleri genel olarak normallik şartlarını sağlamasa da çarpıklık ve basıklık katsayılarının normallik ölçütünü sağlamasında dolayı verilerin analizinde parametrik test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevapların değerlendirilmesi için ölçeklerin tanımlayıcı istatistik değerleri analiz edilmiştir. Araştırmanın iki değişkenli bağımsız değişkenleri olan cinsiyet, okul kademesi ve sendika değişkenlerinin analizinde bağımsız t-testi; ikiden fazla değişkenin olduğu mezuniyet, branş ve kıdem değişkenlerinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde korelasyon katsayısı 1.00 (mükemmel pozitif ilişki) ile -1.00 (mükemmel negatif ilişki) arasında bir değer alır. 0.00 değeri ilişkinin olmadığını ifade eder. Korelasyon değerinin 1.00-0.70 aralığında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2020, s. 32). Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki yordayıcılık düzeyini belirlemek için Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

3.7.Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bu bölümde Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik düzeyleri analiz edilmiştir.

3.7.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği

Araştırmada Bakır (2007) tarafından geliştirilen ‘Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği’ kullanılmıştır. Tek boyutlu olan ölçeğin açımlayıcı faktör analizi sonuçları çıkarılmıştır. Araştırmanın güvenirliliğinin ölçülmesinde kullanılan faktör analizi test maddelerinden alınan puanların testin toplam puanı ile ilişkisini açıklar (Büyüköztürk, 2020, s. 183).

Tablo 10’da Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeğinin açımlayıcı faktör analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği
Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
	Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği
DTDÖ (20)	.67
DTDÖ (26)	.63
DTDÖ (7)	.62
DTDÖ (30)	.62
DTDÖ (15)	.60
DTDÖ (16)	.60
DTDÖ (24)	.60
DTDÖ (27)	.60
DTDÖ (3)	.58
DTDÖ (19)	.57
DTDÖ (4)	.56
DTDÖ (5)	.56
DTDÖ (22)	.56
DTDÖ (28)	.56
DTDÖ (9)	.55
DTDÖ (21)	.55
DTDÖ (29)	.55
DTDÖ (12)	.54
DTDÖ (31)	.54
DTDÖ (33)	.54
DTDÖ (17)	.53
DTDÖ (14)	.52
DTDÖ (25)	.52
DTDÖ (1)	.50
DTDÖ (11)	.50
DTDÖ (23)	.50
DTDÖ (13)	.48
DTDÖ (32)	.46
DTDÖ (2)	.41
DTDÖ (6)	.40
DTDÖ (10)	.39
DTDÖ (18)	.39
DTDÖ (8)	.36
Özdeğerler	17.69
Açıklanan Varyans (%)	53.60
Cronbach's Alpha	.97

Yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri .96 olarak tespit edilmiştir. Ölçek açıklanan varyansın %53.60'ını açıklamaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri .36 ile .67 arasında değişmektedir. Faktör yük değerinin .45 ve üstü olması kabul edilen bir ölçüt olmakla birlikte az sayıda madde için bu değer .30'a kadar indirilebilmektedir (Büyüköztürk, 2020, s. 134) Tablo 9'a göre bu araştırmada kullanılan maddelerin faktör yük değerlerinin .36 ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre ölçek maddeleri ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamakta, ölçümü doğru bir şekilde yapmaktadır. Ayrıca araştırmada güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılık katsayısı ölçeğin güvenilirliği kanıtlayan bir yöntemdir. İç tutarlılık katsayısının .80 ile 1.00 arasında olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu, .60-.80 arasında olması güvenilir olduğunu, .40-.60 arası düşük düzeyde güvenilir olduğunu ve .40'ın altında olması güvenilir olmadığını ifade etmektedir (Özdamar, 1999, s. 633). Buna göre ölçeğin iç tutarlılık katsayısının .97 olması yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ölçeğinin Bakır (2007) tarafından yapılan geliştirme çalışmalarında Cronbach's Alpha katsayısı .98 olarak tespit edilmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin .57 ile .83 arasında dağılım gösterdiği görülmüştür. Ölçeğin açıklanan toplam varyans oranı % 70.19'dur.

3.7.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Örgütsel Adalet Ölçeği' dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

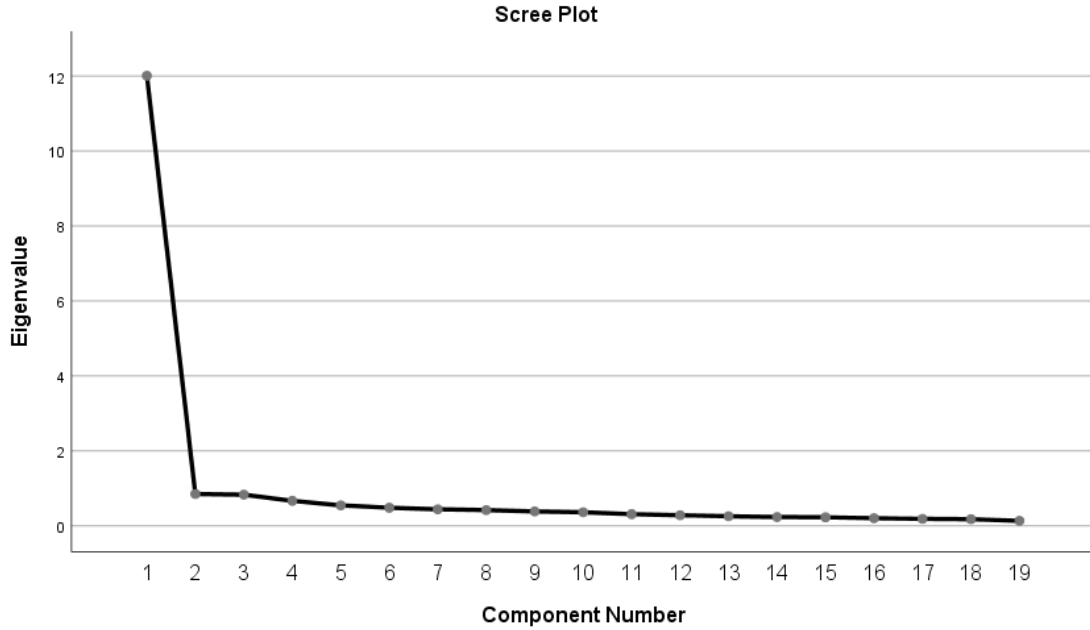
Tablo 11'de Örgütsel Adalet Ölçeğinin açımlayıcı faktör analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü
	Örgütsel Adalet Ölçeği
ÖAÖ (18)	.72
ÖAÖ (10)	.70
ÖAÖ (19)	.70
ÖAÖ (8)	.69
ÖAÖ (15)	.69
ÖAÖ (9)	.68
ÖAÖ (12)	.67
ÖAÖ (2)	.66
ÖAÖ (16)	.66
ÖAÖ (17)	.65
ÖAÖ (11)	.63
ÖAÖ (3)	.62
ÖAÖ (14)	.61
ÖAÖ (5)	.60
ÖAÖ (13)	.60
ÖAÖ (6)	.58
ÖAÖ (7)	.56
ÖAÖ (4)	.51
ÖAÖ (1)	.41
Özdeğerler	12.00
Açıklanan Varyans (%)	63.19
Cronbach's Alpha	.96

Yapılan faktör analizi sonucuna göre Örgütsel Adalet Ölçeğinin KMO değerinin .96 olduğu görölmüştür. Ölçeğin açıklanan varyans oranı %63.19 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin faktör yük değerleri .41 ile .72 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısının .96 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görölmektedir.

Yapılan faktör analizinde ölçeğin üç boyutu ölçmediği, tek faktör etrafında toplandığı görölmüştür. Faktör analizinde, öz değeri 1 veya 1'den büyük değerler faktör olarak alınmaktadır (Büyüköztürk, 2020, s. 135). Bunu için Şekil 3'teki Yamaç Grafiği (Scree Plot) incelenmiştir.



Şekil 3: Yamaç Grafiği (Scree Plot)

Yamaç grafiğinde yüksek ivmeli, hızlı düşüşlerin olduğu faktörler dikkate alınmaktadır (Büyüköztürk, 2020, s. 136). Şekil 3'e göre bu araştırmada analiz edilen 18 maddenin öz değeri 1'den büyük olan tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörün açıkladığı toplam varyans oranı %63.197'dir. Bu bilgiler ışığında ölçeğin tek faktörlü olarak kabul edilmesine karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeğinin Polat (2007) tarafından yapılan güvenirlik analizinde güvenirlik katsayısı .85 çıkmıştır. Maddelerin faktör yükleri .49 ile .82 arasında dağılım göstermiştir. Üç faktörlü olarak saptanan ölçeğin faktör yük değerleri birinci boyutunu oluşturan dağıtım adaleti boyutunda .55 ile .76 arasında; ikinci boyutu oluşturan işlemsel adalet boyutunda .49 ile .79 arasında; üçüncü boyutu oluşturan etkileşim adaleti boyutunda .66 ile .85 arasında değiştiği görülmektedir. Güvenirlik analizinde ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarına göre ise Cronbach's Alpha katsayısı dağıtım adaleti boyutunda .89, işlemsel adalet boyutunda .98 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak ölçülmüştür (Polat, 2007, s. 94).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Araştırmanın Birinci ve İkinci Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ne düzeyde olduğu belirlemeye yönelik analiz sonuçları yer almaktadır.

4.1.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerlerinin Analizi

Bu başlık altında öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamalarına bakılarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları düzeyleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12: Öğretmen Algılarında Göre Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Düzeyi

Ölçek	N	$\bar{X}$	SS
Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları	406	4.38	0.72

Tablo 12'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan 406 öğretmenin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ölçeğine verdikleri puanların aritmetik ortalamasının 4.38 standart sapmasının 0.72 olduğu görülmektedir.

4.1.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerlerinin Analizi

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel adalet algı ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamalarına bakılarak öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 13: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyi

Ölçek	N	$\bar{X}$	SS
Örgütsel Adalet Ölçeği	406	4.29	.75

Tablo 13'teki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan 406 öğretmenin örgütsel adalet ölçeğine verdikleri puanların aritmetik ortalamasının 4.29 standart sapmasının .75 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri 'Her zaman' olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.2. Araştırmanın Üçüncü ve Dördüncü Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

4.2.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılmış analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre T-testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Demokratik Tutum ve Davranış	Kadın	249	4.35	.53	404	1.55	.12
	Erkek	157	4.43	.54			
Örgütsel Adalet	Kadın	249	4.25	.59	404	1.46	.14
	Erkek	157	4.34	.61			

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(406) = 1.55, p > .05$). Kadın öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyi ($\bar{X} = 4.35$) ile erkek öğretmenler tarafından algılanan ($\bar{X} = 4.43$) düzeyin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(406) = 1.46, p > .05$). Kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin ($\bar{X} = 4.25$) erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerine ($\bar{X} = 4.34$) yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı yorumu yapılabilir.

4.2.2. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılmış analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 15: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul türü değişkenine göre T-testi sonuçları

Değişken	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Demokratik Tutum ve Davranış	İlkokul	204	4.44	.52	404	2.06	.039
	Ortaokul	202	4.33	.55			
	İlkokul	204	4.40	.57	404	3.72	.000
	Ortaokul	202	4.18	.61			

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t(406) = 2.06$, $p < .05$). İlkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ($\bar{X} = 4.44$) ortaokul öğretmenlerinden ($\bar{X} = 4.33$) yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını sergileme düzeylerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifadeyle ilkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t(406) = 3.72$, $p < .05$). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ($\bar{X} = 4.40$) ortaokul öğretmenlerine göre ($\bar{X} = 4.18$) daha yüksektir. Bu bulgular öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek düzeydedir.

4.2.3. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Sendika Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sendika değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılmış analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sendika değişkenine göre T-testi sonuçları

Değişken	Sendika	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Demokratik Tutum ve Davranış	Var	312	4.38	.53	404	.08	.930
	Yok	94	4.38	.56			
Örgütsel Adalet	Var	312	4.28	.60	404	.80	.424
	Yok	94	4.33	.58			

Okul yöneticilerinin müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları sendika değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(406) = .08$, $p > .05$). Sendikası olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ($\bar{X}=4.38$), sendikası olmayan öğretmenlerle ($\bar{X}=4.38$) aynı düzeydedir. Bu bulgular okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri sendika değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları sendika değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(406) = .80$, $p > .05$). Sendikası olan öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin ($\bar{X}=4.28$) sendikası olmayan öğretmenlere ($\bar{X}=4.33$) yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgular öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sendika değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

4.2.4. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mezuniyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılmış analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 17: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mezuniyet değişkenine göre Anova Testi sonuçları

<i>N, X ve SS Değerleri</i>						<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	SS	Var.K.	K. T.	SD	K. O.	F	p	A. Fark
Demokratik Tutum ve Davranış	Ön lisans (1)	16	4.58	.47	G.Arası	1.796	3	.599	2.08	.101	
	Eğitim (2)	308	4.38	.52	G. İçi	115.279	402	.287			
	Fen Ed. (3)	37	4.22	.51	Toplam	117.075	405				
	Diğer (4)	45	4.45	.63							
Örgütsel Adalet	Ön lisans (1)	16	4.41	.61	G.Arası	3.142	3	1.047	2.94	.033	1-3;
	Eğitim (2)	308	4.30	.58	G. İçi	143.208	402	356			2-3; 4-3
	Fen Ed.	37	4.03	.63	Toplam	146.350	405				

(3)
Dğer 45 4.38 .63
(4)

Analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri öğretmenleri mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir $F(3, 402) = 2.08$. $p > 0.05$). Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere bağlı olarak farklılaşmadığı söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mezuniyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir $F(3, 402) = 2.94$. $p < 0.05$). Araştırmanın mezuniyet değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaşmanın olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD testinde ön lisans mezunu ($\bar{X} = 4.41$), eğitim fakültesi mezunu ($\bar{X} = 4.30$), diğer fakülte mezunu ($\bar{X} = 4.38$) öğretmenlerin fen edebiyat fakültesi mezunu ($\bar{X} = 4.03$) öğretmenlere göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle Fen edebiyat fakültesi öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ön lisans, eğitim ve diğer fakülte mezunlarına göre daha düşük düzeydedir.

4.2.5. Okul yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılmış analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre Anova Testi sonuçları

<i>N, X ve SS Değerleri</i>						<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	SS	Var.K.	K. T.	SD	K. O.	F	p	A. Fark
Demokratik Tutum ve Davranış	Sınıf (1)	183	4.42	.53	G.Arası	1.251	3	.417	1.44	.229	
	Matematik - Fen (2)	70	4.26	.50	G. İçi	115.824	402	.288			
	Türkçe – Sosyal (3)	53	4.40	.49	Toplam	117.075	405				
	Diğer (4)	100	4.38	.59							
Örgütsel Adalet	Sınıf (1)	183	4.39	.58	G.Arası	3.844	3	1.281	3.61	.013	1-2,4
	Matematik - Fen (2)	70	4.16	.52	G. İçi	142.506	402	.354			
	Türkçe – Sosyal (3)	53	4.25	.60	Toplam	146.350	405				
	Diğer (4)	100	4.24	.65							

Analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F(3, 402) = 1.44$ $p>0.05$). Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeylerinin öğretmenlerin branş değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F(3, 402) = 3.61$. $p<0.05$). Analiz sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri ($\bar{X}=4.39$), matematik-fen bilimleri ($\bar{X}=4.16$) ve diğer ($\bar{X}=4.24$) branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahiptirler. Diğer bir ifadeyle sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algı

düzeylerinin, matematik-fen bilimleri ve diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.6. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılmış analiz sonuçları yer almaktadır.



Tablo 19: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre Anova Testi sonuçları

<i>N, X ve SS Değerleri</i>						<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	SS	Var.K.	K. T.	SD	K. O.	F	p	A. Fark
Demokratik Tutum ve Davranış	1-5	7	3.96	75	G.Arası	3.190	3	1.06	3.75	.011	3-1,2,4
	(1)										
	6-10	67	4.29	.61	G. İçi	113.885	402	.283			
	(2)										
	11-20	152	4.47	.44	Toplam	117.075	405				
	(3)										
	21-	180	4.36	.55							
	(4)										
Örgütsel Adalet	1-5	7	3.88	.69	G.Arası	4.467	3	1.48	4.21	.006	3-1,2,4
	(1)										
	6-10	67	4.18	.64	G. İçi	141.883	402	353			
	(2)										
	11-20	152	4.41	.50	Toplam	146.350	405				
	(3)										
	21-	180	4.25	.63							
	(4)										

Analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(3, 402) = 3.75$, $p < 0.05$). Analiz sonuçlarına göre kıdemi 11-20 ($\bar{X} = 4.47$) olan öğretmenlerin kıdemi 1-5 ($\bar{X} = 3.96$), 6-10 ($\bar{X} = 4.29$), 21 ve üzeri ($\bar{X} = 4.36$)

olan öğretmenlere göre daha yüksek oranda okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlar sergilediklerini düşündükleri tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin diğerlerine göre okul yöneticilerinin daha demokratik tutum ve davranışlar sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir $F(3, 402) = 4.21$. $p < 0.05$). Analiz sonuçlarına göre kıdemi 11-20 ($\bar{X} = 4.41$) olan öğretmenlerin kıdemi 1-5 ($\bar{X} = 3.88$), 6-10 ($\bar{X} = 4.18$), 21 ve üzeri ($\bar{X} = 4.25$) olan öğretmenlere göre daha yüksek oranda örgütsel adalet algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğer kıdemlerdeki öğretmenlere göre daha yüksektir.

4.3. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

4.3.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenecektir. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki

Değişkenler	Demokratik Tutum ve Davranış	Örgütsel Adalet
1. Demokratik Tutum ve Davranış	1	.797**
2. Örgütsel Adalet	.797**	1

** $p < .01$; * $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

.00-.30= düşük, .30-.70=orta, .70-1.00= yüksek düzeyde pozitif ilişki

Tablo 20’deki Pearson Korelasyon analizi sonucu incelendiğinde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında yüksek düzeyde pozitif ($r=.797$; $p< .01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının artacağı yorumu yapılabilir.

4.4. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular

4.4.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarını Yordama Durumunun Analiz Edilmesi

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yordayıp yordamadığına ilişkin yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 21: Örgütsel Adalet Algısının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit		.38	14		2.59	.010
Demokratik Tutum ve Davranış	Örgütsel Adalet Algısı	.89	.03	.797	26.54	.000
R=.79, R ² =.63; F=704.45, p<.05						

Tablo 21’deki Regresyon analizi sonuçlarına göre ($R= .79$, $R^2= .63$, $p<.01$) okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyleri öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin toplam varyansın %63’ünü açıklamaktadır $F(1,404)=704.45$. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algısını yordamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin bulguları tartışılarak ulaşılan sonuçlara göre bundan sonra yapılacak çalışmalar için uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular tartışılmıştır.

5.1.1. Birinci ve İkinci Alt Problemlere İlişkin Tartışma

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Algıları Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma

Araştırmanın bulgularına göre örneklem grubunda yer alan 406 öğretmenin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ölçeğine verdikleri puan ortalaması 4.37'dir. Bu bulguya göre öğretmenlerin okul yöneticilerini “Her Zaman” demokratik bulduğu söylenebilir. Alan yazında yapılan araştırmalara bakıldığında okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenler tarafından Akyel (2015)'in çalışmasında 3.83 (Çoğu Zaman), Çelik (2019)'in çalışmasında 3.87 (Çoğu Zaman), Kamar (2021)'in çalışmasında 4.16 (Çoğu Zaman) ve Özer (2019)'in çalışmasında 4.18 (Çoğu zaman) olarak bulunmuştur. Bu araştırmalarla karşılaştırıldığında Karabük ilindeki okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri okul personeli arasında siyasi, dini, etnik, cinsiyet ayrımı yapmamakta, üst yönetimlerden gelen emir ve kararları öğretmenlere zamanında duyurmakta, öğretmenleri küçük düşürücü ve onur kırıcı davranışlardan kaçınmakta, zümre kararlarına saygı göstermektedir. Bu sonuçlar okul yöneticilerinin en güçlü özellikleri olarak bulunmuştur. Buna karşın okul yöneticileri eleştiriye açık olma, öğretmenleri öz değerlendirme yapmaya özendirme, öğretmenler arasındaki informal ilişkilerin geliştirilmesi, okulun vizyon ve misyonunun öğretmenlerle birlikte belirlenmesi, okuldaki program ve işleyişe ait bilgilerin

öğretmenlerle yeteri kadar paylaşılması konularında diğer maddelere göre zayıf bulunan yönleridir.

Person, Amdersson ve Lindström (2004)'ün, araştırma sonuçlarına göre öğretmenler ortaöğretim kurumu müdürlerinden okul yönetimi hakkında deneyim sahibi olmalarını, okulda düzenlenen etkinliklere katılmalarını, öğretmenlere her konuda destek vermelerini, herkese adil bir tutum sergilemelerini beklemektedirler. Öğretmenlerin beklentileri incelendiğinde okul müdürünün demokratik bir tutum sergilemesini istedikleri söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri en temel erdemler olan insan onuruna saygı, siyasi, dini, etnik, cinsiyet ayrımı yapmama noktasında yüksek düzeyde yeterli görülmektedir. Puan ortalamaları çok düşük olmayan fakat diğer maddelere kıyasla daha düşük puan alan eleştiriye açıklık, öz değerlendirmeye yönlendirme, informal ilişkilerin geliştirilmesi, vizyon ve misyonun öğretmenlerle birlikte belirlenmesi ve bir şeffaflık ilkesi olan okuldaki program ve işleyiştten öğretmenlerin haberdar edilmesi konularında okul yöneticilerinin bilgilendirilmesi, eğitimler verilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel adalet algısına örneklem grubundaki 406 öğretmenin verdiği ortalama 4.28 'Tamamen Katılıyorum' düzeyinde bulunmuştur. Bu bulguya göre Karabük ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mükemmel düzeyde olduğu söylenebilir. Alan yazında daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında öğretmenlerin örgütsel adalet algısı Gegekoğlu (2021) tarafından 4.11, Kemer (2021) tarafından 4.00, Saruhan (2020) tarafından 3.99 ve Tekcan (2019) tarafından 4.14 'Katılıyorum' derecesinde iyi düzeyde bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalarla karşılaştırıldığında Karabük ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerine onurlu, saygılı ve nazik davrandıklarını, ders yılı başında bütün derslerin branş öğretmenlerine adil olarak dağıtıldığını, kendileri ile ilgili kararlarda haklarını koruduklarını ve yasal mevzuatın tüm öğretmenlere eşit olarak uygulandığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin öğretmenlere onurlu, saygılı ve nazik davranmaları Bies ve Moag (1986)'ın çalışmalarında kullandıkları etkileşim adaletinin, derslerin branş

öğretmenlerine adil olarak dağıtılması dağıtım adaletinin sağlandığını göstermektedir. Yöneticilerin kararlarında öğretmenlerin haklarını gözetmeleri ve yasal mevzuatın tüm öğretmenlere eşit olarak dağıtılması işlemsel adaletin gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre ölçekte en düşük puan alan maddeler: okul yöneticilerinin öğretmenlerin işleri ile ilgili kararları uygulamadan önce sonuçları her öğretmenle ayrı ayrı tartışması, ödüllerin adil dağıtımı, sorumlulukların eşit dağıtılması, alınan kararların öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verilmesi ve okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplaması maddeleri olmuştur.

Yöneticilerin kararları uygulamadan önce oluşabilecek sonuçlar hakkında öğretmenlerle tartışmaması, kararların öğretmenlerce sorgulanmasına izin verilmemesi ve kararlarla ilgili tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplamaya gitmemesi Thibaut ve Walker(1978)'in "süreç kontrolü" ve "karar kontrolü" kavramlarına ters düşmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan yani süreç hakkında söz sahibi olma hakkını tanıyan prosedürler tarafları daha fazla tatmin etmektedir (Greenberg, 1987, s. 14). Ödüllerin ve sorumlulukların adil dağıtılmaması Adams (1965)'in belirttiği eşitlik teorisine göre öğretmenlerin kendi kazanımları ile diğerlerinin kazanımları arasında bir karşılaştırmaya gittiği ve bunun sonucunda bir adaletsizlik duygusu yaşamalarına sebep olduğu söylenebilir.

Bu sonuca göre okul yöneticilerinin kararların alınması ve uygulanması konusunda öğretmenlere yeteri kadar söz hakkı vermedikleri söylenebilir. Ortak konularda öğretmenlere söz hakkı tanınması, kararların öğretmenlerle birlikte alınması okulun amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşılmasını sağlayabilir. Karar alma ve uygulama noktasında okul yöneticilerinin yönetim güçlerini tek başına kullanma yoluna gitmeden bu gücü öğretmenlerle paylaşması okul yönetiminde şeffaflık ilkesinin gerçekleşmesini de sağlayacaktır.

5.1.2. İkinci ve Üçüncü Alt Problemlere İlişkin Tartışma

Okul yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmenlerin verdiği cevaplara göre cinsiyet değişkenine ilişkin anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Ölçek maddelerine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde erkek öğretmenlerin nispeten kadın öğretmenlere göre daha yüksek puan verdiği görülmekte ise de istatistiksel bir anlam ifade etmemiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış gösterme düzeyine ilişkin cevapları “Her Zaman” olmuştur. Bu bulguya göre kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış gösterme düzeylerinden memnun oldukları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeylerinin öğretmenlerinin cinsiyetine göre farklılaşmamasının sebebi olarak okul yöneticilerinin cinsiyetçi bir tutum sergilememeleri gösterilebilir. Diğer bir ifadeyle okul müdürleri erkek ve kadın öğretmenlere eşit bir şekilde yaklaşmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre mevcut araştırma sonuçları ile benzerlik gösteren araştırmaların olduğu görülmektedir (Bakır, 2007; Kamar, 2021; Saraç, 2021; Özer, 2019; Özcan, Şener ve Türkoğlu, 2010). Diğer taraftan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha demokratik bulduğu araştırmalar (Akyel, 2015; Ören, 2019) ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha demokratik bulduğu araştırmalar (Çelik, 2019; Özbek, 2015) olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış gösterme düzeyleri hakkında cinsiyet değişkenine göre farklı sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel algılarının cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel algı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları “Her Zaman” olmuştur. Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri yüksek düzeydedir. Alan yazında yapılan araştırmalara bakıldığında bu bulguyla paralel sonuçlara ulaşan araştırmalar (Açık, 2020; Canbaz, 2022; Çeçen, 2019; Dahmaz, 2019; Emir, 2017; Ersoy, 2020; Görgülü, 2021; Özyurt, 2021; Sağbaş, 2020; Uğurlu, 2009; Uysal, 2019) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan bu araştırmanın sonuçları ile çelişen erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre adalet algılarının daha yüksek bulunduğu araştırmalar (Aksay, 2021; Çırak, 2013; Güneş, 2019; Şamdan, 2019; Yozgat, 2019) ve

kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre adalet algılarının daha yüksek bulunduğu araştırmalar (Aydın, 2015; Cesur, 2019; Dursun, 2021) olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet gösterme düzeyleri hakkında cinsiyet değişkenine göre farklı sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma

Öğretmenlerce algılanan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu bulguya göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha demokratik bulmaktadır.

Bu sonuca ilkokulların ve ortaokulların yapısal özelliklerinin farklı olması sebep olmuş olabilir. İlkokullarda yönetim daha çok öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak, eğitsel faaliyetleri desteklemek gibi görünürken; ortaokullarda ders programının yapılması, kurs planları, şube öğretmen kurulları gibi prosedürlerin fazla olması idare ve ortaokul öğretmenlerinin arasında resmiyetin fazla olmasına neden olmuş olabilir. Diğer taraftan bu kadar çok resmi prosedürün olduğu ortaokullarda demokratik tutum ve davranışlar sergilenmesi için okul yöneticilerinin daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir.

Alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları konusunda okul türü değişkenine göre bu araştırma sonucu ile aynı sonuca ulaşan farklı araştırmalar olduğu görülmektedir (Kamar, 2021; Özer 2019; Özcan, Şener ve Türkoğlu, 2010). Diğer taraftan iki değişken arasında anlamlı bir farkın olmadığı araştırmalar olduğu da görülmektedir (Bakır, 2007; Saraç, 2021).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel algı düzeylerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksektir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin ders yükü durumlarının farklılık göstermesinin bu sonucun çıkmasının bir nedeni olarak görülebilir. Çünkü ilkokulda öğretmenlerin haftalık ve aylık girecekleri ders saatleri bellidir. Ortaokulda ise öğretmenlerin ders saatleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Örneğin öğretmen eksikliği olduğunda veya doğum iznine

ayrılan bir öğretmen olması durumunda bu dersler diğer öğretmenler tarafından doldurulmakta veya öğretmenlerin boş gün talepleri, az ders alma istekleri gibi durumlar okul idaresi ile öğretmenlerin daha fazla çatışmalarına, haklarının çiğnendiği gibi durumlara neden olabilmektedir.

Hoy ve Tarter (2004)'ın yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okul müdürüne güvendikleri zaman okul müdürünün uygulamalarını adil olarak algılamaktadırlar. Okul yöneticileri öğretmenlerin güvenini doğrudan etkilemekte ve bunun sonucunda dolaylı olarak örgütsel adaletin oluşmasını sağlamaktadırlar.

Alan yazında yapılan araştırmalara bakıldığında bu sonucu destekleyen araştırmalar (Ersoy, 2020; Köse, 2020; Şamdan, 2019) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel adalet algı düzeyi hakkında okul türü değişkeni ile anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılan araştırmalar (Canbaz, 2020; Güneş, 2019; Özcan, 2014; Özyurt, 2021; Uysal, 2019) olduğu da görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Sendika Değişkenine Göre Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma

Öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile sendika değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmaya katılan sendikalı ve sendikasız öğretmenlerin ölçeklere verdikleri puanların ortalamaları aynı çıkmıştır. Bu bulguya göre öğretmenlerin sendikalı veya sendikasız olmasının okul yöneticilerini değerlendirmede bir farka yol açmadığı söylenebilir. Alan yazında incelenen araştırmalarda demokratik tutum ve davranış kavramını sendika değişkeni ile inceleyen bir başka araştırmaya rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile sendika değişkeni arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Sendikası olan ve sendikası olmayan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları birbirine yakın çıkmıştır. Bu sonuca göre okullarda sendikalı ve sendikasız öğretmen ayrımının yapılmadığı, öğretmenleri rahatsız edici durumların oluşmadığı söylenebilir.

Karabük ilinde görev yapan öğretmenlerin kıdemlerinin genel olarak yüksek olması, öğretmenlerin sahip oldukları mesleki, mali, sendikal hakları bilmeleri okul

yöneticileri ile öğretmenler arasında sendikal çekişmelerin girmemesini sağlamış olabilir. Ayrıca okul idarecilerinin mesleki ve yöneticilik deneyimlerinin yüksek olması öğretmenler arasında sendikal olarak ayırım yapmamalarını sağlamış olabilir.

Alan yazında Karaman (2021)'in yaptığı araştırma sonuçlarında da sendika üyeliği değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Aksay (2021)'in öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını okul yöneticisi ile aynı sendikada olup olmadığı değişkeni üzerinden ölçtüğü araştırma sonuçlarına göre anlamlı bir farkın oluşmadığını tespit etmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre de okul yöneticilerinin öğretmenleri sendikalarına göre ayırtmadığı, rahatsız edici bir durumun oluşmadığı söylenebilir.

Gökkaya (2021)'nın öğretmenlerin örgütsel algıları üzerinde sendikaların etkisini incelediği nitel araştırma sonuçlarına göre ise öğretmenlerin sendikalarına göre örgütsel adalet algılarının değişkenlik gösterebildiğini, yetkili sendika üyeleri karşısında muhalif sendika üyelerinin kendilerine karşı adaletsiz uygulamalar yapılabildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre zaman zaman okul idaresinin öğretmenleri kendi sendikasına üye yapabilmek için okulun kaynaklarını kullanma yoluna gidebildiği belirtilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mezuniyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma

Öğretmenlerce algılanan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının mezuniyet değişkeni ile arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Demokratik tutum ve davranış ölçeğine göre ön lisans, eğitim, fen edebiyat ve diğer fakülte mezunu öğretmenler okul yöneticilerini “Her Zaman” demokratik bulduklarını belirtmişlerdir. Akyel (2015) de yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile mezuniyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile mezuniyet değişkeni arasında anlamlı bir fark oluşmuştur. Buna göre fen edebiyat fakültesi mezunu öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ön lisans, eğitim fakültesi ve diğer fakültelere oranla daha düşük çıkmıştır. Ön lisans, eğitim fakültesi ve diğer fakülte mezunlarının örgütsel adalet algısı “Her Zaman” düzeyinde iken fen edebiyat

fakültesi mezunu öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri “Çoğu Zaman” düzeyindedir.

Bu sonuç üzerinde fen-edebiyat fakültesi mezunlarının üniversite eğitimlerinin başından itibaren öğretmen olarak yetiştirilmemeleri, okul iklimine ve kültürüne kısmen de olsa yabancı olabilecekleri yorumu yapılabilir. Çünkü diğer bölümlerdeki mezunlar öğretmen olacaklarını bilerek eğitim almaktayken fen edebiyat mezunları bölüm okumakta ve öğretmen olmaları kendi isteklerine bağlı olmaktadır. Bu olumsuzluğun giderilmesi için fen-edebiyat mezunlarının aldıkları pedagojik formasyon eğitiminin niteliği artırılabilir. Daha çok uygulamalı eğitimlere yer verilebilir.

Alanoğlu ve Demirtaş (2019)’ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma

Öğretmenlerce algılanan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre bütün branş öğretmenlerinin okul yöneticilerini “Her zaman” demokratik bulduğu görülmekte ise de en yüksek puanı sınıf öğretmenlerinin verdiği görülmektedir.

Alan yazında yapılan araştırmalarda sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul yöneticilerini daha demokratik bulduğu araştırmalara rastlanmıştır (Bakır, 2007; Kamar, 2021; Özcan, Şener ve Türkoğlu, 2010).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu bulguya göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, matematik-fen ve diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksektir. Bu sonucun ilkökul öğretmenleri ile okul müdürlerinin arasındaki ilişkilerin daha yakın, bürokratik işlerin daha az olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü ilkökulda eğitim etkinlikler üzerinden yürürken öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinden talepleri etkinliklerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli imkanların sağlanması üzerinedir. Bu etkinlikler yöneticilerin öğrenme

ortamları olan sınıflarla iç içe olmasını sağlamakta, yöneticiye karşı negatif, makamdan kaynaklı bürokratik algıyı azaltmaktadır. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim kanallarının daha açık olması, yöneticilerin kendilerini daha fazla ifade etmeleri sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını arttırmış olabilir.

Öğretmenlerin verdiği cevaplara bakıldığında istatistiksel bir fark oluşmasa da sınıf öğretmenlerinin Türkçe-Sosyal Bilgiler branşı öğretmenlerine göre de örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde bu araştırma bulgularını destekleyen başka araştırmalar (Çırak, 2013; Korkut, 2019) olduğu da görülmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile branş değişkeni arasında branş öğretmenlerinin lehine yüksek çıkan (Kazancı, 2010) ve anlamlı bir farkın oluşmadığı araştırmalar (Atasoy, 2019; Aydın, 2015; Canbaz, 2022; Çeçen, 2019; Özyurt, 2019; Uğurlu, 2019; Uysal, 2019) olduğu görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma

Öğretmenlerce algılanan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler, 1-5, 6-10, 21 ve üzeri kıdemi olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerini daha yüksek bulmaktadırlar. Özbek (2015)'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler 11-20 yıl kıdemi olanlara göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyini yüksek bulmuştur. Bunun yanında kıdem değişkeni ile okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları arasında anlamlı farka rastlanmayan araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Akyel, 2015; Baloglu, Karadağ ve Yalçınkayalar, 2006; Çelik, 2019; Ören, 2019; Özer, 2019).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu bulguya göre kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları kıdemi 1-5, 6-10 ve 21 ve üzeri olan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin kıdem bilgilerine bakıldığında 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin mesleklerinin en verimli çağlarında olduğu düşünülebilir. Öğretmenlerin ideallerini gerçekleştirme isteklerinin en üst seviyede olduğu bu dönemde

öğretmenlerin adalet algıları ayrıntılardan daha az etkilenmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri daha yüksek çıkmış olabilir.

Dursun (2021)' un yaptığı araştırmada kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre; Atasoy (2019)'un yaptığı araştırmada kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler kıdemi 6-10 ve 11-15 olan öğretmenlere göre; Korkut (2019)'un yaptığı araştırmaya göre kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler kıdemi 1-5 ve 11-15 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahiptir. Diğer taraftan örgütsel adalet algısı ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farkın oluşmadığı araştırmalar (Aksay, 2021; Cesur, 2019; Ersoy, 2020; Gegekoğlu, 2021; Görgülü, 2021; Özcan, 2014; Sağbaş, 2020; Uysal, 2019; Yozgat, 2019) olduğu da görülmektedir.

Yapılan araştırmalar ışığında örgütsel adalet ile kıdem değişkeni arasında farklı sonuçlara ulaşıldığı ve bu sonuçlar arasında belirli bir yönelimin bulunmadığı söylenebilir.

5.1.3. Beşinci ve Altıncı Alt Problemlere İlişkin Tartışma

Öğretmenlerce Algılanan Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Tartışma

Yapılan analizlere göre öğretmenlerce algılanan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları kavramları arasında çok güçlü ($r=.797$; $p<.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algısı toplam varyansının %63'ünü açıklamaktadır. Bu sonuç okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel algısını yordadığını göstermektedir.

Bakan, Güler ve Koca (2017) otel çalışanlarına yönelik örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine yaptıkları araştırmada örgütsel desteğin alt boyutları olan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik ile örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve kişiler arası adalet ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre örgütsel demokrasinin alt boyutları

dağıtımsal adalet boyutunun %46,3'ünü, işlemsel adalet boyutunun %50,6'sını ve kişilerarası adalet boyutunun %39,8'ini açıklamaktadır.

5.2. Sonuç

1. Okul yöneticileri okul personeli arasında siyasi, dini, etnik, cinsiyet ayrımı yapmamakta, üst yönetimden gelen emir ve kararları öğretmenlere zamanında duyurmakta, öğretmenleri küçük düşürücü ve onur kırıcı davranışlardan kaçınmakta ve zümre kararlarına saygı göstermektedir. Buna karşın okul yöneticileri eleştiriye açık değildir. Öğretmenleri öz değerlendirme yapmaya özendirmemekte, öğretmenler arasındaki informal ilişkileri geliştirmemektedir. Okulun vizyon ve misyonunu öğretmenlerle belirlememekte ve okuldaki program ve işleyişe ait bilgileri öğretmenlerle paylaşmamaktadır.

2. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerine onurlu, saygılı ve nazik davrandığını, dersleri branş öğretmenlerine adil olarak dağıttıklarını, kendileri ile ilgili kararlarda haklarını koruduklarını, ilgili mevzuat hükümlerini yansız ve tutarlı olarak uyguladıklarını düşünmektedir. Buna karşın öğretmenler okul yöneticilerinin öğretmenlerin işleri ile ilgili kararları uygulamadan önce nasıl sonuçlanacağını her öğretmenle ile ayrı ayrı tartışmadığını, okulda dağıtılan ödüllerin ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılmadığını, okul yöneticilerinin aldıkları kararların tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin vermediklerini, okulla ilgili karar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplamadıklarını düşünmektedir.

3. İlkokul öğretmenlerine göre okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeyi daha yüksektir.

4. 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler diğer kıdemlere (1-5, 6-10, 21 ve üzeri) göre okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarını daha demokratik bulmaktadır.

5. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ortaokul öğretmenlerinden daha yüksektir.

6. Fen edebiyat fakültesi mezunu öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğerlerinden (ön lisans, eğitim fakültesi ve diğer fakülteler) daha düşüktür.

7. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları matematik-fen ve diğer branşlara göre daha yüksektir.

8. Kıdem değişkenine göre 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğerlerinden (1-5, 6-10, 21 ve üzeri) daha yüksektir.

9. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve becerileri arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları artmaktadır.

10. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bir yordayıcısıdır.

5.3. Öneriler

5.3.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerine eleştiriye açık olmanın, informal ilişkileri geliştirmenin, misyon ve vizyon kavramlarının önemine ilişkin hizmet içi eğitimler, etkinlikler düzenlenmelidir.
- Milli eğitim müdürlüklerinde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının geliştirilmesi amacıyla kurullar oluşturulabilir. Çalışma planları yapılarak toplantılar düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının geliştirilmesi amacıyla programlar oluşturularak bu programların demokratik eğitim yöneticiliğine katkısı kontrol edilebilir.
- Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırmaktadır. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını arttırmaya yönelik değerlendirme kriterleri belirlenerek bu kriterlere göre okul müdürlerine ödül, takdir edilme, hizmet puanı gibi teşvikler verilebilir.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Örgütsel adalet üzerine yapılan bu araştırma nicel yöntemle oluşturulurken yapılan çalışmaların çoğunda da nicel yöntemler kullanıldığı görülmüştür. Bundan sonraki çalışmalarda nitel çalışmaların yapılması araştırmaların bulgularında daha derine inilmesini sağlayabilir.
- Demokratik tutum ve davranışlar kavramının eğitim alanında örgütsel adalet kavramına göre daha az çalışıldığı görülmüştür. Eğitim alanında demokratik

tutum ve davranış konusunda daha fazla çalışma yapılmalıdır. Bu çalışmalar eğitim öğretim süreçlerinin daha demokratik olmasına katkı sağlayabilir.

- Demokratik tutum ve davranış ile örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma Karabük ilinde yapılmıştır. Bu konu başka illerde de çalışılabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Var olan resmi devlet okullarında gerçekleştirilen bu araştırma özel okullarda da yapılabilir ve özel okullardaki yönetici demokratik tutum ve davranışları ile öğretmen adalet algıları arasındaki ilişkinin bu araştırmayla farklılık gösterip göstermediği karşılaştırılabilir.



KAYNAKÇA

- Açıl, Y. (2020). *Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Aksay, O. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel dürüstlük ve iş doyumunu düzeylerine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Akyel, Ö. (2015). *Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak, okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeylerinin belirlenmesi (Kocaeli ili İzmit ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Alazmi, A. A. ve Alenezi, A. S. (2020). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17. DOI: [10.1080/13603124.2020.1832705](https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1832705)
- Alıcıgüzel, İ. (2003). *Çağdaş okulda eğitim ve öğretim* (4. Baskı). Sistem Yayıncılık.
- Alkış, H. ve Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısının performans üzerindeki etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(21), 937-967.
- Altıntaş, F. Ç. (2002). Örgütsel adalet kavramı ve örgüt yapısının çalışanların adalet algılamaları üzerindeki etkisi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *İşletmelerde çağdaş yaklaşımlar* (s.31-43) içinde. Ezgi Kitabevi.
- Aristoteles (2012). *Nikomakhos'a etik* (2. Baskı). (S. Babür, Çev). Bilgesu Yayıncılık.
- Aron, R. (2011). *Demokrasi ve totalitarizm* (2. Baskı). (V. Hatay, Çev.). Kadim Yayınları.

- Arslan, M. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Asan, T., Çelebi, N. ve Vuranok, T. T. (2015). Bazı demografik değişkenler açısından ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 24-35.
- Atar, Y. (1997). Çağdaş demokrasinin siyasal boyutu: Türkiye’de demokratikleşme ve antidemokratikleşme göstergeleri. *Yeni Türkiye: Demokrasi Özel Sayısı*, 1(17), 73-94.
- Atasoy, D. Ç. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş yaşamındaki yalnızlık düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları: Konya/Meram ilçesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli büyük Türkçe sözlük*. Kubbealtı Yayıncılık.
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: Otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1031-1048.
- Bakır, A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Bayata, G. (2017). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Biesta, G. (2007). Education and the democratic person: Toward a political conception of democratic education. *Teachers College Record*, 109(3), 740-769.

- Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği: İlk ve orta dereceli okul öğretmenleri için eğitim yönetimi ilkeleri ve uygulamaları* (4. Baskı). Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Branson, M. S. (2004, March, 20-21). *Education for citizenship and the teaching of democracy in schools*. International Symposium on Democracy Education, Çanakkale, Turkey.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, S. Ç. ve Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel adalet* (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Büyükkaragöz, S. (1990). *Demokrasi eğitimi*. Türk Demokrasi Vakfı Yayınları.
- Büyükkaragöz, S. (1992). Aile içi demokrasi ve eğitim. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 143-151.
- Büyükkaragöz, S. ve Üre, Ö. (1994). Öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarındaki öğrencilerin demokratik tutumları araştırması. *Demokrasi Gündemi Türk Demokrasi Vakfı Bülteni*, 19, 29-41.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (27. Baskı). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2021). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (30. Baskı). Pegem Akademi.
- Canbaz, S. (2022). *İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Cansoy, R. ve Polatcan, M. (2018). Türkiye’de okullarda örgütsel adalet araştırmaları: Ampirik araştırmalara bir bakış. *Turkish Studies*, 13(4), 163-184.
- Cesur, A. (2019). *Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.
- Chang, C. H., Johnson, R. E. ve Rosen C. C. (2010). Who I an depends on how fairly I’m treated: Effects of justive on self-identity and regulatory focus. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3020-3058.
- Cohen, R. L. (1987). Disrtibutive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of

organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Colquitt, J. A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg ve J. A. Colquitt (EDS.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Kamu İş-Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını.

Çeçen, M. (2019). *Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (Siirt ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.

Çelik, E. (2019). *Mesleki ve Teknik Anadolu liseleri ile Anadolu liselerinde görev yapan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutum ve davranışlarının karşılaştırılması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı (Ankara/Yenimahalle)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.

Dahl, R. A. (2015). *Demokrasi üzerine* (3. Baskı). (B. Kadioğlu, Çev.). Phoenix Yayınevi.

Dahmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.

Demir, N. (2021). *Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi.

- Dewey, J. (2020). *Demokrasi ve eğitim* (1. Baskı). (M. Karaman, Çev.). Gece Kitaplığı.
- Doğanay, A., Çuhadar, A. ve Sarı, M. (2004, Mart, 20-21). *Sosyal bilgiler ve sınıf öğretmenlerinin demokrasi anlayışlarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi*. Uluslararası Demokrasi Eğitimi Sempozyumu, Çanakkale, Türkiye.
- Doğanay, A., Çuhadar, A. ve Sarı, M. (2007). Öğretmen adaylarının siyasal katılımcılık düzeylerine ilişkin çeşitli etmenlerin etkisinin demokratik vatandaşlık eğitimi bağlamında incelenmesi. *Theory and Practice*, 50 (50), 213-246.
- Duman, B. (2008). Öğrenme-öğretme sürecindeki entelektüel şizofrenizm. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 287-321.
- Duman, T., Karakaya, N. ve Yavuz, N. (2020). *İnsan hakları ve demokrasi* (4. Baskı). Pegem Akademi.
- Dursun, K. (2021). *Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Emir, A. (2017). *İlkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Erkuş, A. (2009). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Erdoğan, M. (2015). *Anayasal demokrasi* (12. Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış bilimleri* (14. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, Ş.G. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Ertürk, S. (1993). *Diktacı tutum ve demokrasi* (1. Baskı). Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Fırat, A. S. (2003). Çevre etiği kavramı üzerine yeniden düşünmek. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(3), 105-144.

- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Fulk, J., Brief, A. P. ve Barr, S.H. (1985). Trust in supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4), 299-313.
- Gegekoğlu, Ş. (2021). *Okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- George, D. ve Mallery, M. (2016). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gökkaya, F. K. (2021). *Öğretmenlerin okullara ilişkin örgütsel adalet algıları üzerinde sendikaların etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Görgülü, H. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ile etkili okul algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Gözütok, D. (2011). *Öğretim ilke ve yöntemleri* (3. Baskı). Ekinoks Yayınevi.
- Greenberg, J. (1987). 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. (1990b). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. ve Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 433-444.
- Gülmek, M. N. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki: Zeytinburnu örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Gülmez, M. (2004). *İnsan hakları uluslararası hukukunda insan hakları ve demokrasi eğitimi*. Uluslararası Demokrasi Eğitimi Sempozyumu, Çanakkale, Türkiye.
- Gümüşeli, A. İ. (2007). Demokratik Okul Yönetimi Modeli. Erişim Tarihi: 17.09.2021

- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Pendik ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Halis, M. ve Akova, O. (2008). Turizm işletmelerinde örgütsel adalet. F. Okumuş ve U. Avcı (Ed.), *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri* (s. 459-478) içinde. Detay Yayıncılık.
- Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace and World.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İkizoğlu, M. (1993). *Demokratik ve otoriter ana baba tutumlarının lise son sınıf öğrencilerinin benlik saygısı üzerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- İnel, Y. (2019). Demokratik hayat. İ. Acun (Ed.), *İnsan hakları ve demokrasi eğitimi* (1. Baskı, s. 85-100) içinde. Pegem Akademi.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

- James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management* (s. 27-55) içinde. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kalaycıoğlu, E. (1995). Türkiye’de siyasal kültür ve demokrasi. *Türkiye’de demokratik siyasal kültür* (s.43-69) içinde. Türk Demokrasi Vakfı.
- Kamar, M. (2021). *Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Karabük Milli Eğitim Müdürlüğü (2021). Müdürlüğümüz istatistik verileri. <https://karabuk.meb.gov.tr/www/mudurlugumuz-istatistik-verileri/icerik/143> adresinden 25.03.2022 tarihinde alınmıştır.
- Karadağ, E., Baloglu, N. ve Yalçınkayalar, P. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 65-82.
- Karaman, M. (2021). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkileri: Karaman ilinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Kaya, P. A. (2000). Sosyal adaletin teorik çerçevesi üzerine bir değerlendirme. *Prof. Dr. Nusret Ekin’e armağan* (s. 229-244) içinde. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Kemer, M. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeylerinin okul iklimi ile ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Kontaş, H. (2009). Demokrasi eğitiminde aile ve okulun rolü. *I. Uluslararası Avrupa Birliği Demokrasi, Vatandaşlık ve Vatandaşlık Eğitimi Sempozyumu* (s. 245-250). Uşak Üniversitesi.

- Korkmaz, H. E. (2013). *Okullarda demokratik eğitim ortamının gerçekleşmesine yönelik öğretmen algıları* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Köse, A. (2020). *Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı ile ilişkisi: Kocaeli ilindeki eğitim kurumlarında yapılan bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yalova Üniversitesi.
- Kurnaz, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin yaratıcılık düzeyleri ve demokratik tutumları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Kuzgun, Y. (2002). Eğitimde kendini gerçekleştirme. A. Şimşek (Ed.), *Sınıfta demokrasi* (3. Baskı, s. 1-25) içinde. Eğitim Sen Yayınları.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (197-218) içinde. Springer-Verlag.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1998). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Maboçoğlu, M. (1999). Demokrasi eğitimi nasıl olmalıdır? *Eğitim ve Bilim*, 23(111), 56-59.
- Markovsky, B. ve Younts, C.W. (2001). Prospects for distributive justice theory. *Social Justice Research*, 14(1), 45-59.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2018). İnsan hakları yurttaşlık ve demokrasi dersi öğretim programı. <http://mufredat.meb.gov.tr/ProgramDetay.aspx?PID=328>
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A. ve Rajabi M. (2012). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers workibg in general, special and gifted education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46(1), 2900-2905.

- Oğuz, A. (2004). Demokratik değerlerin kazandırılmasında etkin öğretim yöntemleri. *Uluslararası Demokrasi Eğitimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 109-116.
- Oğuzkan, F. (1993). *Eğitim terimleri sözlüğü* (3. Baskı). Emel Matbaacılık.
- Okutan, M. (2010). Türk eğitim sisteminde demokrasi eğitimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 938-946.
- Ören, A. (2019). *Demokratik tutum ve davranışlar açısından ortaöğretim kurumu müdürlerinin değerlendirilmesi (Bolu ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Özbek, B. (2015). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi.
- Özcan, B. M., Türkoğlu, A. Z. ve Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ve istatistiksel veri analizi* (5. Baskı). Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- Özer, K. (2019). *Yöneticilerin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile olan ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Özyurt, D. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi.

- Patrick J. J. (2003). Essential elements of education for democracy: What are they and why should they be at the core of the curriculum in schools? <https://www.civiced.org/pdfs/EEOEforDemocracy.pdf>
- Persson, A., Andersson, G., ve Nilsson Lindström, M. (2005). Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances. *International journal of leadership in education*, 8(1), 53-72.
- Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407. <https://doi.org/10.2307/2393373>
- Pigman, B. B. (2001). Current status of the effective use of classroom rules: Without a plan, you have a plan; it is a plan to fail. *The University of Toledo*, 62(2), 448.
- Pillai, R., Chester, A. S. ve Eric S. W. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Resmi Gazete. (1973). Milli eğitim temel kanunu (Yayın no. 14574). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/14574.pdf>
- Resmi Gazete. (2014). Milli eğitim bakanlığı okul öncesi ve ilköğretim kurumları yönetmeliği (Yayın no. 29072). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm>
- Rowland, S. (2003). Teaching for democracy in higher education. *Teaching in Higher Education*, 8(1), 89-101.
- Sağbaş, N. Ö. (2020). *Okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Saraç, G. (2019). *Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algılarına ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

- Saruhan, C. (2020). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi.
- Seven, S. (2008). *Çocuk ruh sağlığı* (1. Baskı). Pegem Akademi.
- Sousa, D. (2017). *'Revolution', democracy and education: An investigation of early childhood education in portugal* (Doctoral dissertation, UCL (University College London)).
- Sümbüloğlu, K. (2012). *Biyoistatistik* (15. Baskı). Hatipoğlu Yayınevi.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D.B. ve Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33(2), 423-436.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahin, İ. (2009). Demokrasi ve insan hakları eğitimi. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(4), 1341-1354.
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Kitabevi.
- Şişman, M. (2006, Kasım, 4-5). Eğitimde demokrasi ve sosyal adalet: Türkiye eğitim sisteminin değişmeyen miti. (ss. 290-305). *Türk eğitim sisteminde yeni paradigma arayışları sempozyumu bildiriler kitabı*. Eğitim Bir Sen Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Upper Saddle River, NJ: Pearsons Education.
- Tabak, Y. B. (2017). *Okullarda demokratik okul kültürüne ilişkin görüşlerin belirlenmesi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Tarkan, G. ve Tepeci, M. (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: Mersin üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 137-152.
- Tekcan, T. (2019). *Algılanan farklılık yaklaşımları ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.

- Tezcan, M. (2021). Eğitimin siyasal temelleri. V. Sönmez (Ed.), *Eğitim bilimine giriş* (15. Baskı, s. 310-322) içinde. Anı Yayıncılık.
- Thibaut, J. ve Walker, J. (1975). *Procedural Justice: A psychological Analysis*. NJ:Erbaum.
- Touraine, A. (2015). *Demokrasi nedir?* (6. Baskı). (O. Kunal, Çev.). Yapı Kredi Yayınları.
- Tunç, H. (2008). Demokrasi türleri ve müzakereci demokrasi kuramı. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1113-1132.
- Turan, R. (2019). *İnsan hakları ve demokrasi eğitimi* (2. Baskı). Pegem Akademi.
- Türk Dil Kurumu (2022). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr> adresinden 12 Ocak 2022 tarihinde alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (2022). Türk dil kurumu sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 22 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.
- Türkçebilgi (2022). <https://www.turkcebilgi.com/adalet#post> adresinden 20.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Tyler, T. R. ve Lind, E. A, (1992). A relational model of authority in groups. M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (25. Baskı, s. 92-115) içinde. Academic Press.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Ulubey, Ö. (2015). *Vatandaşlık ve demokrasi eğitimi programının yaratıcı drama ve diğer etkileşimli öğretim yöntemleri ile uygulanmasının akademik başarıya ve demokratik değerlere bağlılığa etkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Uysal, B. (2019). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Ünal, A. ve Gülmez, D. (2017). Motivasyon kuramları ve uygulamalar. Servet Ö. ve Necati C. (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (2. Baskı, s. 89-128) içinde. Pegem Akademi.
- Vinterek, M. (2010). How to live democracy in the classroom. *Education Inquiry*, 1(4), 367-380.

- Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/H0033967>
- Wikipedia (2021). https://en.wikipedia.org/wiki/Democracy_Index adresinden 23 Kasım 2021 tarihinde alınmıştır.
- Yavuzer, H. (1999). *Ana-baba ve çocuk* (12. Baskı). Remzi Kitabevi.
- Yeşil, R. (2001). *İlköğretim düzeyinde okul ve ailenin demokratik davranışlar kazandırmadaki etkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Yeşil, R. (2002). *Okul ve ailede insan hakları ve demokrasi eğitimi*. (1. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Yeşil, R. (2004). İnsan hakları ve demokrasi eğitiminde yöntem. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 35-41.
- Yozgat, C. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin etkisinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- 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.
- Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between orgazizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırması	44
Tablo 2: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adaletin Boyutları	55
Tablo 3: Araştırmanın Evreninin Okul Türlerine Göre Dağılımı	64
Tablo 4: Araştırmanın Örneklemine Ait Demografik Özellikler	65
Tablo 5: Araştırmanın Örneklemine Ait Demografik Özellikler	66
Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği Derece ve Puan Aralıkları	68
Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Alt Boyutlar ile İlgili Maddeler	68
Tablo 8: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Derece ve Puan Aralıkları	69
Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	72
Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Normallik Analizi Sonuçları	70
Tablo 12: Öğretmen Algılarında Göre Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Düzeyi	76
Tablo 13: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyi	77
Tablo 14: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre T-testi sonuçları	77
Tablo 15: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul türü değişkenine göre T-testi sonuçları	79
Tablo 16: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sendika değişkenine göre T-testi sonuçları	80
Tablo 17: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mezuniyet değişkenine göre Anova Testi sonuçları	81
Tablo 18: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre Anova Testi sonuçları	83

Tablo 19: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre Anova Testi sonuçları..... 85

Tablo 20: Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki 86

Tablo 21: Örgütsel Adalet Algısının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 87



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Demokratik Toplum, Eğitim Kurumları ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	57
Şekil 2: İlköğretim Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki	58
Şekil 3: Yamaç Grafiği (Scree Plot)	75



EKLER

Ek 1: Etik Kurul Kararı



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 18.01.2022
TOPLANTI NO : 2022/01

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

Karar 1:

07/12/2021 tarihli Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ'nin Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ danışmanlığında yürütülen “İlköğretim Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.



(ASL / GİBİDİR

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

Ek 2: Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan Ölçek Uygulama İzni

Bvrak Tarih ve Sayısı: 17.02.2022 - E.108897



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

17.02.2022

Sayı : E-27105693-399-108897
Konu : Araştırma İzni Hk. (Ali ULUDAĞ)

KARABÜK İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Programı 2028229006 numaralı öğrencisi Ali ULUDAĞ'ın, Üniversitemiz Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nuriyay ÇELEBİ danışmanlığında yürüttüğü "İlköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki" konulu tez çalışması kapsamında kullanmak üzere, Karabük İl Müdürlüğü'nüz bünyesindeki bazı verilere ihtiyaç duymaktadır. Öğrencinin yazımız ekinde bulunan dilekçesinde belirtmiş olduğu verilerin sağlanması hususunda, Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim

Prof. Dr. İzzet AÇAR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek:Ali Uludağ Araştırma İzni Hk. (19 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi :

<https://mkiye.gov.tr/cbd?K=1043&eD-RSMK97KLSU&eS=108897>

Belge Doğrulama Kodu: BSDK97K595

Adres: Demir Çelik Kampüsü Yükseköğretim Binası Merkez/Karabük
Telefon: (370) 418-9393 Belge Faks: (370) 418-7261
e-Posta: iletisim@karabuk.edu.tr İnternet Adresi: <http://www.karabuk.edu.tr>
Kep Adresi: karabukuniversitesi@ulso01.kep.tr

İmza için: Harun HATİBOĞLU
Unvanı: Rektör





T.C.
KARABÜK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-44653020-605.01-44656905
Konu : Tez Çalışması

01.03.2022

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) 17.02.2022 tarihli ve E-27105693-399-108897 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 28.02.2022 tarihli ve E-44653020-20-44605657 sayılı Oluru.
c) 25.02.2022 tarihli Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün Komisyon Kararı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazı ile Müdürlüğümüze bağlı Resmi/ Özel Okul ve Kurumlarda Liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ali ULUDAG, Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ danışmanlığında yürüttüğü "İlköğretim Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması yapma isteği belirtilmiş olup; Valilik Makamının İlgi (b)'de kayıtlı onayı ile uygun görülmüştür.

İlgi (b)'de kayıtlı Valilik Oluru ve İlgi (c)'de kayıtlı Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün Komisyon Kararı ile uygun görülen anket çalışmasının, okul müdürlüklerinin sorumluluğunda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla gönüllülük esasına göre uygulanması, uygulamalarda sadece mühürlü anket sorularının kullanılması, araştırma sonucu düzenlenecek özet raporun araştırmaların tamamlanmasından sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, araştırma çalışmasının yapılmaması yada tamamlanamaması durumunda Müdürlüğümüze ait "stratejigelistirme78@meb.gov.tr" adresine öğrenci yada danışmanı tarafından e-posta yoluyla bilgilendirme yapılması ve adı geçenlere tebliğ edilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Nevzat AKBAŞ
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Yazı ve Ekleri (19 Sayfa)
2-Valilik Oluru (1 Sayfa)
3-İlgi (c) Karar (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Ergenekon Mahallesi Atatürk Bulvarı No:6 Kat:4 no:412
Merkez/Karabük
Telefon No : 0 (370) 412 22 80
E-Posta: stratejigelistirme78@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr
Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Feray ÇINAR
Unvan : Memur
Faks:3704242333
İnternet Adresi: <http://karabuk.meb.gov.tr>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys> adresinden a205-h858-3735-9h8a-96cd ile tebliğ edilebilir.



Ek 4: Ölçek Kullanım İzinleri

Ölçek Kullanım İzni ▶ Gelen Kutusu x



Ali ULUDAĞ

Alıcı: spolat ▼

Merhaba Sayın Hocam. Ben Karabük Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda 2007 yılında geliştirdiğiniz örgütsel adalet ölçeğinizi müsaadeniz olursa kullanmak istiyorum. Teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyorum.

Ali ULUDAĞ

Kartaltepe İlkokulu Müdür Yardımcısı



Soner Polat

Alıcı: ben ▼

Merhaba

Akademik nezaket gereği ilgili eserlere atıf yapmanız koşulu ile elbette ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Prof.Dr. Soner POLAT Prof.Dr. Soner POLAT

Kocaeli Üniversitesi Kocaeli University

Eğitim Fakültesi Faculty of Education

Eğitim Bilimleri Bölümü Department of Educational Sciences

Ölçek Kullanım İzni ▶ Gelen Kutusu x



Ali ULUDAĞ

Alıcı: asliabakir ▼

20 Eyl 2021 Pzt 15:35



Merhaba Sayın Hocam. Ben Karabük Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda okul yöneticilerinin okulda sergiledikleri tutum ve davranışlarına ilişkin ölçeğinizi müsaadeniz olursa kullanmak istiyorum. Teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyorum.

Ali ULUDAĞ

Kartaltepe İlkokulu Müdür Yardımcısı



Aslı Ağıroğlu Bakır

Alıcı: ben ▼

20 Eyl 2021 Pzt 21:58



Sayın Uludağ,

Ölçeğimi çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar diliyorum.

İyi çalışmalar...

Ek 5: Ölçekler

Bu çalışma "İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki" üzerine yürütmekte olduğum yüksek lisans tezine bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Anketten elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler araştırma dışında kullanılmayacak ve kesinlikle herhangi bir kişi, zümre ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Ankete vereceğiniz cevapların objektif olması ve var olan durumu yansıtmaması araştırmanın geçerliliği için önemlidir. Anketin değerlendirilmeye alınabilmesi için maddelerin hepsinin eksiksiz doldurulması büyük önem taşımaktadır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ali ULUDAĞ

Karabük Üniversitesi

BÖLÜM I- Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()
Okul Kademesi : İlkokul () Ortaokul ()
Mezun Olduğunuz Fakülte :
Branşınız :
Öğretmenlikteki Çalışma Süreniz : 1-5 Yıl () 6- 10 yıl () 11 -20 yıl () 21 ve üzeri ()
Sendikanız Var mı? Var () Yok ()

NO	BÖLÜM II - OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ Aşağıdaki sorularda okul yöneticinizin sergilediği davranışların sıklık düzeyini (X) işaretiyle belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. Okul Müdürümüz;	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1	Öğretmenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir eğitim ortamı oluşturur.					
2	Farklı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenlere özgürlük tanır.					
3	Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık tutar.					
4	Okulda özgürlükçü bir ortam oluşması için çalışır.					
5	Örgütsel olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır.					
6	Öğretmenlerin ders yüklerinin belirlenmesinde adil davranmaya özen gösterir.					
7	Okulda öğretmenlerin yönetimle olan ilişkilerini sürekli geliştirmeye çalışır.					
8	Öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz.					
9	Öğretmen performansını değerlendirirken tarafsız davranır.					
10	Okul personeli arasında siyasi, dini ya da etnik ayrım yapmaz.					
11	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesinde tarafsız davranır.					
12	Öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışır ve görüşlerini alır.					
13	Zümre kararlarına saygılıdır.					
14	Ders araç ve gereçlerinin seçiminde öğretmenlerin görüşlerini alır.					
15	Okulun vizyon ve misyonunu öğretmenlerle birlikte belirler.					
16	Sadece çoğunluğun değil, tüm öğretmenlerin fikirlerini dikkate alır.					
17	Öğretmenlerle sürekli iletişim halindedir.					
18	Üst yönetimlerden gelen emir ve kararları öğretmenlere zamanında duyurur.					
19	Çalışanlarını yapıcı bir dille eleştirir.					
20	Öğretmenler arasında mesleki işbirliğini geliştirmeye çalışır.					
21	Öğretmenler arasındaki informal ilişkileri geliştirmeye çalışır.					
22	Okulu ilgilendiren konularda kendisiyle ilgili aynı bakış açısını paylaşmayan öğretmenleri suçlamaz.					
23	Kendini geliştirmek (lisansüstü eğitim, hizmet içi eğitim, vb.) isteyen öğretmenlere destek olur.					
24	Öğretmenleri dinler ve onları anladığını belli eder.					
25	Öğretmenleri küçük düşürücü ve onur kırıcı davranışlardan kaçınır.					
26	Okul yönetiminde sergilediği davranışların ölçütlerini ve mantığını öğretmenlerle paylaşır.					
27	Okuldaki programa ve işleyişe ait bilgileri öğretmenlerle paylaşır.					

28	Eleştiriye açıktır.					
29	Okulda yapılan işlerle ilgili öğretmenlere dönüt verir.					
30	Öğretmenleri öz değerlendirme yapmaya özendirir.					
31	Öğretmenlerle ilişkilerinde gerekmedikçe yönetsel konumunu bir etkileme aracı olarak kullanmaz.					
32	Sınıf içi demokrasinin sağlanması konusunda öğretmenleri yönlendirir.					
33	Eğitim ve bilimdeki gelişmelerin okula yansımaları sağlar.					

NO	BÖLÜM III - ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ Aşağıda örgütsel adalet algısını içeren maddeler bulunmaktadır. Sizden bu maddelerin ne derece etkili olduğunu, karşılarındaki ölçekte uygun seçeneği işaretleyerek (X) belirtmeniz istenmektedir. Lütfen soruları cevaplamadan geçmeyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TAMAMEN KATILMIYORUM
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
3	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
4	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
5	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
6	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
7	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
8	Okul yöneticilerimiz, verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.					
9	Okul yöneticilerimiz, aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar, eğer öğretmenler isterse bu kararın gerekçelerini açıklar.					
10	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
11	Okuldaki öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
12	Okul yöneticilerimiz; yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.					
14	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
15	Okul yöneticilerimiz, aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
16	Okul yöneticilerimiz, okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					
17	Okul yöneticilerimiz, okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese açık bir şekilde açıklar.					
18	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
19	Okul yöneticilerimiz, bizimle ilgili kararlar verirken haklarımızı göz önünde bulundurur.					

ÖZGEÇMİŞ

Ali ULUDAĞ ilkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Karabük Safranbolu ilçesinde tamamladı. 2012 yılında Hacettepe Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2014 yılında Mardin Derik ilçesinde meslek hayatına başlayan Ali ULUDAĞ öğretmenlik ve yöneticilik görevlerinde bulundu. Halen Karabük'te Kartaltepe İlkokulu'nda müdür yardımcısı olarak görevini sürdürmektedir.

