

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İLKÖĞRETİM ANABİLİM DALI
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİKLE ÖRGÜTSEL
ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ
(AĞRI İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ahmet Melih GÜNEŞ**

ANKARA-2011

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İLKÖĞRETİM ANABİLİM DALI
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİKLE ÖRGÜTSEL
ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ
(AĞRI İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ahmet Melih GÜNEŞ**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Bekir BULUÇ**

ANKARA-2011

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

A.Melih Güneş' in İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki başlıklı tezitarhinde, jürimiz tarafından Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı):.....

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

ÖNSÖZ

Bu çalışma, öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yöneliktir. Eğitim; birey, toplum ve ülke olarak kalkınmanın en önemli belirleyicilerinden biridir. Bu süreç içerisindeki en büyük pay ise öğretmenlerindir. Öğretmenlerin buldukları kurumlardaki başarıda, okul müdürlerinin önemli derecede etkisi vardır. Okul müdürlerinin sergileyecekleri dönüşümcü liderlik davranışları kurum içinde oluşacak adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Eğitim örgütlerinin en önemli unsuru olan öğretmenlerin adalet algılarının artırabilmeleri okul müdürlerinin sergileyeceği liderlik davranışlarına bağlıdır. Bu yönüyle bu çalışma eğitim sistemimiz için önemli bir yer teşkil etmektedir.

Bu araştırmanın yürütülmesinde, değerli görüş ve önerilerini paylaşarak yardım ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Bekir BULUÇ hocama teşekkür ve saygılarımı sunarım. Ayrıca yüksek lisansa başladığım günden itibaren sevgisini, desteğini ve önemli görüşlerini esirgemeyen biricik eşim Dilek'e, canımdan çok sevdiğim *uğur meleğim* canım kızım Zeynep'e, bu süreç içerisinde desteğini esirgemeyerek, bilgisini ve değerli vaktini harcayan canım ablam F. Betül AKPINAR'a ve doğduğum günden beri bana inanan ve sevgisini eksik etmeyen canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

A.Melih GÜNEŞ

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİKLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ (Ağrı İli Örneği)

GÜNEŞ, Ahmet Melih

Yüksek Lisans, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bekir BULUÇ

Mart–2011

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir.

Araştırma ilişkisel ve nedensel araştırma modelindedir. Araştırmada örneklem seçiminde maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda Ağrı ili sınırları içerisinde bulunan 18 ilköğretim okulu ve buralarda görev yapan toplam 350 öğretmen örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmada ilköğretim okullarındaki dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerini belirlemek için ise Hoy, Tarter ve Kottkamp (2004)’ in geliştirmiş olduğu “Örgütsel Adalet” anketi kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (s), yüzde (%), frekans (f) işlemleri ile Pearson moments çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre örneklem grubundaki öğretmenlerin cevapları doğrultusunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını yeterince sergilemedikleri görülmüştür. Öğretmenlerin çoğunun ise örgütsel adaletle karşı olumlu görüş belirttiği tespit edilmiştir. Genel olarak dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki, etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkileri

boyutlara göre karşılaştırıldığında ise örgütsel adalet ile dönüşümcü liderliğin boyutları arasında ve etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adalet arasında ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel adaleti yordayıp yordamadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarının örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucu elde edilmiştir. Etkileşimci liderliğin ise örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılara sahip olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE (THE EXAMPLE OF AĞRI)

GÜNEŞ, Ahmet Melih

Master Thesis, Department of Primary School Teaching

Supervisor: Associated Professor Bekir BULUÇ

March–2011

The aim of this study is to find out the level of relationship between transformational leadership and organizational justice.

The study is based on relational and casual research model. In the current study, the subjects were chosen on the basis of maximum variety. The study consists of 350 teachers working in 18 primary schools in Ağrı. In order to find out about the transformational leadership behaviors in the primary schools “Multifactor Leadership Questionnaire” developed by Bass and Avolio (1995) was administered. In order to find out the organizational justice level of the primary school principals, “Organizational Justice Questionnaire” developed by Hoy, Tarter and Kottkamp (2004) was administered. In the process of data analysis, arithmetic mean (\bar{x}), which is a method of descriptive statistics, standard deviation (s), percentage (%), frequency (f), Pearson Moment correlation analysis and Multiple regression techniques are used.

According to the findings of the study, primary school principals do not display transformational leadership behaviors. Majority of the teachers claim to have positive views towards organizational justice. Generally, there is a positive and meaningful relationship between transformational leadership and organizational justice at a high level. The relationship between transactional leadership and organizational justice is positive and meaningful at a medium level. When the impact of transformational leadership and transactional leadership on organizational justice is compared on the basis of their dimension, there is a significant relationship between organizational

justice and sub-dimensions of transformational leadership. Similarly there is a remarkable relationship between sub-dimensions of transactional leadership and organizational justice. According to the results of the regression analysis which was carried out to find out whether transformational and transactional leadership predict organizational justice, the study reveals that idealized influence, inspirational motivation and intellectual stimulation are meaningful predictors of organizational justice. In turn transactional leadership has meaningful predictors for organizational justice.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖN SÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Problem Cümlesi	14
1.3. Araştırmanın Amacı	14
1.4. Alt Problemler	14
1.5. Araştırmanın Önemi	15
1.6. Varsayımlar	17
1.7. Sınırlılıklar.....	17
1.8. Tanımlar.....	17
BÖLÜM II	18
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	18
2.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	18
2.1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	18
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	21
2.1.3. Liderlerin Güç Kaynakları	22
2.1.3.1. Yasal Güç	22
2.1.3.2. Ödül Gücü	22
2.1.3.3. Uzmanlık Gücü.....	23
2.1.3.4. Karizmatik Güç.....	23
2.1.3.5. Zorlayıcı Güç	23
2.1.4. Liderlik Yaklaşımları.....	23
2.1.4.1. Özellik Yaklaşımı.....	23
2.1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	25
2.1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	25
2.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	26
2.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	27

	Sayfa
2.1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	27
2.1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	28
2.1.4.3.3. Yol-Amaç Yaklaşımı	29
2.1.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı	30
2.1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	30
2.1.5. Liderlik Stilleri.....	31
2.1.5.1. Vizyoner Liderlik.....	32
2.1.5.2. Kültürel Liderlik	33
2.1.5.3. Etik Liderlik.....	34
2.1.5.4. Öğretimsel Liderlik.....	35
2.1.5.5. Dönüşümcü Liderlik	35
2.1.5.5.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları	41
2.1.5.5.1.1. İdealleştirilmiş Etki.....	41
2.1.5.5.1.2. Telkinle Güdüleme	42
2.1.5.5.1.3. Entelektüel Uyarım.....	43
2.1.5.5.1.4. Bireysel Destek	44
2.1.5.5.2. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	45
2.1.5.6. Etkileşimci Liderlik	49
2.1.5.6.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları	50
2.1.5.6.1.1. Koşullu Ödül.....	50
2.1.5.6.1.2. İstisnalarla Yönetim – Aktif	50
2.1.5.6.1.3. İstisnalarla Yönetim – Pasif.....	51
2.1.5.6.1.4. Tam serbestlik Tanıyan Liderlik(Laissez-faire).....	51
2.1.5.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması.....	52
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET	55
2.2.1. Örgütsel Adaletin Tanımı	55
2.2.2. Örgütsel Adaletin Önemi	59
2.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	61
2.2.3.1. Reaktif İçerik Kuramlar.....	62
2.2.3.2. Proaktif İçerik Kuramlar.....	63
2.2.3.3. Reaktif Süreç Kuramlar.....	63
2.2.3.4. Proaktif Süreç Kuramlar.....	64
2.2.4. Örgütsel Adalet Türleri.....	65
2.2.4.1. Dağıtımsal Adalet	65
2.2.4.2. İşlemsel Adalet.....	68
2.2.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	71

	Sayfa
2.2.5. Okullarda Örgütsel Adalet.....	73
2.3.ÖRGÜTSEL ADALET İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	75
2.4. İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	78
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	79
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Araştırmalar.....	79
2.5.1.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	79
2.5.1.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	83
2.5.2. Örgütsel Adalet İlgili Yapılan Araştırmalar	87
2.5.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	87
2.5.2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	90
BÖLÜM III.....	94
YÖNTEM.....	94
3.1. Araştırmanın Modeli	94
3.2. Evren ve Örneklem	94
3.3. Veri Toplama Araçları	97
3.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Anketi.....	97
3.3.2. Örgütsel Adalet Anketi	100
3.4. Verilerin Toplanması	102
3.5. Verilerin Analizi	102
BÖLÜM IV	103
BULGULAR ve YORUM.....	103
BÖLÜM V.....	120
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	120
5.1. Sonuçlar	120
5.2. Öneriler.....	126
KAYNAKÇA.....	128
EKLER.....	143
Ek-1 Araştırma Ölçeği	144
Ek-2 Çok Faktörlü Liderlik Anketi için MLQ Onayı	148
Ek-3 Örgütsel Adalet Anketi için Wayne K. Hoy'un Onayı	149
Ek-4 Anket Uygulama İzni.....	150

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar	22
Tablo 2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	54
Tablo 3.1. Örnekleme Seçilen Öğretmenlerin Görev Yaptıkları İlçelere ve Okullara Göre Dağılımları	95
Tablo 3.2. Örnekleme Grubuna Giren Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Mezun Olunan Okul, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Süresi ve Okuldaki Görevine Göre Dağılımları	96
Tablo 3.3. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Puanlama Sınırları.....	97
Tablo 3.4. Liderlik Stilleri ve Alt Boyutları.....	98
Tablo 3.5. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Değerleri	99
Tablo 3.6. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Maddelerine Ait Faktör Yükleri.....	100
Tablo 3.7. Örgütsel Adalet Anketi Puanlama Sınırları	101
Tablo 3.8. Örgütsel Adalet Anketi Maddelerine Ait Faktör Yükleri	101
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Anketinin Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	103
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	106
Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 4.4. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 4.6. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları	115
Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	117
Tablo 4.8. Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	118

BÖLÜM I

Bu bölümde araştırmaya ait problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen çağa ayak uydurmak insanların ve kurumların yaşadıkları en büyük sorunlardan birisidir. Ülkemizde ve gelişmiş birçok ülkede de bu sorunlar kendini göstermektedir. Bilinmelidir ki değişmeyen tek şey değişimdir ve örgütlerde çevreyle sürekli etkileşim içerisinde. O halde çevrenin sürekli değiştiği bir ortamda değişime ve gelişmeye karşı koyulması düşünülemez. Eğitim kurumları bu gelişmeyi takip eden kurumların başında gelmektedir. Eğitim kurumlarındaki gelişmeler ve yenilikler her ne kadar olumlu etkiler gösterse de çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz durumlar da okul içinde bulunan çalışanların tutum ve davranışlarının değişmesine sebep olmaktadır. Sonuç olarak bu değişimler kurum içi başarıyı ve kurumların ulaşmak istedikleri hedefleri olumsuz şekilde etkilemektedir.

Eğitim kurumları topluma yön veren örgütlerin başında gelmektedir. Topluma yön vermek ise hem eğitim ve öğretimin başarıyla gerçekleşmesi hem de örgüt çalışanları arasında barışın ve adaletin sağlanmasıyla gerçekleşir. Örgüt çalışanlarının örgütün başarısı ve dinamikliği için bir arada uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir.

İnsanlar buldukları toplumda ve yaşadıkları çevrede sürekli bir adalet arayışı içindedirler. Bu arayış bireyin içinde olduğu aileyi, arkadaş çevresini ve işyerini de kapsamaktadır. Bireyler buldukları örgütteki adalet algılamasını, dağıtılan ödül ve cezalar, çalışanların birbirleriyle olan iletişimi, kuralların uygulanması ve yapılan iş neticesinde alınan ücretler gibi birçok etkenler etkilemektedir. Çalışanlar örgütlerinde

bu etmenlerin bir kısmında ya da tamamında bir adaletsizlik algıarlarsa bu durum onların örgüte olan davranışlarını etkileyecektir (Özdevecioğlu, 2003: 90).

Nadistic' e (2006: 14) göre bireyler kurum içinde maddi ya da manevi herhangi bir sebeple adaletsizliğe uğradıklarını hissedersen adalete daha hassas yaklaşırlar. O halde adil davranma ödülleri verme ya da aidiyet duygusu kazandırmaz aksine adalet, kişinin hak etmesi ya da yetkilendirilmesi sonucu kazanılır.

Olkkonen ve Lipponen' a (2005: 212) göre örgütlerle ilgili adalet anlayışı çalışanların örgütle özdeşleşmesini, lider ile ilgili adalet anlayışı, çalışanın kendisini çalıştığı birim ile özdeşleştirmesini sağlar. Bu durum da örgüt ile lider adalet ile ilgili araştırmalarda ayrı olarak incelenmelidir.

Toplum için büyük önem taşıyan ve bu yönüyle seçilmiş insanlardan oluşan okulun da bir örgüt olduğunu düşünürsek bu kurum içerisinde de bu gibi sorunların yaşanmasının normal olabileceğini görebiliriz. Geleceğin bilinçli bireylerinin model olarak gördükleri bu örgütün çalışanlarının, çalıştıkları kurum içerisinde yaşayacakları ya da gördükleri haksız durumlar ya da adaletsiz tavırlar bir şekilde öğrencilere de yansiyacaktır. Bu durumda devreye okul müdürleri girmektedir.

Okul müdürleri, okulun başarısı için en önemli olanın ne olduğunu belirlemeli ve kendisinin ve tüm öğretmen ve personelin gayretlerini o noktada odaklaştırabilmelidir. Okul liderlerinin görevi okuldaki çalışmalarını odak noktasını belirleme ve okuldaki herkesin çabalarını o noktada toplayabilmektir (Özden, 1999: 132).

Okul müdürleri örgüt içerisindeki adaleti ve çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapmaksızın örgüt içerisindeki başarıyı sağlayabilmelidir. Bu durum tabii ki okul müdürlerinin çeşitli liderlik stillerine sahip olmaları ve sahip oldukları liderlik stillerini işe koşmalarıyla gerçekleşebilmektedir.

Okul müdürlerinin de örgüt içindeki yeniliklere ayak uydurmak ve örgütte yaşanan sıkıntılarla baş edebilmek için etkili liderlik stillerine sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin hızla gelişen çağa ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması ve yöneticilerin örgüt içindeki çalışanların da değişime karşı yaşadıkları

sorunları planlı bir dönüşüm süreci içerisinde çözmesi de başarı için önemli bir ölçüttür. Bu durum örgüt içerisindeki örgütsel adaletin ve dönüşümcü liderliğin önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır.

Daft' a (1991: 372) göre liderlik, hedefleri gerçekleştirmek için insanları etkileme yeteneğidir. Liderlik dinamik ve güç kullanmayı içerir.

Leithwood' a (1992: 8) göre okul müdürleri, dikkatlerini okullarında yapılabilecek bir değişikliği kolaylaştıracak şekilde odaklamalıdır. Bu durumu da sadece bir dönüşümcü lider sağlayabilir. Dönüşümcü liderler çalışanlarına ümit verir, iyimser ve enerjiktir. Dönüşümcü lider aslında çalışanların, kurumun misyon ve vizyonunu yeniden tanımlamalarını kolaylaştıran, çalışanların sorumluluklarını yeniden belirleyen ve bu sisteme uygun olarak yeniden kurmalarını sağlayan liderdir.

Bass (1990: 21), ise çalışanların ilgi alanlarını artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan ve çalışanları kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren liderin, dönüşümcü lider olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak bir örgüt olarak okul, yönetici ve çalışanları arasındaki adil tutum ve yöneticilerin sergileyecekleri dönüşümcü liderlik becerileriyle hedefine ulaşabilir. Aksi halde örgüt içerisinde yaşanabilecek birçok sıkıntı ortaya çıkabilir. O halde eğitim kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşması ve başarıyı sağlaması, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemesi ve kurum içinde bulunan çalışanlara adil bir şekilde davranıp, örgütsel adaleti sağlamasıyla gerçekleşebilir. Bu sebeple bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarıyla örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir.

1.1.Problem Durumu

Toplumsal yapıda meydana gelen inanç, değer ve anlayışın değişimi eğitim alanına da etki etmiş ve eğitimi de bu değişimin içine katarak yeni arayışlar içinde yer almasını sağlamıştır. Bu değişim sürecine toplumda yer alan tüm kurumlar da katılmak zorundadırlar. Topluma yön veren kurumların başında da eğitim kurumları yer almaktadır. Bu sebeple eğitim kurumları da yaşanan bu değişime uymak ve dönüşümü

yakalamak gayretinde olmalıdırlar. Bilinen şudur ki değişen koşullara uyum sağlayamayan kurumlar çökmeye mahkumdurlar. Değişimin zorunlu olduğu bu süreçte kendini yenileyen, kendisine yeni yollar çizen ve gerekli yapılanmayı sağlayan kurumlar ise varlıklarını devam ettirme başarısına ulaşmış olurlar (Özden, 2005: 10).

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için devamlı değişen aktif çevreye ayak uydurmak zorundadırlar. Örgütler bunu başaramadıkları takdirde yaşamları sona ermiş olur. Bu sebeple örgütlerin çevreye doğrudan bağımlı olduklarını söyleyebiliriz. Bir örgütün yönetimi her ne kadar yönetim biçimine bağlı olsa da liderlerin yönetim anlayışları, yeterlilikleri, bilgi ve becerileri de önemli bir yere sahiptir. Liderler, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmeli, bu hızlı değişim sonucu toplumun eğitim kurumlarından beklentilerini karşılamaya çalışmalıdır (Yiğit ve Bayrakdar, 2006: 8).

Örgütlerde dönüşümün başlamasında ve uygulanmasında liderlik önemli bir faktör olarak algılanmaktadır. Örgütlerde dönüşüm sürecinin yönetimi söz konusu olduğunda değişim odaklı liderlere çok ihtiyaç vardır. Bu liderler belirgin bir vizyon oluşmasına ve çalışanlarının bu vizyonu gözetmesine çok önem verirler (Lievens, Geit ve Coetsier, 1997: 416).

Balcı' ya (2005: 113) göre liderlik, insanların gönüllü olarak örgütün amacına dönük etkinliklerde bulunmalarını sağlayıcı etkileme davranışının gösterilmesidir. Çelik (2002: 75) liderliği, değerlerin tanıtımı ve korunması konusunda bir uzmanlık olarak tanımlamaktadır.

Bass' a (1997: 133) göre lider, çalışanlarının öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlamak için farklı görevlerde onları yetkilendirir, onlara sürekli geribildirim sağlar ve her çalışana bireysel düzeyde ilgi gösterir. Sarı' ya (2007: 6) göre liderlik; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, çalışanı da “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin

yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-çalışan ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir.

Eraslan' a (2006: 2) göre sosyal bir olgu olma özelliği gösteren “liderlik” bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan “liderlik” olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak Bilgi Çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışını oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Eren (2001: 465) liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlamaktadır. Cole (1993) ise liderliği bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir (Koçak, 2009: 6).

Karip' e (1998: 447) göre yirmi birinci yüzyıla girerken örgütleri çevreleyen kaos ve hızlı değişim ortamı sürekli yenileşmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu ortamda başarının anahtarı teknolojiden çok örgütü oluşturan insanların yenilikçiliği ve adanmışlığıdır. Yeniliklerin gerçekleşmesi, insanların ortak bir yön ve amaç için adanmışlığının sağlanması etkili bir liderlikle sağlanabilir.

Çalık' a (2003: 538) göre örgütler, varlıklarını sürdürebilmek, daha verimli hale gelebilmek, amaçlarına daha etkili biçimde ulaşabilmek ve rekabet gücüne sahip olabilmek için, sürekli değişmek ve yenileşmek zorundadırlar. Eğitim örgütleri, toplumsal işlevleri nedeniyle değişimin hem nedeni hem de bir sonucudurlar. Bir yandan yaşanan değişimlerden etkilenirken, aynı zamanda toplumsal bir kurum olarak değişimi başlatmak ve yönlendirmek sorumluluğu ile yükümlüdürler. Bu sorumluluğu yerine getirebilmeleri, bütün toplumsal değişimleri yakından izlemek ve buna göre öncelikli olarak kendilerini değiştirmekle söz konusudur. Liderler örgüt içerisindeki

tüm çalışanları değişime hazırlamalı ve değişim sürecinde uyum sorunu yaşayan ya da değişimin etkili olamayacağına inanan çalışanlarla özel olarak ilgilenmelidir. Kendisine özel olarak ilgi gösterildiğini gören değişimin neden gerekli olduğunu anlayan çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artmış olur.

Özden (1999: 116), büyük değişim ve gelişmelerin yaşandığı, yeni değerlerin hızla ilerlediği, her konuda bilinmezliğin hüküm sürdüğü ve geleceğin kestirilemediği durumlarda yeni bir yol çizebilecek liderlere ihtiyaç olacağını belirtmiştir. Lider ise büyük değişim ve gelişmelerin ortaya çıkaracağı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik durumlarında ve tehlikelere karşı bu fırsatları değerlendiren, kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişidir.

Stewart' a (2006: 4) göre liderliğin çok değişik tanımları vardır ama henüz herkes tarafından kabul gören bir tanım yapılmamıştır. Bu kadar öznel bir konuda ortak bir tanıma ulaşmak zordur. Dönüşümcü liderliği diğer modellerden ayıran öğretmenlerin ve idarecilerin öğrenmeyi ve öğretmeyi merkez haline getirmeleridir. Bu liderler okul hedefleri, müfredat, öğretim ve okul çevresi ile ilgilenirler. Dönüşümcü liderler okulun şartlarını iyileştirerek yeniden yapılandırmaya odaklanırlar.

Değişim sadece eğitim alanında değil sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik alanda da gerçekleşebilir. Belirtilen bu alanlar eğitim örgütleriyle birebir ilgilidir. Bu alanların herhangi birinde meydana gelebilecek değişim eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Eğitim örgütlerinin bu alanlarda ki değişimlere uyum sağlaması ve ön ayak olabilmesi için iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetimi sağlayacak liderler eğitim örgütünün içinde yer alan öğrenci, öğretmen ve hizmetlilere kadar tüm üyeleri bu değişime hazırlamalıdır. Bu hazırlığı yapan lider hem kurumunu değişime hazır hale getirmiş olur hem de tüm üyeleriyle birlikte değişimin içinde yer almış olur. Bu süreci başarıyla tamamlayan kurumlar ise topluma örnek bir davranış sergileyerek zamana uyum sağlamış olacaktır.

Gardiner' a (2006: 63) göre liderlik karar verme sanatıdır. Liderlik farklı grupların katıldığı bir karar verme süreci olarak görülür. Etkileşimsel liderlikte lider ile çalışanlar arasında bir etkileşim vardır ve birçok çalışan örgütlerinde bulunan

geleneksel etki modelini temsil eder. Dönüşümcü liderlikte çalışanlarda liderlik seviyesine çıkar ve karşılıklı bir güdüleme meydana gelir.

Daft' a (1991: 393) göre bir örgüt büyük çapta stratejik değişiklikler yapmak istediğinde dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyarlar. Örgütün misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapma yeteneğine sahiptirler.

Dönüşümcü liderlikten ilk olarak Daunston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında belirtilmiş ve daha sonra da 1978 yılında Burns tarafından sistematize edilmiştir. Bu teori daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiş ve daha yakın bir geçmişte Leithwood (1992) eğitimsel ortam bağlamında teorinin tartışmasını başlatmıştır (Gündüz ve Doğan, 2009: 2).

Dönüşümcü liderlik terimi yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yaygın olarak kullanılmasına rağmen, anlamı konusunda genel bir tanıma ulaşmak güçtür. Gary Yukl'a göre dönüştürücü liderlik, "örgütün amaçlarını bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada çalışanları güçlendirme sürecidir". Bu tanıma göre liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları çalışanları ile paylaşarak değişim süreci içinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri temeline dayanır (Özalp ve Öcal, 2000: 210).

Bass' a (1990: 21) göre dönüşümcü liderlik, liderler çalışanların ilgilerini artırdığında farkındalık yaratıp, misyon ve vizyonların kabulünü ve kendi çıkarlarından ziyade örgütün menfaatini görmelerini sağladığında oluşur. Bu durumu çeşitli yollarla gerçekleştirebilirler. Çalışanlarına karşı karizmatik olup onlara telkin edebilirler. Çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ya da çalışanları entelektüel açıdan güdüleyebilirler. Dönüşümcü liderler çalışanları da dikkate alıp düşünceli davranırlar. Dönüşümcü liderler, bireysel farklılıkları gözetip bireysel gelişimi desteklerler. Dönüşümcü liderler çalışanlar tarafından memnuniyet verici ve etkili lider diye adlandırılırlar.

Avalio, Waldman ve Yammarino' ya (1991: 9-10) göre dönüşümcü liderler kurumlarının değerlerini ve normlarını yeniden önem sırasına koyarlar. Gerektiğinde içte ve dışta değişikliğe giderler. Dönüşümcü liderlik diğer liderlik çeşitlerinin yerini

alacak diye bir şey söz konusu değildir. Daha ziyade diğer liderlik şekillerine eklenerek yöneticinin yeteneklerini geliştirir, zenginleştirir.

Dönüşümcü liderlik örgütsel performansın iyileşmesini ve artmasını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler uzun süreli örgütsel değişimin gerçekleşmesi için gerekli temeli hazırlar ki bu durum da yüksek hedeflerin gerçekleşmesini ve örgütsel sisteme ulaşmayı kolaylaştırır (Jandaghi, Matin ve Farajmi, 2009: 357).

Tabak' a (2005: 40) göre dönüşümcü liderlik, örgütlerdeki çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yöneltmektedir. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler, astların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler.

Yukl' a (1994) göre dönüşümcü liderlik örgüt üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için birlik oluşturma sürecidir (Celep, 2004: 24). Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin olarak yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamak için gereksinim duyulan yeteneklerin bir bütünüdür (Keçecioglu, 1998: 28).

Leithwood' a (1992) göre dönüşümcü liderlik, örgütlerin misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının yenilenmesi ve hedeflere ulaşabilmek için sistemin yeniden yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye ve lideri destekleyenlerin liderin seviyesine yükseldiği ve liderin bir nevi manevi aracı hâline dönüştüğü bir ilişkidir.

Dönüşümcü liderlik, örgüt çalışanlarının performansını ve liderlerine olan inançlarını etkileyebilen bir liderlik türüdür. Bu sebeple, dönüşümcü liderlik ile ilgili yurt dışı ve yurt içindeki araştırmalara yer verilmiştir.

Leithwood (1994), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmada dönüşümcü liderlik

davranışlarını, okul ve öğretmen değişkenleri ve okul müdürünün liderlik gücünü kullanma biçimi etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Sosik, Kahai ve Avolio (1998), tarafından yapılan bir laboratuvar çalışması, grup yaratıcılığı üzerinde düşük ve yüksek seviyedeki dönüşümcü liderliğin etkisini incelemiştir. Grup yaratıcılığı için dört ölçek kullanılmıştır: Akıcılık, esneklik, özgünlük ve üretim (Torrance, 1965). Sonuçlar yüksek seviyede dönüşümcü liderlik koşullarında çalışanların, düşük seviyede dönüşümcü liderlik koşulları altında çalışanlardan daha fazla fikir ve orijinal çözümler ürettiğini ortaya koymuştur (Dursun, 2009: 52).

Brestrich (1999), tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik uygulamalarını Türkiye’de kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne derecede yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında özel sektör liderleri, kamu sektöründeki yöneticilere oranla daha iyi puanla değerlendirilmişlerdir.

Oran (2002), tarafından yapılan araştırmada ise, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin davranışları ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin ne derecede gösterdiği ve bu davranışlara ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasındaki farkı belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin kişisel özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde etkisi incelenerek; hizmet sürelerinin ve eğitim durumlarının bu davranışları algılama üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Eraslan (2003), yaptığı araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu çeşitli değişkenler ile saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Eğitim alanında yaşanan değişim ve gelişmeler okullardan beklenenleri daha da arttırmıştır. Okullar bu yenilik hareketlerinde bulunurken liderlere büyük önem düşmektedir. Toplumun ve yakın çevrenin okulu her zaman değişim ve gelişimin öncüsü olarak görmesi liderin göstereceği rolü de etkilemektedir. Bu liderler sadece

örgütlerine öncülük etmez bununla beraber örgüt içerisinde çalışanların performanslarıyla ilgilenerken, örgütsel başarı ve örgütsel birlikteliği sağlamak için çabalmalıdır. Liderin bu başarıyı elde edebilmesi için de örgüt içinde “adalet” kavramını yerleştirmesi gereklidir.

Nadistic’ e (2006: 17) göre adalet insanlar için psikolojik değişkenler açısından daha önemli gelmektedir. Maddi ya da ilişkisel çıkarlara ters düşülse de insanlar adil olmaya çalışmaktadırlar. Bunu örneklendirmek gerekirse, insanlar kendilerine fazla para ödendiğinde kendilerini suçlu hissederler. Kişi eğer olumsuz sonuçlarla karşılaşılıyor ama bu süreç içerisinde sergilenen davranışlar adil olarak algılıyorsa bu durum çalışanın davranışlarını ve tutumlarını azaltabilmektedir. Çalışanlar olumsuz bir sonuç ile karşılaştıklarında bu durumun adil olup olmadığına bakıp nasıl davranacaklarına karar verirler.

Baldwin (2006: 6) ise adaletsizlikle karşılaştığında çalışanların bu durumu dile getirmesi yönetimin bu davranışları gözden geçirip gelecekte benzer davranışların önlenmesini sağlayacağını belirtmiştir. Bu sıkıntı ve şikayetlere cevap vererek liderler çalışanlarına değer verdiklerini gösterir bu da örgüte sadakati artırır. Ama sıkıntıları dile getirmeyen pasif ve negatif tepki verenler örgüt için en zararlı olanlardır. Çünkü problemler cevapsız kalır ve onlar çabalarını ve katkılarını azaltırlar.

Örgütsel adalet kavramı ise son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel davranışta; adaletin algısal bir durum olduğu görüşü hakim olmuştur. Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Genel olarak örgütsel adalet literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları savunulmaktadır (Söyük, 2007: 1).

Pfeffer ve Langton (1993) örgütsel adaleti, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerdiği olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin

davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (İşcan ve Naktiyok, 2003: 187).

Moorman' a (1991: 845) göre örgütsel adalet örgütlerde adaletin rolünü tanımlayan bir terimdir. Örgütsel adalet çalışanların örgütlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir. Altinkurt ve Yılmaz' a (2010: 466) göre örgütsel adalet, çalışanların; örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısını içeren bir kavramdır.

Ployhart ve Ryan' a (1997: 309) göre örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Eker, 2006: 1).

Greenberg' e (1996: 24) göre örgütsel adalet, çalışanların örgütlerindeki uygulamalara ilişkin oluşturduğu adalet algılamasıdır.

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar insanların daha çok adaletin sosyal yönüyle ilgilendiklerini ortaya koymaktadır. Örgütlerde adil davranmanın bireyleri birbirine ve örgüte bağladığı ifade edilmektedir. Cropanzano, Byrne, ve Bobocel' e (2001) göre adalet algısı bireyin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler (Söyük, 2007: 10).

Skarlicki' nin (2001) belirttiğine göre okulların örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet konusunda çok az çalışmaya rastlanılmıştır. Örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalar 1980'den sonra artış göstermiştir. Fakat bu çalışmaların çoğu Kuzey Amerika'da gerçekleşmiştir (Karabay, 2004: 38).

Türkiye’de eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar genellikle ilköğretim kademesinde yapılmıştır.

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasını Beugre (1998), üç nedenle önemli bulmuştur (Yılmaz, 2004: 6);

1. Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
2. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Çalışanlara nasıl davranıldığı, bağlılık, güven, performans, işgücü dönüşümü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.
3. Daha eğitilmiş işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş hale geldikçe sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyette beklenmektedir.

Ambrose ve Cropanzano (2003), adaletin çeşitli sonuçlar üzerindeki etkilerini ele aldıkları çalışmalarında, bu konudaki çoğu çalışmada kullanılan enlemesine kesitsel yaklaşımdan farklı olarak, işlemsel ve dağıtımsal adalet algısının zaman içerisindeki etkilerinin ne olduğunu anlamaya yönelmişlerdir. Buna göre, çalışanlar zaman içerisinde, işlemler ve sonuçlarla ilgili olarak daha fazla deneyim ve bilgi edinmektedirler. Bilgi ve deneyimdeki bu değişiklikler, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının duygusal bağlılığın da içinde yer aldığı örgütsel tutumlar üzerindeki yansımalarını etkilemektedir. Bir fakültede çalışanların, kıdem ve terfi ile ilgili kararlara ilişkin algılarını, bunların uygulanmasından önce, uygulamadan kısa bir dönem sonra ve uygulamadan uzun bir dönem sonra toplam 2 yıllık bir süre boyunca değerlendirmişlerdir. Söz konusu çalışmada, işlemsel adalet algısının bağlılık üzerindeki en büyük etkisinin, uygulamaya geçilmeden önce ve geçildikten kısa bir süre sonra, dağıtımsal adalet algısının en büyük etkisinin ise 1 yıl sonra görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır (Sayın, 2009).

Hoy ve Tarter (2004), çalışmalarında, okullarda örgütsel adaleti yalnızca öğretmenlerin meslektaşları ve okul müdürleriyle olan ilişkileri olarak ele almışlardır.

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle önemli sayılacak şekilde ilgili olduğunu, güvenin örgütsel adaleti, örgütsel adaletin de güveni etkilediğini belirtmişlerdir. Bu çalışmaya göre güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki ilişkilerin öğretmenlerin meslektaşlarıyla olan ilişkilerine nazaran daha güçlü olduğu ortaya çıkmış ve sonuç olarak örgütsel adaletin okulda öğretmenler arasında bir güven ve memnuniyet havası oluşturduğu belirtilmiştir.

Wasti (2001), yaptığı literatür taramasında; örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalarda genellikle çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını, son zamanlarda yapılan araştırmaları incelediğinde ise, daha çok örgüt içindeki bireyler arası ilişkiler açısından (amir ve iş arkadaşları ile ilişkiler) adalet algısının araştırılmaya başladığını belirtmektedir.

Cömert vd. (2008), Malatya ilindeki lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmalarında katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin algılarının “cinsiyet, branş, mesleki kıdem, görev yapılan lisenin türü ve okuldaki öğretmen sayısı” gibi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı; kıdem, görev yapılan okulun türü ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre ise anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Yapılan araştırmalara bakıldığı takdirde, hem yerli hem de yabancı literatürde dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan çalışmalar genel olarak ya dönüşümcü liderlik ve örgütsel adaletin tek başına betimlendiği çalışmalardır ya da başka değişkenlerle (liderlik - iş doyumu, bağlılık - iş doyumu, liderlik - örgüt kültürü, liderlik - bağlılık, etik liderlik - bağlılık, öğretimsel liderlik- problem çözme vb.) ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalardır. Yine araştırmaların bazıları eğitim kurumlarıyla ilgili olmayıp, değişik sektör ve kurumlara yöneliktir.

Çalışanlar, örgütlerinde diğer meslektaşları ile bir arada bulunmak ve yaşamak zorundadırlar. Çalışanların birbirleriyle yaşayacağı sorunlar ya da örgüt içinde görülen adil olmayan durumlar örgütün yapısına ve amacına olumsuz yönde etki eder. Eğitim

kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bir arada uyumlu bir şekilde çalışması performanslarını ve kurumlarına olan bağlılıkları ve güvenleri son derece önemlidir. Ülkemizde de eğitim kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşmasındaki en önemli etken olan öğretmenlerin çeşitli sorunlar yaşadıkları ve bu sorunların ortaya çıkmasında okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının yetersiz olduğu görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı yapılan bu çalışma okul müdürlerinin sergileyeceği dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel adalet algısının eğitim kurumları ve öğretmenler açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

1.2.Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.3.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir.

1.4. Alt Problemler

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim öğretmenlerinin, okul müdürlerinin örgütsel adaleti hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?

4. Okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Etkileşimci liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Dönüşümcü liderlik örgütsel adaletin yordayıcısı mıdır?
8. Etkileşimci liderlik örgütsel adaletin yordayıcısı mıdır?

1.5.Araştırmanın Önemi

Eğitim örgütlerinde çalışanları örgüt yararına motive etmek önemli ve zor bir iştir. İstenilen yarar sağlanmadığı takdirde ya da örgüt çalışanları arasında birliktelik olmadığı sürece sarf edilen çabalar hiçbir katkı sağlamayacaktır. Bunun için örgütlerde, örgüt çalışanlarıyla ilgili sorunları çözebilecek ve yaşanan değişimlere ayak uydurarak bu değişimi örgüt çalışanlara aktarabilecek bir liderin olması gerekir.

Eğitim sisteminde topyekün değişim ihtiyacı çok açık ve net olduğu halde, son 15 yıldır yapılanlar hep işlemsel ve teknolojik değişimlerdir. Bunların hepsi daha önceden yapılagelenlerin daha gelişmiş teknolojiyle daha iyi şekilde yapılması arayışına dayanır. Oysa son 15 – 20 yılda yaşanan paradigmatik değişimler eğitim sisteminde daha köklü değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Eğitim sistemindeki sorun, daha önce yapılanları daha iyi şekilde yapmak değil, ne yapılması gerektiğini yeniden belirlemektir. Bu bağlamda, bilgi çağının eğitim sistemine yüklediği yeni ödevlerin neler olduğunu bulmak değişimin odak noktasını oluşturmuştur (Özden, 1999: 184).

Bass (1985), Cafoğlu (1997), Karip (1998), Çelik (1998), Brestrich (1999), Avolio, Atwater, Dionne, Camoreco ve Lau (1999), Altun (2003), Eraslan (2003), Açıkalm (2000), Tucker ve Russel (2004), Korkmaz (2006) ve Buluç (2009 a ve b) liderlik davranışları üzerinde çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Çalışmalarında liderlik

davranışlarının boyutları, yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve farklı değişkenlerle ilişkileri üzerine bulgular ortaya koymuş, liderlik davranışlarının önemi üzerine vurgu yapmışlardır.

Eğitim örgütleri gibi, çıktı olarak kişileri değiştiren ya da onlarla ilgilenen örgütlerde, büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş kişilere ihtiyaç vardır. Faaliyet alanı insanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan okulların daha etkili çalışması için, okulda bulunan üyelerin, görevlerinden daha fazlasını yapmaya istekli olması gerekir (Terzi ve Kurt, 2005). Bu bağlamda okul müdürlerinin çalışanlarının istenilen performansı yakalayabilmeleri için örgüt içinde “adalet” kavramını yerleştirmiş olmaları, istenilen hedeflere ulaşmada en etkili yollardan biri olabilir.

Asgari ve arkadaşları (2008), Poole (2007), Annamalai (2010), Altınkurt ve Yılmaz (2010), İçerli (2010), Töremen ve Tan (2010), Özdevecioğlu (2003) ve Titrek (2009) örgütsel adalet üzerinde çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Çalışmalarında örgütsel adalet davranışının örgütler için son derece önemli ve etkili olduklarını belirtmişlerdir.

Gelişmiş birçok ülkede ve ülkemizde; yönetici ya da öğretmenlerin örgütsel adaletleri ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına karşı, literatürde eğitim alanında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet düzeyi arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu yönüyle araştırmanın öncelikle ilgili literatüre önemli bir katkı getireceği düşünülmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi ve bu algıların örgütsel adalet ile olan ilişkisinin ortaya konması, yöneticilerin kendilerini geliştirme çabalarına da önemli bir katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

Ayrıca bu çalışma ile okullardaki yönetim şekllinden kaynaklanan sorunların azalmasında; örgüt çalışanlarının birlikte ve verimli bir şekilde çalışmalarına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6.Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayılılardan hareket edilmiştir:

1. Her örgütün özelliğinden kaynaklanan ve örgütsel adaleti etkileyen, duruma bağlı değişkenler vardır.
2. Örneklem evreni temsil etmektedir.
3. Araştırmada kullanılan araçlar geçerli ve güvenilirlerdir.

1.7. Sınırlılıklar

Araştırma 2009-2010 yılında Ağrı ilinde sınırlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.8.Tanımlar

Dönüşümcü Liderlik: Çalışanlarının ilgi alanlarını artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayarak; çalışanları, kendi çıkarlarının ötesinde örgütün yararı yönünde harekete geçiren liderlik türüdür (Bass, 1990: 21).

Etkileşimci Liderlik: Kurumun mevcut olanaklarını kullanarak ve kurum çalışanlarının temel ihtiyaçlarına odaklanarak sınırlı bir şekilde etkililiği sağlamaya çalışan liderlik türüdür (Bass, 1997: 21).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, örgütlerinde adil davranılıp davranılmadığına çalışanların nasıl karar verdiği ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991: 845).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Bu bölümde liderlik, lider-yönetici farkı, bazı liderlik stilleri, dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutları konularını içeren kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik konusu, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik konusunda 3000' den fazla ampirik araştırma yapılmıştır (Çelik, 2007: 1). 1960' lı yıllardan sonra yönetim alanında yapılan çalışmalara liderlik kavramı katılmış ve çeşitli liderlik tanımları geliştirilmeye başlanmıştır. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Celep, 2004: 3).

Lider örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaştırmakla yetkili en önemli kişidir. Bu süreç içerisinde ister kendisinden ister çalışanlarından isterse bulunduğu çevreden olsun çeşitli aksaklıklarla karşılaşılabilir. Liderin özellikle çalışanlarla ilgili sorunları gidermedeki görevi çok önemlidir. Bireysel olarak ilgilenen ve çalışanlarına değer verdiğini hissettiren lider sorunları kısa sürede giderebilir. Aksine çalışanlar arasında ya da herhangi bir çalışanın örgüt içerisinde sergileyeceği yanlış hareketlerde hemen ceza yöntemine başvuran lider hem çalışanın çalışma isteğine zarar verir hem de örgüt içinde korku ve endişe havasının hakim olmasına sebep olur.

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 173). Bu tanımdan yola çıkarak liderin, etrafında bulunan insanları ulaşmak isteyecekleri ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirebilen ve bu amaca ulaşırken etrafında bulunan insanları gönüllü olarak bu sürecin içine katabilen, insanları etkileyip yönlendirebilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olan kişi olarak düşünebiliriz.

Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilme; en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimlerini ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir (Erçetin, 2000: 4).

Liderin en önemli görevlerinden birisi de örgütün yapısını korumak ve geliştirmektir. Lider ancak örgütle ilgili belirleyeceği bir vizyonla örgütün bu gelişimini sağlayabilir. Belirli bir misyonu olmadan kurulmuş ve geleceğe dair bir planı olmayan örgütler hiçbir şekilde amaçlarını gerçekleştiremez. Değişimle ilgili bir vizyon oluşturma, kaynaklar oluşturma ve sağlama, bireysel destek sağlama, standart işletim süreçleri oluşturma ve gelişmeyi izleme işlevlerinin ikame edilmesi normal işleyişteki liderlik işlevlerinin ikame edilmesi kadar kolay değildir. Değişim sürecinde bu işlevler liderden beklenir ve formal olarak liderlik makamında bulunanlar bu işlevleri yerine getiremediklerinde lider olarak kabul göremezler (Karip, 1998: 445).

Liderlerin değişim sürecinde göstereceği performans tabii ki önemlidir. Bu performans liderin değişime karşı ne derece başarılı olduğunu gösterecektir. Liderin başarısı ya da başarısızlığını, doğuştan kazandığı yetenekleriyle değil, içinde bulunduğu ortamın koşulları belirlemektedir. Koşulların gereklerine uygun liderlik davranışının ortaya konması, liderin kişisel özelliklerinden çok, eğitim ve deneyim süreçleriyle elde edilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır (Özalp ve Öcal, 2000: 221).

Lider kendisine verilen yetkileri örgüt çalışanları üzerinde hakimiyet kurmaktan ziyade örgüt yararına kullanırsa bu durum çalışanlar içinde motivasyon sebebi olabilir. Kimi durumlarda verilecek cezalar ya da liderin kullanacağı yetkisel

güçler çalışanların örgüte bağlılıklarına ve performanslarına olumlu şekilde yansiyabilir. Bu yetkiler lider tarafından ustalıkla kullanılmasıyla başarıyla sonuçlanır.

Çelik' in (2007: 1) aktarımına göre liderlik konusunda önemli görülen tanımlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985: 56).
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976: 116).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976: 227).
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- Liderlik, çalışanları düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977: 267).

Kısaca liderler örgüt içinde çalışanlara örnek olan kişilerdir. Liderlerin göstereceği her türlü davranışlar çalışanlar üzerinde etkilidir. Lider bir nevi çalışanlar için model alınabilecek yapıda olmalı ve bunun için çabalamalıdır. Liderin bu mevkide olabilmesi için tabi ki de çalışanlardan üst düzeyde davranışlar göstermesi ya da düşünceye sahip olduğundan dolayıdır. Liderler sürekli araştıran, kendisini geliştiren ve irdeleyen yapıda olmalıdırlar.

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetici bir örgütün insanlarını yönetmekle görevlendirdiği kişi olarak tanımlanırken (Celep, 2004: 3) lider ise belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmıştır (Şişman, 2004: 3).

Bennis (1985), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır: “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir” (Erdal, 2007: 9).

Sabuncuoğlu ve Tüz’ e (1998: 181) göre yönetici başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir.

Ubben, Hughes ve Norris’ e (2001: 13) göre yöneticilerin görevi doğru ve kurallara uygun bir şekilde devamını sağlamaktır. Standartlar ve normlar daha önce belirlenmeli ve hedeflerle örgütlenmelidir. Eğer işler yolunda gitmiyorsa işleri eski haline getirmek ve düzeltmek yöneticinin görevidir. Yöneticilik kuralların uygunluğunu sorgulamadan problem çözme bakış açısıyla işler. Ama liderlik anlayışı oldukça farklıdır. Kurallar sürekli gözden geçirilir. Günümüz şartları incelenir ve yeni ihtimaller üzerinde durulur. Liderlik problem çözme faaliyetinin yanı sıra bu problemleri çözmek için değişik yöntemler bulma işidir. Örgütün farkındalığını ve gelişimini artırmayı hedefleyen dinamik bir süreçtir. Liderlikte değişim kaçınılmazdır. Kaynakları yönetmek ve karşılaşılan güçlüklerle mücadele etmekte örgüt içi ve dışında farklı yöntemler ortaya çıkarırlar.

Tablo 2.1. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
<ul style="list-style-type: none"> • Değişmeyle ilgilenir • Yönlendiricidir • Konuşma metnini kendi yazar • Moral otoriteye dayanır • İzleyenlere mücadele ruhu aşılar • Vizyon sahibidir • Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır • Güdüler • İlham verir • Aydınlatır 	<ul style="list-style-type: none"> • Yapıyı korumayla ilgilenir • Yöneticidir • Yazılan konuşma metnini okur • Bürokratik otoriteye dayanır • Mutlu topluluğu korur • Liste ve bütçe sahibidir • Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır • Denetler • Düzenler • Eşgüdümler

(Çelik, 2007: 3)

Sonuç olarak Açıklın'ın (2000: 2) belirttiği gibi bir lider her zaman yönetici pozisyonunda olamayacağı gibi, her yönetici de liderlik özellik ve yeteneklerine sahip değildir. Yönetici pozisyonunda olmadan etkin bir lider olunabilir, ancak etkin bir lider olmadan etkin bir yönetici olunamaz.

2.1.3. Liderlerin Güç Kaynakları

Daft' a (1991: 373) göre güç, insanların davranışlarını etkileme potansiyelidir. Liderlik, çalışanların davranışlarında değişiklik meydana getirebilecek kaynakların kullanımını içerir. Örgüt içerisinde liderlerin 5 güç kaynağı vardır. Bunlar;

2.1.3.1. Yasal Güç: Örgütteki yasal yönetim pozisyonundan gelen güce denir.

2.1.3.2. Ödül Gücü: Liderin diğer çalışanlara ödül verme yetkisinden ortaya çıkmıştır. Liderin maaş artışı ve terfi gibi resmi ödüllere verme yetkisine sahiptir. Aynı zamanda övgü ve ilgi gösterme gibi ödülleri de kullanabilir.

2.1.3.3. Zorlayıcı Güç: Bu güç ödül gücünün tam tersidir. Liderin cezalandırma ve cezayı uygun görme otoritesi demektir. Liderler işten çıkarma, eleştirme ve maaş artışını geri çekme haklarına sahip olduklarında bu gücü kullanırlar.

2.1.3.4. Uzmanlık gücü: Bu güç liderin, çalışanların gerçekleştirdiği görevlerle ilgili özel bilgisi ve yeteneğinden doğmuştur. Lider gerçek bir uzmansa çalışanlar onun daha üstün bilgisi sebebiyle tavsiyelerine uyarlar.

2.1.3.5. Karizmatik Güç: Bu güç liderin kişilik özelliklerinden kaynaklanır ve çalışanların saygı ve hayranlığını artırır. Eğer çalışanlar liderlerinin kendileriyle ilgilenme şeklinden çok memnunsalra bu güç karizmatik güçtür. Bu güç liderin yasal pozisyonundan ziyade kişisel özelliklerine bağlıdır..

2.1.4. Liderlik Yaklaşımları:

Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili öne sürülen görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen koşullarla birlikte liderliğin uygulama şeklinde değişiklikler olmuş ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar, özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 220).

2.1.4.1. Özellik Yaklaşımı:

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, çeşitli unutulmaz ve öncü liderlerin, buldukları toplum içersinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar incelenmiş, bu kişileri diğerlerinden ayıran benzersiz özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2007: 148).

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlerde damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik

liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan, 1991: 334).

Robbins' e (1994) göre özellik kuramına ilişkin yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sınırlılıklar ve bu kuramın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir. Özellik kuramının çalışanların ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin görece önemini açıklığa kavuşturmaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması, önemli sınırlılıkları oluşturur. 1940' ların sonundan 1960' ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Çelik, 2007: 9).

Özellikler kuramı bir kişiyi lider yapan özellikleri neler olduğu veya bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklara açıklama fikrine dayanır (Keçecioğlu, 1998: 26).

Özellik kuramı başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya alınmış ve bu karşılaştırmalar sonucu liderlerin belirgin özellikleri ortaya konulmuştur. Ralph Stodgill, 1948 yılında, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmek üzere bir çalışma yapmıştır. Yaptığı çalışmada, belirlenen bu özellikleri gözden geçirerek sınıflamış ve liderlerde bulunması gerekli olan 6 temel özelliği belirtmiştir:

- Zekâ
- Hitabet yeteneği
- Bireyler arası ilişkilerde hitabet yeteneği
- Güven verme veya güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven (Akt: Eren, 1998: 348).

2.1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar:

Davranış yaklaşımında, liderin bireysel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Temel olarak iki lider tipi mevcuttur; göreve yönelmiş lider tipi ve insana yönelmiş lider tipi. Bu yaklaşıma göre istisnai durumlar haricinde insana yönelmiş lider tipi daha başarılıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 221).

Özellik kuramında, lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynuyordu. Davranışçı kuramlarında bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Bu kuramın, özellik kuramından farkı ise, kişilerin lider olmak için eğitebilmeleridir. Etkili liderlik tarzının tanımı, temelde, bir liderin davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkileri açıklamaktadır. Davranışçı kuramlar lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır (Celep, 2004: 11).

Hellriegel, Slocum ve Woodman (1986) davranışçı kuramlar liderlik davranışını analiz ederken, grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider, bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler:

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek çalışanları daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
2. Grup üyelerine destek sağlayarak çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Akt: Çelik, 2007: 11).

2.1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:

Daft' a (1991: 377) göre Ohio State Üniversitesi' ndeki araştırmacılar liderlik davranışlarının yüzlerce boyutunu incelemişlerdir. Anlayışlı olan ve işe yönelik olan diye adlandırdıkları 2 önemli davranış tanımlamışlardır. Bunlar:

- Anlayışlı olan: Liderin çalışanlarını dikkate alması, düşünce ve duygularına saygı duyması ve karşılıklı güven ilişkisi kurmasıdır.

- İşe yönelik olan: Bu tarz lider ise görev odaklı ve çalışanları hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmalara yönelten davranışlar içindedir. Bu tarz liderler talimat verip zamanını planlamayla geçirir ve çalışma faaliyetleri ile ilgili planlar yapar.

Daft' a (1991: 377) göre anlayışlı ve işe yönelik özelliklere sahip liderlik davranışları birbirinden bağımsızdır. Yani oldukça anlayışlı olan bir lider aynı zamanda işe yönelik özelliklere sahip olabilir ama önemli olan her iki özelliğe sahip olmaktır.

2.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı çalışmalarla Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmalar aynı dönemde yapılmıştır.

Bu çalışmada ise etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki farklar bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda en etkili liderin yüksek edimli ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların gereksinimlerine öncelik veren liderler oldukları bulunmuştur. Michigan araştırmaları, bir denetçinin verimliliğinin başlıca beş boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar:

- Rol tanımı,
- Çalışma grubuna yaklaşım,
- Denetçinin yakınlığı,
- Grup ilişkilerinin kalitesi ve
- Üstlerin uyguladığı denetim türüdür (Çelik, 2007: 13).

Özet olarak davranışsal yaklaşımlar, insanı biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal niteliklere sahip bir bütün olarak kabul etmiştir (Baransel, 1983: 285).

2.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları:

Bu yaklaşımda liderin hangi ölçüde otoriter (göreve yönelmiş), hangi ölçüde demokratik (insana yönelmiş) olması gerektiği önemlidir. Her şartta uygulanabilecek evrensel tek bir liderlik stili yoktur, liderlik stiline seçilmesinde durumsal koşulların değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 2000: 252).

Hoy ve Miskel' e (2008: 427-428) göre araştırmacılar başarılı liderin ayırt edici özelliklerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bununla ilgili bazı faktörler belirlemiştir. Örgütün yapısı ile ilgili özellikler, rol özellikleri, iç ve dış çevre ile ilgili özellikler bu faktörlerden bazılarıdır. Ama kişisel ve durumsal faktörler liderliğin başarısı üstünde benzer etkiye sahiptir. Yani liderler duruma göre güç uygular ve bu durumda liderin etkisini destekler ya da kısıtlar.

2.1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı:

Fiedler'e göre, liderler sözel olan ve olmayan davranışları ile grup performansını etkilerler. Bunun için, bir çok liderlik kuramı lider davranışını doğrudan grup performansına ilişkilendirme girişiminde bulunmuştur. Belli davranışların etkili grup performansı için uygun diğer davranışlar uygun olmadığını göstermeye çalışmışlardır. Bu çabanın, liderlere etkili bir grup performansını gerçekleştireci davranışın öğretilebileceği varsayımına dayandığı görülmektedir (Aydın, 2005: 298).

Fiedler'in durumsallık kuramı; ortamın elverişli olmasına göre liderin ortaya çıkacağı ve lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle Fiedler yöneticinin davranışını değiştirmek yerine yöneticiyi o davranışa uygun durumda çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Buna göre liderin oluşumu ve etkinliği üç temel faktöre bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bu faktörler:

- **Lider- Üye ilişkileri:** Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğini tanımlar. Liderin davranış biçimi birlikte çalıştığı kişiler tarafından ne ölçüde kabullenildiği ile doğrudan ilgilidir. Lider ile grup arasında karşılıklı saygı

ve güven ile bağlanma bulunuyorsa ilişkiler iyi, bulunmuyorsa kötü olarak değerlendirilmektedir.

- **Görev Yapısı:** Çalışanlar tarafından yapılan işlerin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir. Burada çalışanların işi hangi ölçüde anladıkları önemlidir. Bu anlamda, ne kadar belirsizlik varsa, iş o kadar yapısız; ne kadar belirginlik varsa o kadar yapılı demektir.
- **Liderin Yasal Gücü:** Liderin bulunduğu yönetsel konumundan dolayı sahip olduğu gücü çalışanların faaliyetlerine hangi oranda yansıttığıyla ilgilidir. Yönetici ne kadar, uyarma, işe son verme, terfi, prim vb. gibi somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse çalışanlar üzerinde kontrol gücü de o kadar yüksek olacaktır.

2.1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı:

Bu kuramda, özellikle, liderlik biçiminin seçiminde çalışanların özelliklerinin önemi vurgulanmaktadır ve bu açıdan yararlı görülmektedir. Kuramda önemli olan bir nokta, liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumda, grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin kritik bir etken olarak düşünülmesidir. Burada olgunluk, grubun ya da bireylerin tüm özelliklerini değil sadece yapılacak iş açısından yetkinliği, yeterliliği ifade etmektedir (Aydın, 2005: 306).

Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilen yaklaşım yaygın olarak kabul görmüştür. Liderlerin ve çalışanların eğitiminde yararlanılabilir ipuçları sağlamaktadır. Üstelik çalışanların olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir (Erçetin, 2000: 46).

Celep (2004: 19) ise bu modelde, olgun olmayan çalışanlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vereceğini belirtmiştir. Ancak olgunluk düzeyi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk yüksek

düzeğe ulaştığında ise lider; yüksek ilişki, düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecinde çalışanların da görüş ve fikirlerini alarak onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise, lider düşük ilişki düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamı ile çalışanlarına bırakarak çalışan güçlendirmesi denilen kavramı gerçekleştirmeye çalışacaktır.

2.1.4.3.3. Yol-Amaç Yaklaşımı:

House ve Mitchell tarafından geliştirilen yol-amaç modelinde liderin çalışanları nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve çalışanları güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 1998: 363).

Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. House ve Mitchell'in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Başaran, 1992: 73).

- **Emredici (Yönlendirici Davranış):** Bu liderlik davranışı çalışanların kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.
- **Başarı Yönelimli Liderlik:** Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, çalışanlara güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
- **Destekleyici Liderlik:** Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve çalışanlarla ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider karar vermeden önce çalışanların fikirlerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

2.1.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı:

Bu kurama göre, çağdaş liderlikte temel sorun, karar verme sürecine katılmadır (Aydın, 2005: 301). Vroom ve Yetton liderin çalışanlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimleri geliştirmiştir. Bu liderlik modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlar: kararın kabulü, kalitesi ve liderlik biçimidir. Ayrıca otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlenmiştir (Çelik, 2007: 23).

Otokratik 1: Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.

Otokratik 2: Lider, çalışanlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.

Danışmacı 1: Lider, sorunu çalışanlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider, sorunu grupta paylaşır, çalışanları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.

Grup: Lider, grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.

2.1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı:

Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı daha sonra bunların tamamının her zaman, her yerde olamayacağını düşünmüş ve etkililik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Sonuçta dört temel yaklaşımdan doğan dördü etkisiz, dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Eren, 1998: 304).

Etkili liderlik biçimleri şunlardır (Çelik, 2007: 33):

1. Geliştirici: Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider çalışanlarına güven verir.

2. **Yönetici:** Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.
3. **Bürokrat:** Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.
4. **İyi niyetli otokrat:** Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

2.1.5. Liderlik Stilleri

Hızla değişen günümüzde, örgütlerin değişime ayak uydurabilmelerini sağlayan en önemli etken liderlerdir. Değişimi yakalayabilen ve astlarıyla uyum içerisinde örgüt amaçlarına çalışan liderler, örgütlerde liderin önemini süratle arttırmaktadır. Bütün bu durumlar yeni liderlik stillerinin doğmasına sebep olmuştur (Koçak, 2009: 4).

Yukl' a (1989) göre liderlik genellikle, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, çalışanların algıları, çalışanlar üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır. Tanımlar genelde bir etkileme sürecine vurgu yapmaktadır. Fakat bunların çoğunda ortak bir nokta veya öneri olmayıp, pek çok açıdan birbirinden farklılık göstermektedir. Bunlar, etkinin kullanılışı ve etkiyi yapan kişi, etkileme girişiminin amacı, etkinin kullanılmasına ilişkin tutum ve tavırlar olarak sayılabilir (Buluç, 2009a: 10).

Bu liderlik stilleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik, süper liderlik, karizmatik liderlik şeklinde sıralanabilir. Ancak yapılan literatür taramasında müdürlerin en fazla vizyoner, kültürel, etik, öğretimsel ve bu çalışmanın da asıl konusunu oluşturan dönüşümcü liderlik rollerini benimsediği ve yerine getirdiği saptanmıştır. Bu bölümde

ise vizyoner, kültürel, etik, öğretimsel ve çalışmanın konusu olan dönüşümcü liderlik stillerinden bahsedilecektir.

2.1.5.1. Vizyoner Liderlik

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider, sadece güce sahip değildir; düşünceleriyle kendini çalışanları etkileyebilir (Durukan, 2007: 281-282).

Özden' e (1999: 48) göre başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilendir. Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevlerindedir. Onları kendi eğitim görüşlerini de kapsayan, fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır.

Bir okul müdürünün vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için aşağıdaki davranışları sergilemesi gerekir (DDE, 1998; CCSSO,1996).

- 1) Tüm ilgililerin katılımı ile okulun vizyonu ve misyonunu geliştirmek.
- 2) Okulun vizyon ve misyonunu okul personeli, veliler ve okul toplumu üyelerine etkili bir biçimde aktarmak.
- 3) Okulun vizyon ve misyonunun çeşitli semboller, törenler, konferanslar ve benzeri etkinlikler yoluyla sürekli gündemde tutmak.
- 4) Ortak vizyona ulaşmak için takım çalışması yapmak, öğretmen, öğrenci, personel ve velilerin işbirliği içerisinde çalışabilecekleri koşulları yaratmak.
- 5) Öğretmen, öğrenci ve diğer ilgililerin okulun vizyonuna ulaşma yönündeki çabalarını tanımak ve takdir etmek.

- 6) Vizyon ve misyona ilişkin olarak ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar etmek.
- 7) Okul toplumunun okul geliştirme etkinliklerine katılımı sağlamak.
- 8) Okulun eğitim programları, planları ve etkinliklerinin vizyon doğrultusunda düzenlenmesi ve uygulamasını sağlamak.
- 9) Vizyon ve amaçları gerçekleştirmeye dönük hedef ve stratejileri içeren uygulama programı geliştirmek.
- 10) Okulun vizyonu ve amaçlarını geliştirmede öğrenci başarısına ilişkin verilerden yararlanmak.
- 11) Vizyona ulaşmayı engelleyen faktörleri, tanımak, anlamak ve ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri almak.
- 12) Okul misyonu ve amaçlarının gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları araştırmak ve temin etmek.
- 13) Varolan kaynakların vizyon ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamak.
- 14) Vizyon, misyon ve uygulama planlarını okul toplumu ile birlikte düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek (Gümüşeli, 2001: 538-539).

2.1.5.2. Kültürel Liderlik

Yıldırım' a (2005: 229) göre okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir. Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun

olarak geliştirmektedir. Bu liderlik yaklaşımı okul kùltürünün temel değerlerini yansıtmanın yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır.

Okul yöneticisinin kùltürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kùltüründe çalışmalarına olanak sağlar. Güçlü ve zayıf her okulun kendine özgü bir kùltürü vardır. Okul kùltürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi kùltürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir (elik, 2007: 51).

2.1.5.3. Etik Liderlik

Öğretmenlerin ve diğer çalışanların gönül gücünü (moral) düşüren en önemli etkenlerden biri, yöneticilerinin dürüşlüğü ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır. Dürüşlükten sapmalar, kısa sürede alt düzeydeki yöneticilerin de ahlaki bozulmaya uğramalarına neden olmaktadır (Karlı, 2006: 99).

Eğitimde etik değerler konusu yeni bir yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmalarının demokratik değerlerle aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerinden uzak olması düşünülemez. Bu nedenle çağın gereklerini karşılamayı isteyen okul müdürü; dürüş, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini arttırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik açıdan lider olmalıdır (Gümüşeli, 2001: 543).

Sendjaya' ya (2005: 84) göre liderlikte ahlaklı davranışın ne olduğu ortak görüşe göre belirlenmelidir. Ahlaklı davranışın öğeleri belirlendikten sonra, liderlerden beklenen davranışlar daha objektif bir şekilde şekillenir. Liderlik davranışının içinde güç ve otorite kavramları yer aldığından ahlaken uygun ve düşünülerek oluşturulmuş ve etik davranışlar olmalıdır.

2.1.5.4. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderler 1980' lerde ortaya çıkmıştır. Diğer modellerden farklı olarak eğitsel çıktılarının geliştirildiği liderlik davranışlarına odaklanır. Burada lider genelde öğretmen üzerine odaklanır çünkü öğrencilerin öğrenmelerine yardım eder. Öğrenci merkezdedir ve müdürler öğretmen öğrencinin gelişimi ile ilgilidir. Liderlik öğretme ve öğrenmenin teknik bilgisine dayanır. Bu modeldeki en büyük sorun ise birçok okulda müdürlerin eğitsel uzmanı olmamasıdır (Stewart, 2006: 5-6).

Şişman' a (2004: 59) göre öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığı ile yerine getirilmesini sağladığı davranışlar olarak nitelendirilebilir.

Findley ve Findley' e (1992) göre öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Öğretimsel liderlik, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır, Diğer yandan bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güç vardır: Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun etkili olması, bu üç gücün müfredat programı doğrultusunda etkileşim içinde çalışmasına bağlıdır. İşte öğretim lideri olan okul müdürünün temel görevi, öğretimin niteliğini yükseltmek için bu güçlen okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla koordine etmektir (Gümüseli, 2001: 542).

2.1.5.5. Dönüşümcü Liderlik

Hızla gelişen ve değişen çağa ayak uydurmada örgütlerin önemli rolleri vardır. Örgütler değişime karşı her zaman açık olmalıdır. Topluma yön veren örgütler eğer değişimi kabullenmezse ne sorgulayıcı ve yaratıcı bireyler yetişir ne de değişime uyum sağlayabilecek güce sahip bireylere sahip olunur. O halde örgütler her zaman değişimin içerisinde olmalıdır. Değişim muhakkak kolay ve sıradan bir olgu değildir. Değişim bazı durumlarda reform niteliğine de bürünebilir. Bu gibi durumlarda

örgütlerin değişime karşı direncini kırması gereklidir. Bu direnç bazen örgüt içerisinde bulunanların bir kaçı tarafından bazen de tüm örgüt üyeleri tarafından gösterilebilir.

Bass ve Avalor' ya (1990: 22) göre dönüşümcü liderler çalışanların isteklerin göz önüne alırlar ve bunu yaparken kurumun gelişimini göz önüne alırlar. Çalışanların önemli konulara olan farkındalıklarını arttırırken kendilerine olan güveni de arttırmaya çalışırlar ve böylece sadece kurumun varlığını devam ettirmeye değil kurumu başarılı olma, gelişme ve ilerlemeye doğru yönlendirirler.

Özalp ve Öcal' a (2000: 209) göre liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler.

Starratt' a (1995) göre dönüşümcü liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler. Dönüşümcü liderlik, çatışmanın çözümü, karar verme, personel geliştirme ve personelin ilerlemesini sağlama konusunda çok dikkatli bir rehberliği gerektirmektedir. Dönüşümcü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler. Bu liderler, kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, çalışanlara eşit değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (Çelik, 1998: 428).

Helvacı' ya (2005: 267) göre dönüşümcü liderler çalışanlarının inançlarını, değerlerini ve ihtiyaçlarını değiştirip çalışanların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine güvenmelerini sağlarlar. Bu sayede lider çalışanlarından daha fazlasını isteyerek onları motive ederler. Liderin sergileyeceği motive edici davranışlar çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırarak örgütü sahiplenmelerini gerçekleştirir.

Dönüşümcü liderler örgütlerin etkinliği, yeterliliği ve performansları açısından son derece önemlidirler. Örgütlerin çevrelerine etkileşim içinde olabilmesi için insan

kaynakları, misyon ve vizyon, stratejiler vb. gibi etmenlerde radikal değişiklik yapmalıdırlar (Jandaghi ve diğerleri, 2009: 357).

Burns (1978), ise dönüşümcü liderliği çalışanlarının var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark ederek ve bu ihtiyacı çalışanlarına güdülemek için kullanan, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlayan kişi olarak belirtmiştir.

Brestrich (1999: 4) dönüşümcü liderliği, vizyon sahibi, bir misyonu olan, olumlu örgüt kültürü oluşturup yenilik ve yaratıcılığa önem vererek takım çalışması ile güçlendirme yapıp, örnek bir model oluşturan, çalışanlarda entelektüel istek oluşturan, çalışanları güdüleyen ve çalışanlarla teker teker ilgilenen kişi olarak tanımlamıştır.

Karip' e (1998: 446) göre dönüşümcü lider çalışanın eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı çalışanını güdülemek için kullanır. Günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar.

Genel anlamda dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003: 76).

Dönüşümcü liderlik 1978 yılında James McGregor Burns' un "Liderlik" adlı kitabında ilk kez dile getirilmiş; ancak bu yaklaşım, liderlik alanındaki etkisini 1990' lı yıllarda göstermeye başlamıştır. Dönüşümcü liderlikte önemli olan örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkmasında ise yeni yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulması, tüm dünyada ortaya çıkan küreselleşmeler, hem örgütler hem de örgüt çalışanları arasındaki rekabetlerin etkisi olmuştur (Çelik, 2007: 225).

Avalio ve diğerlerine (1991: 12) göre dönüşümcü liderlik ise kişinin hayatı, kişisel gelişimi ve liderlik gelişimi arasında bağlantıyı öngörür. Kişinin yüksek özgüveni, başarıma isteği önemli faktörlerdir. Genç liderlere başarılı olma fırsatı, hata

yaptığında destek olma, başarısızlığının nedenlerini araştırmasına yardımcı olma özgüveni artırır.

Dönüşümü gerçekleştirecek liderin, en yapılmayacak olanları bile yapmaya hazır olması gerekir. Bu tür liderlik zordur, çetin kararlar almak zorunda kalırlar. Eyleme geçebilme, bu tür liderliğin en belirgin özelliğidir. Bundan dolayı güçlü bir kişilik, disiplin ve cesaret gerektirir. Normalden sapma ve popüler olana esir olmama, dönüşüm liderliğinin vazgeçilmez koşuludur (Özden, 1999: 136).

Dönüşümcü liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü liderler belirledikleri vizyonu çalışanlarına kabul ettirerek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü üstün performansa ulaştırır. Kendisi çalışanları için bir rol modeli olarak çalışanlarının amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Dolayısıyla, çalışanlarının kendilerini adama düzeylerini yükseltir (Koçel, 2005: 605).

Dönüşümcü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle çalışanların inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

İlgili literatüre bakıldığında dönüşümcü liderliğe ilişkin pek çok özelliğin etkili olduğu görülmektedir. Araştırmacıların (Eraslan, 2003; Celep, 2004) üzerinde ortak görüş sağladıkları temel özellikler den ilki vizyondur. Çelik' e (2002: 77) göre vizyon geleceğin resmidir. Özden' e (1999: 41) göre ise vizyon, sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur. Helvacı' ya (2005: 229) göre vizyon değişimin niçin gerekli ve değerli bir çaba olduğunu mantıklı bir gerekçe göstererek çalışanlarında değişime karşı bağlılığı arttıran bir durumdur.

Bir diğer özellik olan yaratıcılık, Torrance' e (1966) göre sorunlara, aksaklıklara, bilgi eksikliklerine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olmak, güçlüğü tanımlamak, güçlüğe çözüm aramak ve kestirimde bulunmaktır (Özden, 1999: 45). Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi

beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Kendi iş tanımlarının ötesine geçenek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Brestrich, 1999: 150-151).

Dönüşümcü lidere atfedilen karizma kavramını yönetim ve örgüt alanyazınına sokan ilk kişinin, Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir (Celep, 2004: 27). Erçetin' e (2000: 58) göre karizma, liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir. Çelik (1998: 429), ise karizmayı vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma olarak tanımlamaktadır.

Dönüşümcü lider, esnek yönetim anlayışını değişimi avantaja çevirmek için gerekli bir sorumluluk olarak kabul eder. Kaotik ortamlarda başarılı olmanın sırrı, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde varolmayı öğrenmektir. Bunun için dönüşümcü lider, çalışanlarının davranış ve tutumlarını yeni durumlara uyarlama serbestisini tanımıştır (Açıklım, 2000: 121).

Çalışanlarla lider arasında oluşacak her türlü etkileşim ve paylaşım dönüşümcü liderlik algısını daha da artırıp güçlü kılacaktır. Bunun sebebi de çalışanlarla arasında önemli ilişkileri olan dönüşümcü liderlerin etkisi daha açıktır. Çünkü dönüşümcü liderler çalışanların güvenini kazanmıştır. Aksi bir durumda ise çalışanlarla lider arasındaki ilişki düşük bir seviyede olduğunda, çalışanlar lidere karşı büyük bir savunma ya da direnç gösterirler (Piccola ve Colquitt, 2006: 337).

Dönüşümcü lider çalışanları ile hareket eder, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarını beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler (Brestrich, 1999: 92).

Dönüşümcü liderlikte paylaşım ve işbirliği gerçeği vardır. Lider ve çalışanlar arasında güçlü bir güven ilişkisinin olduğu, bilgi paylaşımının daha açık şekilde yapıldığı, lider ve çalışanların ortak bir şekilde katılarak karar verdikleri, farklı görüşlerin ve teşviklerin olduğu biri ilişki var olduğu görülmektedir (Gardiner, 2006: 71).

Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, çalışanlarına yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur (Açıkalın, 2000: 45).

Cömert (2004: 9) ise dönüşümcü liderin taşıması gereken özellikleri şöyle belirtmiştir:

- Dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,
- Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşımçı,
- Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı,
- Değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
- Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- Alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip,
- Karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık,
- Düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görecektir, risk alacak, zoru başaracak ve dirence direnecek kadar cesur,
- Çalışanları entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılacak kadar güdüleyici,
- Belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeleri ön plana çıkaran liderdir.

Son olarak şunu söyleyebiliriz ki, dönüşümcü liderlik tek başına bir liderlik stili değil; diğer liderlik stillerinin de üstüne eklenmesiyle ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Örgüt yöneticilerinin bu durumun farkında olması da, dönüşümcü liderlik için sergilenecek önemli bir adımdır.

2.1.5.5.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderlik 4 önemli boyutu içermektedir. Bunlar; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarıdır.

2.1.5.5.1.1. İdealleştirilmiş etki (Karizma):

Bass' a (1990: 21) göre karizmatik liderler büyük güce ve etkiye sahiptir. Çalışanlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirir ve liderlere büyük güven duyarlar. Karizmatik liderler çalışanlarını heyecanlandırıp onların ekstra çaba ile büyük şeyler başarmalarını sağlarlar.

Hall, Johnson, Wysocki, ve Kepner' a (2008: 2) göre ideal lider çalışanları için rol model olur. Böyle yöneticiler saygı duyulan ve güvenilir liderlerdir. Jandaghi ve diğerleri' ne (2009: 360) göre karizmatik liderlik güven duygusu oluşturma ve kendini anlaşılır yapma yeteneklerini kapsar. Bu güven ve cesaret olmadan değişiklik yapma çabaları sonuçsuz kalacaktır.

Özalp ve Öcal' a (2000: 215) göre karizma bir insanı başkalarının gözünde güvenilir, sözü dinlenir ve çekici kılan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren anahtarlardan biridir. Örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok, grup amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlanması, liderin diğerleri karşısında sözü dinlenir ve peşinden sürüklenmeye değer görülmesiyle ilgilidir. Bunu gerçekleştirmenin ilk koşulu, çalışanların liderin başarısının merkezi olan karizmasının farkına varmalarıdır. Böylece lider, örgütün vizyonuna ve misyonuna hakimiyeti sağlayarak, çalışanların desteğini kazanabilir.

Bass ve Avalio' ya (1990: 22) göre bu liderlerin vizyonu ve misyonu vardır. Çalışanlarında saygı ve güven gören lider daha fazla çaba beklentisine olumlu cevap alır, standartlar yüksek olur.

Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları çalışanları tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin çalışanların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998: 447).

2.1.5.5.1.2. Telkinle Güdüleme:

Telkin, üst düzeyde hedeflere ulaşmada, çalışanların algılarını ve duygularını harekete geçirerek, örgütün misyonuna ve grup amaçlarına sahip çıkılmasını sağlar. Liderler telkin yetenekleriyle, örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu ve bunlara ulaşma sürecinde her bir çalışanın üstleneceği rolün önemini vurgulayarak, onlara ilham verir (Özalp ve Öcal, 2000: 215-216).

Bass ve Avalio' ya (1990: 22) göre bu tarz liderler iyimserliği ve çalışanların hevesini artırır. Ortak hedefler için anlamlı ve iddialı aktiviteler seçer.

Lider anlamlardan esinlenir ve çalışanları için basit dil, sembol ve resimler kullanır. Çalışanlar için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. Çalışanlar için yüksek beklentiler ve çekici gelecek sunar (Altun, 2003: 11).

Hall ve diğerlerine (2008: 2) göre telkin edici liderler motivasyonu ve takım ruhunu destekler bu duyguların oluşumunu destekler. Jandaghi ve diğerleri' ne (2009:

360) göre bu liderlik özelliği çalışanlarını uygun davranmaya teşvik eder. Yeni düşüncelerin kabullenmelerini sağlar.

Avolio ve diğerleri' ne (1991) göre liderin çalışanları tarafından paylaşılan bir vizyonu ve misyonu varsa telkinle güdüleme gücü daha da artar. Başka bir ifadeyle çalışanlarda güven ve heyecan oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı yöntemlerle çalışanların iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır (Buluç, 2009a, 14).

Töremen ve Yasan' a (2010: 30) göre dönüşümcü lider; harekete geçirme ve ilham verme etrafında oluşan anlamı karşılayacak ve izleyenlerin çalışmalarını teşvik edecek biçimlerde davranır. Takım ruhunu uyandırır. Heyecan ve iyimserlik sergiler.

Bir başka anlamıyla telkinle güdüleme vizyon oluşturma, vizyonu iletme, çalışanların çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir (Erçetin, 2000: 59).

2.1.5.5.1.3. Entelektüel Uyarım:

Kreitner' a (1992) göre dönüşümcü liderler, çalışanlarının bilgi ve yeteneklerini gösterebilmeleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilmeleri için uygun koşulları yaratırlar. Ayrıca belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla çalışanlarının entelektüel gelişimlerine öncülük eder. Liderlerin, çalışanlarının entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlaması, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözüme yeteneklerini geliştirir (Özalp ve Öcal, 2000: 216).

Bass ve Avalio' ya (1990: 22) göre bu tarz liderler yaratıcılığı teşvik eder. Yeni ve kişiye özgü problem çözüme tekniklerini destekler. Çalışanların problem çözüme tek başına başarılı olmasını sağlar. Problem çözerken problemi analiz etmede ve çözüm bulmada yenilikçi olmalarını sağlar.

Gündüz ve Doğan' a (2009: 3) göre bu tarz liderler problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel,

yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir.

Lunenburg' e (2003) göre dönüşümcü lider, başarıları sorgulayarak yenilikçi olmak, sorunları yeniden yapılandırmak ve eski durumlara yeni biçimlerde yaklaşmayı sağlamak için çalışanların çabalarını teşvik eder. Yaratıcılığı cesaretlendirir. Üyelerin bireysel hatalarını toplum içinde aleni olarak eleştirmez. Çalışanlardan, sorunları ortaya koyması ve çözüm yolları bulması, yeni düşünceler ve yaratıcı sorun çözümleri istenmekte ve onları yeni yaklaşımlar ortaya koyması için teşvik edilmektedir. Düşünceleri, liderin düşüncelerinden farklı olduğu için asla eleştirilmezler (Töremen ve Yasan, 2010: 30).

Hall ve diğerlerine (2008: 2) göre bu tarz liderler çalışanlarının problem çözme ve eleştirel düşünme yeteneğini destekler. Jandaghi ve diğerleri' ne (2009, 360) göre bu liderlik özelliği yaratıcılığı teşvik eder.

Erçetin' e (2000: 58) göre entelektüel uyarım problemleri daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için çalışanları etkileyebilme sürecidir.

2.1.5.5.1.4. Bireysel Destek:

Lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998: 448).

Hall ve diğerlerine (2008: 2) göre böyle bir lider olmak süreçtir. Hemen sonuca varmak vakit alır. Bilinçli bir çaba gerektirir. Jandaghi ve diğerleri' ne (2009, 360) göre liderler, çalışanların yeteneklerini kullanılmasına yardım eder.

Avalio ve diğerlerine (1991) göre bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanların ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgülüğüdür. Onların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Dönüşümcü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis edebilmeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirmelidir (Buluç, 2009a: 14).

Bass ve Avalio' ya (1990: 22) göre bu tarz liderler çalışanların her birinin kapasitesini ve ihtiyaçlarını belirler. Çalışanların ihtiyaçları ile bireysel olarak ilgilenir. Çalışanların güven seviyesini artırır ve daha çok sorumluluk almalarını sağlar.

Çalışanlarla kurulan ilişkiler bireysel temele indirilerek aynı kişi ile yapılan daha önceki görüşmeler unutulmayıp, çalışanlar sadece bir çalışan olarak değil, bütün bir şahsiyet olarak görülür. Lider, çalışanları geliştirmek için görevlere yetkilendirerek devreder. Devredilmiş görevler tekrar gözden geçirilerek, çalışanların ek bir yönlendirmeye veya desteğe ihtiyacının olup olmadığı tespit edilir ve gelişme ölçülür. Çalışanlar takip edildikleri duygusuna kapılmazlar (Brestrich, 2000: 104-105).

Hunkin ve Tracey' e (1999) göre dönüşümcü liderler, kişilerin gereksinimleri üzerinde özel bir dikkat vererek her bireyle düzeyli bir ilişki kurmalıdır. Lider sorgulama ve öğrenme fırsatları sağlayarak beceri ve güveni arttırmak ile görevlidir. Süreçte lider güven, saygı ve öğrenme verimi açısından hata oluşmasına hoşgörü gösterir. Sonuç olarak çalışanlar, liderlerine güvenir ve saygı duyarlar (Celep, 2004: 79).

2.1.5.5.2. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Liontos'a (1992) göre, dönüşümcü liderlik okulda az çalışılmış bir liderlik türü olmasına rağmen, yapılan bazı araştırmalarda, okuldaki dönüşümcü liderlikle, diğer alanlardaki dönüşümcü liderlik arasında benzerlikler olduğu ortaya çıkmıştır.

Liderlik okulların sorumlulukları ve yeniden yapılandırılmaları konusunda önemli bir merkez olmuştur. Okul liderliği giderek felsefi ve metodolojik olarak daha

eklektik olacaktır. Toplumun karmaşık taleplerine cevap verecek etkili okulları yönetmek ve idare etmek kendini işine bağlamış ve yetenekli liderlerin bilgi ve teknik yeteneklerini gerektirir (Stewart, 2006: 3).

Dönüşümcü liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan bireysel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir (Çelik, 1998: 427).

Liontos' a (1992) göre okul liderliği ile ilgili görüşler 90'lı yılların talepleri doğrultusunda sürekli değişmektedir ve bu değişimin savunucuları güç ilişkilerinin değişimini de savunmuşlardır. Dönüşümcü liderlik terimi de doğan ihtiyaçlar ve kimin hangi kararı vereceği üzerine değişen görüşler doğrultusunda 1978 yılında James McGregor Burns tarafından bulunmuştur.

Hargreaves ve Fink' e (2006: 99) göre dönüşümcü liderlik okulların sadece yüzeysel değişimlerini değil daha derin olayları da etkilemektedir. Bu duruma örnek olarak pedagoji, müfredat ve değerlendirmeler verilebilir. Bu sonuçlara ulaşmak için ortak hedeflerin belirlenmesi, örgütteki bireylere güç yetkisinin dağıtılması, ortak bir kültürün oluşturulması ve devamının sağlanması, öğretmen gelişiminin desteklenmesi ve herkesin problem çözme sürecine katılması öngörülmüştür.

Annamalai ve diğerlerine (2010: 623) göre, liderlikte en büyük zorluk, sürekli eğitim programlarını, öğretmenlerin ve öğrencilerin kapasitesini ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik örgütsel kültürü oluşturup devamını sağlamaktır. Dönüşümcü liderlik geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklanan müdürler için tercih edilmektedir. Çünkü çalışanların farkındalıklarını artırır ve böylece bu hedefleri gerçekleştirecek örgütsel hedefleri değerlendirebileceklerdir.

Günümüzde birçok alanda olduğu gibi eğitim alanında sürekli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu araştırmalar eğitim yönetiminin kuramsal ve uygulama boyutuna ışık tutmaktadır. Eğitim yöneticilerini, kendi alanlarındaki bu gelişmeleri takip etmelidir. Lider toplumun eğitim örgütünden beklentilerini karşılayacak şekilde

değişimi takip etmeli örgütünde dönüşümü gerçekleştirmelidir (Yiğit ve Bayraktar, 2006: 21).

Lider hazırlayacağı bu ortamla beraber çalışanlara örgütün vizyonunu da açıklaması gerekir. Vizyon değişimin ne denli gerekli ve değerli bir çaba olduğunu mantıklı bir sebep göstererek çalışanların değişime olan bağlılığını artırır (Helvacı, 2005: 229). Kendilerine hazırlanan bu ortam da ise birey üstün bir çaba gösterir. Bu gelişimde en büyük pay okul müdürlerindedir. Okul müdürleri gelişmeye açık bir varlık olan insanı, kendi istekleri doğrultusunda uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak yetiştirmeye çalışmalıdır (Çelik, 2007: 148).

Cheng 'e (1997) göre okul müdürü davranışlarını duruma göre değiştiren ve ayrıca dönüştüren kişidir. Dönüşümcü lider aynı zamanda kültürel liderdir. Okul müdürü, okulun geleceği ile ilgili karışıklıkları ve bilinmezlikleri daha açık ve anlaşılır hale getirir. Okul müdürlüğü sadece okul üyelerinin davranışlarını etkileme süreci değil aynı zamanda onların tutumlarını, değerlerini ve inançlarını etkilemez. Liderlik, hedeflerin başarı ile gerçekleşmesi sürecinde mümkün olduğu kadar geliştirmeli ve okul kültürünün geliştirilmesi sürecinde de tüm okulu bu sürece katılmasını sağlamayı gerektirir.

Dönüşümcü liderler belli başlı davranışları yaparak başarıyı sağlayabilir.

1. Her gün sınıf ziyareti yaparak, sınıflara yardımcı olmalı ve öğretmenlerin birbirini ziyaretini ve birbirleriyle etkileşimini sağlamalıdır.
2. Dönem başında okul hedeflerinin ve vizyonunun belirlemede bütün çalışanların katılımını sağlamalıdır.
3. Gücü paylaşmak için okulu geliştirme ya da iyileştirme takımları kurarak ve herkese sorumluluk vermelidir.
4. Çalışanları elde ettikleri başarılarından dolayı kutlayıp desteklemelidir.
5. Çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini dinleyerek ve onları dikkate almalıdır.

6. Öğretmenlerin yeni fikirlerini uygulamalarına izin vermelidir.
7. Örgüte yeni katılan çalışanları da bütün süreçlere katmalı ve okulda çalışıp da memnun olamayanların gitmesine izin vermelidir.
8. Öğretmenleri desteklemek için bürokratik mekanizmaları kullanıp projeler için maddi destek sağlamalı ve evrak işlerinde gereksiz zaman kaybını önlemelidir (Liontos, 1992).

Leithwood' a (1992: 9-10) göre okul müdürleri dikkatlerini farklı kararlar almayı kolaylaştırıcı güçlere odaklamalıdır. Dönüşümcü liderlikte okul üyeleri ortak karar aldığından umut, iyimserlik ve enerji vardır. Dönüşümcü liderlik öğretmenlerin yeni uygulamalar yapması için gerekli teşviki sağlar. Leithwood ve arkadaşlarının yaptığı halen devam etmekte olan çalışmalarda ortaya çıkmıştır ki dönüşümcü liderler 3 tane temel hedefe ulaşma çabası içindedirler.

1. Okul çalışanları ile ortak bir mesleki kültür oluşturma: Okul çalışanları sık sık konuşup, gözlem yapıp, eleştiri yapmalı ve birbirlerine nasıl daha iyi öğretebilirim sorusunu cevaplamada yardımcı olup ders vermeli. Okul kültürünün oluşturulması için (Leithwood ve Jantzi 1991) bazı stratejiler vardır. Bunlar okul çalışanlarını hedefleri belirleme sürecine katmak ve ortak planlama yaparken öğretmenlerin dışlanmasını azaltmak. Mesela kültürel değişimleri desteklemek için bürokratik mekanizmaları kullanmak.

2. Öğretmen gelişimini desteklemek: Öğretmenler mesleki gelişim için özümstedikleri hedefleri uygulamaya başladıklarında motivasyonları artmaktadır. Bu durumda okul liderleri bu hedeflerin açık, anlaşılır ve gerçekçi olmalarını sağlamaya çalışarak üzerlerine düşeni yaparlar.

3. Problemleri etkili bir şekilde çözmelerini sağlamak: Grupça problem çözmeye okul liderleri öğretmenlerle yaptıkları toplantılarda herkesin problemle ilgili farklı yorumlarını ve farklı bakış açılarını dinlemeli ve eskiden bulunmuş çözümlerden uzaklaşabilmelidir (Leithwood, 1992).

2.1.5.6. Etkileşimci Liderlik:

Etkileşimci liderlik modeli toplumsal takas yaklaşımıyla geliştirilmiş bir modeldir. Liderle çalışanlar arasında bir takas işlemi gerçekleşir. Bu işlemde lider çalışanların temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve itibar sağlama gibi saygınlık gereksinimlerini karşılayacak yararlar sağlar ve bunun karşılığında çalışanların lidere karşı duyarlılığı artar (Karip, 1998: 448).

Daft' a (1991: 390-391) göre geleneksel yöneticilik kapsamında etkileşimci liderlik bulunmaktadır. Etkileşimci liderler çalışanların rollerini, sorumluluklarını, dağıtılacak ödülleri belirler ve çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılar. Etkileşimci liderler verimliliği artırmak için çalışanları memnun etmeye çalışırlar. Yöneticilik işlevleri çok iyidir. Bu liderler işleri verimli ve sorunsuz bir şekilde devam etmesinden memnun olurlar.

Kunhert ve Lewis' e (1987: 649) göre etkileşimci liderlik, liderin çalışanların değişen ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabildiğine bağlıdır. Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli alışverişlerdir. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel ilişkilere dayanır. Etkileşimci liderlikte saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise, liderin maaş artışı ve maddi ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise liderin gücünü belirleyen etmenler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanır.

Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Eraslan, 2006: 6).

2.1.5.6.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderliğin olmadığı durumlarda ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Etkileşimci liderliğin boyutları; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez - faire)'dir.

2.1.5.6.1.1. Koşullu Ödül:

Hoy ve Miskel' e (2008: 466) göre lider görevleri ve sorumlulukları açıklar. Lider çalışanların performansına dayalı olarak ödül verir. Çelik (1998: 429), ise koşullu ödülü yüksek performansa dayalı ödül verme, başarıları ödüllendirme olarak tanımlamaktadır.

Liderle ast arasında pozitif pekiştireçlerin takası şeklinde gerçekleşir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astların, karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Lider asta daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak uygun ödüller sağlar. Astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek, ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur (Karip, 1998: 449).

2.1.5.6.1.2. İstisnalarla Yönetim – Aktif:

Liderin birincil amacı olağan dışı ya da istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Yangın istisnadır, olağan dışıdır ve liderin amacı yangını görmek ve söndürmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Müdahale genellikle hatanın eleştirilmesi ve negatif dönüt sağlanması biçiminde görülür (Karip, 1998: 449).

Hoy ve Miskel' e (2008: 466) göre liderler standartların ve hedeflerin karşılandığından emin olmak isterler. Bu sebeple sürekli performans kontrol yapar. Liderler problem çıktığında düzeltirler. Cemaloğlu' na (2007: 82) göre istisnalarla yönetimde, aktif liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçerler. İşin basında belli bir standart belirlenir ve bir sorun oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.

2.1.5.6.1.3. İstisnalarla Yönetim – Pasif:

İstisnalarla yönetimde pasifte, liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler. Liderler, hedeflenen standartlara ulaşamadığı zaman müdahale ederler. İstisnalarla yönetim, kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır (Cemaloğlu, 2007: 82).

Hoy ve Miskel' e (2008: 466) göre bu tarz liderler problem ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmezler.

Karip' e (1998: 449) göre lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez, bozulmamışsa tamir etme-dokunma ilkesini katı bir biçimde uygular ve herhangi bir hata olmadan eylemde bulunmazlar.

2.1.5.6.1.4. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik (Laissez - faire)

Terzi ve Kurt' a (2005: 54) göre laissez-faire özelliklerine sahip yönetici, bir örgütün üst makamlarında bulunan kişilerin yetkilerini kullanmamalarından dolayı ortaya çıkar. Çalışanların işten doyumunu yöneticiyi ilgilendirmez. Örgütte oluşan çatışmalar sürer gider ya da zamanla kendiliğinden unutulur. Takım ruhunu geliştirmek için yöneticinin hiçbir girişimi yoktur. Çalışanlar planlı bir eğitimle değil, birbirlerini etkileyerek yetişirler. İlgisiz yönetici, çalışanları kendi hallerine bırakır ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar gösterir.

Hoy ve Miskel' e (2008: 445) göre bu tarz liderler kendi görüşlerini açıklamaktan sakınırlar önemli konularda tek başlarına karar vermek istemezler. Sorunları görmezden gelir ve dönüt vermezler. Bu tarz liderler en pasif ve en az etkili liderlik türüdür.

Temelde laissez-faire liderlik, liderin sözde varıldığı bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler. Niteliği gereği laissez-faire liderliğin işlemci liderlik özellikleri içinde ele alınmaması gerekir. Burada bir takas yok, başıboş bırakma vardır (Karip, 1998: 449–450).

2.1.5.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması:

Her lider dönüşümcü ve etkileşimci özellikler sergilerler, fakat her bir liderin sergileyeceği özellikler diğerlerinden farklıdır. Bir liderin sıkça göstereceği davranış diğerinde az görülebilir. Çalışanlarını daha fazla tatmin eden ve lider olarak daha etkili olanlar daha fazla dönüşümcü ve daha az etkileşimcidir (Bass ve Avolio, 1990: 23).

Kuhnert ve Lewis' e (1987: 650) göre etkileşimci liderliğin örgütsel ve algısal yapısı dönüşümcü liderlikten farklıdır. Liderin davranışları farklı koşullar altında değişirken bu değişiklik kişilik yapısından da kaynaklanabilir.

Bass ve Steidlmeier' e (1999: 209) göre dönüşümcü liderliğe gelen eleştiriler bu liderlik uygulamalarının mantıktan ziyade duygulara hitap ettiğidir. Duygular çok çabuk istismar edilebilir. Güç dağılımında ve demokratik düzlemde dengelerin bozulabilmesi söz konusudur. Ama bu eleştirilerin göz ardı ettiği bir şey vardır ki oda dönüşümcü liderlik herkes için geçerli olan değerleri, kişilerin insani kapsamda kapasitesini, bireylerin ve kurumların amacını dikkate aldığıdır.

Günümüzde ise, pazar koşulları ve işgücünün değişen yapısına bağlı olarak, dönüşümcü liderlik modeli normatif bir teori olarak görülmeye başlanmıştır. Böyle bir

ortamda daha verimli ve etkin olmak isteyen örgütlerin, dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına ağırlık vermeleri, etkileşimci liderliğe ait davranışları ise daha az kullanmaları önerilmektedir (Bass ve Avolio, 1990: 21).

Staarratt' a (1995) göre etkileşimci liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlamayı güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirken, dönüşümcü liderler kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, çalışanlara eşit değer veren bir yönetim yaklaşımı oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (Çelik, 2007: 147).

Yıldırım' a (2006: 71) göre dönüşümcü lider, çalışanların etkileyici bir vizyonla harekete geçirilmelerini problemlerinin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilmelerini, grup hedeflerinin kabulünün teşvik edilmesini ve bireysel gelişim faaliyetlerine katılmayı kapsamaktadır. Etkileşimci liderlik ise; çalışanları ile kendi arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Lider çalışanlarının rollerini ve görevlerini tanımlar, işin yapılması için astlarına güven verir. İşin tamamlanıp tamamlanmamasına göre yaptırımlar ya da ödüller verir.

Dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderlik üzerindeki etkinliği yönündeki bu görüşlere karşın yöneticinin gerçekte sergilediği liderlik tarzı, bu iki liderlik kavramından sadece birini yansıtmaktan çok ikisinin bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkacaktır (Bass ve Avolio, 1990: 23).

Bass, Burns'un yaptığı gibi liderlik tarzlarını dönüşümcü ve etkileşimci yönelik olmak üzere ikiye ayırdı. Bass'a göre etkileşimci lider, performansın kalite ve miktar olarak nasıl artırılacağı ve korunacağı, faaliyetlere karşı direncin nasıl azaltılacağı ve kararların nasıl uygulanacağı konuları üzerinde olduğundan fazla yoğunlaşmışlardır. Dönüşümcü liderler ise meslektaşları, çalışanları ya da müşterileri ile ilgili konular hakkında daha fazla bilgilendirmeye yönelirler. Bass dönüşümcü liderin bugünün kurulu düzeninin gereklerini dikkate almaksızın, doğruyu ve iyiyi başarılı bir biçimde savunan lider olduğunu belirtmiştir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648).

Ubben, Hughes ve Norris' e (2001: 14-15) göre etkileşimci liderlik görevlerin anlaşılması ve başarılı olması üzerine kurulmuştur. Bu göreve göre okul müdürü hedeflere, müfredata, öğretim yöntemlerine ve değerlendirmeye odaklanmıştır. Dönüşümcü liderlik ise işbirliği ve hedeflere ulaşmak için bireylerin farklı görüşlerini dikkate alır. Lider başarılı olmak ve hedefleri gerçekleştirmek için gücü çalışanlarla paylaşır.

Örgütlerde büyük değişimler yapmayı amaçlayan dönüşümcü liderlik ile mevcut yapının düzgün işlemesini sağlamaya çalışan etkileşimci liderlik tarzlarının temel farklılıklarını gösteren tablo aşağıda verilmektedir:

Tablo 2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

	Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider
Zaman yönelimi	Uzun, gelecek	Kısa, bugün
Eşgüdüm mekanizması	Hedef ve değer birliği	Kurallar ve yönergeler
İletişim	Çok yönelimli	Dikey, yukarıdan aşağıya
Odaklanma	Müşteri (iç ve dış)	Finansal hedefler
Ödül sistemi	Kişisel, içsel	Örgütsel, dışsal
Güç kaynağı	Çalışanlar	Makam
Karar verme	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya
İşgören	Geliştirilebilir kaynak	Mal yerine konma
İtaat	Rasyonel açıklama	Emir
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınmama, benimseme	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma
Yönlendirme Mekanizması	Vizyon ve değerler	Kazanç
Denetim	Özdenetim	Aşırı duyum
Bakış açısı	Dışsal	İçsel
Görev tasarımı	Zenginleştirilmiş, grupsal	Bölümlendirilmiş, bireysel

(Çelik, 2007: 156)

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet, örgütsel adalet türleri ile ilgili konuları içeren kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.2.1. Örgütsel Adaletin Tanımı

İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Sosyal kurumların önemli erdemlerden biri de adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir. Adaletin tanımı içinde kullandığımız “hak ettiğini alma” ifadesini, hak etme teorisi çerçevesinde ele alacak olursak, karşımıza insanın tüm ilişki ve alışverişlerinde bedel-kazanç eşitliğini sağlama güdüsü çıkmaktadır. Yaşadığı her yerde ve olayda, kendisi ve başkaları için, ortaya koyulan çaba ve ödenen bedele karşılık belli bir hak etme değeri biçen insan, elde edilen kazancın bu değerle orantılı olmasını beklemektedir. Bu değer altında ya da üstünde bir kazanç söz konusu olduğunda adaletsizlik algılamaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Örgütlerde yöneticiler, verimlilik ve etkinliği artırmak için insan ögesine önem vermeye başlamışlardır. İnsan ögesini araştıran örgütsel davranış uzmanları son zamanlarda örgütsel adalet davranışından sıkça söz etmeye başlamışlardır. Bu değişkenin niteliği, insan kaynağının çıktılarına olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanı ilgilendiren bu kavramın örgütsel girdi ve çıktılarına ortaya konulması, kavramların örgütsel çıktısının olumlu oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Girdi ve çıktısının insan olması nedeniyle toplumun birçok katmanını etkileyen eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından bu kavram daha da önem taşımaktadır. Bu kavramın okul yöneticilerine ve öğretmenlere tanıtılması onların bu konulardaki duyarlılıklarını artıracaktır (Polat, 2007: 8).

Adalet insanların etik, politik ve sosyal boyutlarda hedeflerinden biri olmuştur. Plato’ya göre medeniyetin sembolü olan sosyal örgütler, adalet olmadan varolamaz. Adalet sosyal hayatın en değerli kriterlerinden biridir. Sosyal adaletin gerçekleşmesi

örgütsel adaletin gerçekleşmesi olmadan mümkün değildir. Örgütsel adalet stratejik düşünmenin temelidir. Adaletsizlik, örgütün devamlılığını tehdit eder. Örgütsel adalet sosyal adaletin boyutlarından biri olarak batılı akademisyenler tarafından geliştirilmiştir (Chegini, 2009: 171).

Adalet kavramı araştırmacılar tarafından 1940'lı yıllarda keşfedilmeye başlamıştır. İlk olarak I.Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili araştırmalarda, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin sonuçlarında çalışanların doyum düzeylerinin farklılığı dikkat çekmiştir. Hava birliğindeki terfilerin hızlı ve düzenli olmasına karşılık inzibat birliğinde terfiler yavaş olmaktadır. Ancak terfilerin daha düzenli ve hızlı olduğu hava birliklerinde is doyumunun beklenenin aksine daha düşük olduğu bulunmuştur. Arkadaşlarının kendilerine göre daha hızlı terfi aldığını gördüğünde diğer çalışanlar bu durum karşılığında kaygılanmışlardır. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Uğurlu, 2009: 74).

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olması çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Sayın, 2009: 1).

Adalet, çalışanları örgüte ve diğer çalışanlara yaklaştırırken, adaletsizlik ise çalışanları birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır. Üstelik adil davranışlar günlük çalışma yaşamında karşılaşılan belirsizlikleri de azaltmaktadır (Söyük, 2007: 6).

Somerville (1992), adaleti, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi içermektedir olarak tanımlamıştır (Titrek, 2009: 552).

Örgütsel adalet kavramı bireyin işyerinde sürecin, etkileşimin ve sonuçların adil olması demektir. Bu algılamalar tutum ve davranışları iyi ya da kötü yönde etkiler ki bu

da çalışanın performansını ve örgütün başarısını olumlu ya da olumsuz etkiler (Baldwin, 2006: 1).

Her insan bir toplum içerisinde doğar ve yaşar. Adalet ise, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen bir olgudur. Bu yüzden adalet çağdaş toplumlardaki en önemli konudur, çünkü insanların eylemleri diğer insanlar üzerinde etkiye sahip olabilir bu sebeple adalet bu ilişkileri düzenleyici ve denetleyici bir etkiye sahiptir. Örgüt içinde kendisine ya da diğer çalışanlara adil bir şekilde davranılmadığını gören bireyler öfke, çatışma, olumsuz duygular besleme, işe gelmeme, sık sık hastalanma ve iş yerini sabote etme gibi örgüte zarar verici hal ve hareketler gösterebilirler. Bu sebeple çalışanların örgütlerinde bağlı olacakları bir adalet isterler. Bu durumda örgütsel adalet gerekli kılacaktır. O halde örgütsel adaletin tanımını yapacak olursak, örgüt içinde çalışanların örgütte ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından çalışanların işe bağlılıklarını, tutumlarını vb. davranışlarını nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Tan, 2006: 10).

Adams' a göre çalışanlar örgütlerinde gösterdikleri çaba ile çalışmasının sonucunda elde ettiği kazancın birbirine uygun olmasını ister. Gösterdiği çabayla elde ettiği kazancını ise diğer çalışanlarla kıyaslar. Bu durumun eşit olması halinde çalışan bu durumu adil olarak algılar ve kabul eder. Uygun bulmadığı durumda ise adil olmadığına karar verir (Doğan, 2008: 24).

Örgütsel adalet çalışanların örgütlerindeki uygulamalara ve işleyişlere ilişkin adalet algısıdır. Çalışanlar örgüt içinde çalışan diğer meslektaşlarıyla kendilerini karşılaştırırlar. Çalışanlar örgüt içinde eşit işe eşit ücret anlayışını, ödül ve ceza dağıtımını adil ve uygun bir şekilde dağıtılmasını bekler. Adalet algısında önemli olan sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve çalışanlar arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağını oluşturur (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Ployhart ve Ryan' e (1997) göre örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Eker, 2006: 3). İşcan ve Naktiyok'a (2004: 187) göre örgütsel adalet, adil,

ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Örgütsel adalet çalışanların; örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar bu algıyı oluştururken kendilerine çeşitli ölçüler belirlemekte ve bu ölçütleri kendilerine adil davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde kullanmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 466).

Töremen ve Tan (2010: 68), örgütler adil olabildiği ölçüde çalışanlarının olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir çalışanın mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, örgüte bağlılığı, motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilgilidir. Daha belirgin bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların örgütte ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından çalışanların örgüte bağlılıklarını ve örgüte karşı tutumlarını nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır.

Örgütsel adalet, uluslararası literatürde olduğu kadar ülkemizde de son zamanlarda önem teşkil eden kavramlardan bir tanesidir. Türkiye’de örgütsel adalet üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Özmen, Arbak ve Özer (2007: 19), adalete verilen değerler adalet algıları üzerindeki etkilerini araştırmış ve adalete atfedilen görece değerlerin yükseldikçe kişilerin adalet algılarının olumsuzlaştığını ortaya koymuşlardır. Çakmak ve Biçer (2006: 11) performans değerlendirmelerinde örgütsel adalet algılarının önemli yer kapsadığını göstermişlerdir. İşcan ve Naktiyok (2004: 181) dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağdaşım ile ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ise örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal ve işlemsel adaletin, çalışanların örgütüne olan bağdaşımını belirleyen önemli unsurlar olduğunu ortaya koymuşlardır. Özdevecioğlu, (2003: 113) kurumlarda olumlu olarak algılanan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim adaletinin, çalışanların saldırgan davranışlarını azalttığını deneysel olarak ortaya koymuş, İşbaşı (2001: 52) adalet algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerindeki rolünü ve önemini ele almıştır.

2.2.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütlerde adalet olgusunun oturmuş olması, örgüt çalışanlarının kurumlarına bağlılıklarının artmasına ve istenmeyen davranışların azalmasına etki eder. Örgütsel adaletin bulunduğu kurumlarda çalışanların performanslarında da bir artış gözlenmesi beklenen davranışlardan birisidir. Eğer içinde bulunulan örgütte adalet kavramı yerleşmemişse örgüt çalışanları ile yöneticiler arasında istenmeyen davranışlar ve sonunda da örgütten ayrılmalar gözlenebilir.

Bireylerin örgüt içerisinde huzur ve uyumlu bir şekilde bulunmaları sağlayan en önemli etken adalet kavramıdır. Bireylerin bu şekilde örgüt içerisinde bağlılık duygusunu hissettirmede en önemli rol ise liderlere aittir. Liderler çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenmeli ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik girişimlerde bulunmalıdır. Bireyler, beklentilerinin ya da isteklerinin karşılanmadığı durumlarda ise kendilerine yanlış davranıldığını ya da haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Bu gibi durumlar ise bireylerde örgüte karşı soğuma ve lidere karşı güvensizlik sorunlarına sebep olur. Lider ise bu durumların yaşanmaması için, tüm çalışanlara adil davranmalı ve tüm çalışanların isteklerini karşılamaya yönelik girişimlerde bulunmalıdır (Titrek, 2009: 553).

Çalışanlar örgütlerinde kendi lehine ya da aleyhine olsun eğer sürece etki edebiliyorlarsa bu durum örgütteki adalet algılamasına olumlu yönde etki eder. Bu etki çalışanların örgütlerine bakış açısını pozitif bir şekilde etkileyip, örgütlerine bağlılıklarını arttıracaktır. Aksi durumlarda ise çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları azalacaktır. Çünkü çalışanlar kendileriyle ilgili alınan kararların belli ölçütler çerçevesinde verildiğini bilip bu işlemlerin örgütteki tüm çalışanlara da aynı ölçüde uygulandığını bilirse, kendisi adına verilen kararlar, kendisini tatmin etsin ya da etmesin bu kararları adil olarak algılamasına ve bu kararları rahatlıkla kabul etmesine sebep olur (Doğan, 2008: 30).

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir (Yılmaz, 2004: 6):

1) Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.

- 2) Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler,
- 3) Son olarak daha eğitimli bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitimli bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Örgütün amaçlarını emeğiyle karşılayan çalışan, bu emeği neticesinde bazı gereksinimlerini örgütten sağlamak isteyecektir. Örgütün adil olmadığına inanan çalışanın örgüte olan güveni ve inancı azalacaktır. Bu nedenle çalışanların örgüte olan güvensizliğini ve kaygısını ortadan kaldıracabilecek en önemli unsur adalettir (Aykut, 2007: 105).

Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgüte olan bağlılık, örgütsel güven vb. etmenleri nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi için son derece önemlidir (Greenberg, 1990: 406).

Hoy ve Tarter'ın (2004: 251-252) dağıtım adaletin ilkeleri ve işlemsel adaletin dağıtım mekanizmasının ışığı altında belirledikleri ilkeler şunlardır:

Eşitlik ilkesi, çalışanların örgütlerinden elde ettiği kazanımların, örgütlerine olan katkılarıyla orantılı olması ilkesidir.

Algı ilkesi, çalışanların adalet algısı, genel adalet anlayışına katkı sağlamalı ilkesidir.

Çok seslilik ilkesi, alınan kararlara katılımın çokluğu, kararların adil olmasına katkı sağlayacağı ilkesidir.

Kişilerarası adalet ilkesi, duyarlı, ağırbaşlı ve saygılı davranışların sergilenmesi, kararların adil olmasını desteklediği ilkesidir.

Tutarlılık ilkesi, tutarlı liderlik davranışları, çalışanların adalet algısı için gerekli bir durum olduğu ilkesidir.

Siyasal ve sosyal eşitlik ilkesi, verilecek kararların kişisel çıkarlardan uzak olması ve örgütün misyonuyla yapılandırılması ilkesidir.

Düzeltilme ilkesi, hatalı ya da eksik kararların düzeltilmesi gerektiği ilkesidir.

Doğruluk İlkesi, alınacak kararların doğru bilgilere dayandırılması gerektiği ilkesidir.

Temsilcilik ilkesi, alınacak kararların, çalışanların ilgilerini yansıtması gerektiği ilkesidir.

Etik ilkesi, alınacak kararlarda ahlaki değerlerin ve etik standartların izlenmesi gerektiği ilkesidir.

Okulda örgütsel adalet anlayışı liderin eşit, hassas, saygılı, tutarlı, çıkar gözetmeyen ve dürüst davranışlarına bağlıdır. Öğretmenler kendilerini etkileyecek kararlara katılmak isterler ama bu süreçte okulun çıkarını kendi çıkarlarının önüne koymalı ve karar verme sürecinde düşüncelerini ve duygularını ifade edebildiklerine inanmalıdır.

Sonuç olarak adalet kavramı hem örgütlerin geleceği hem de örgüt çalışanlarının örgütlerine bağlılıkları açısından önemlidir.

2.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Greenberg 1987 yılında örgütsel adaleti dört gruba ayırmıştır. Örgütsel adalet ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları şeklinde dörde ayrılmaktadır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramları (Eşitlik Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel

adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir (Özen, 2002: 110).

2.2.3.1. Reaktif İçerik Kuramlar

Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler işe yaptıkları yatırımlar ve kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdaki bireylerin sarf ettikleri gayret ve sonucunda elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar. Katkıları ve kazanımları arasında yapılan karşılaştırmalar sonunda çalışanlar diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için, örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili bir takım davranışsal, tutumsal ve psikolojik tepkiler gösterir. Örneğin, karşılaştırma sonucunda kişinin kazanım-yatırım orantısı, diğerlerinininkinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacı ile ya da sonucun daha fazla olması için çaba gösterebilirler, zam isteyebilirler ya da ters bir tepki içine girip işlerini (yatırımını) yavaşlatabilirler, performanslarını düşürebilirler. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar (Laçinoğlu, 2010: 12).

Kuramlar arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen hepsinin birleştiği ortak görüş, insanların adil olmayan durumlarda olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltmek şeklinde davranarak bu soruna çözüm bulmaya çalıştıkları yönündedir. Bu teoriler örgütlerde kaynak ve ödüllerin adil dağıtımına yönelik tepkileri içerdiği için reaktif-süreç teorileri olarak adlandırılmaktadırlar (Söyük, 2007: 36).

Çalışanlar yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kazanımlarının fazla olduğunu fark ettiğinde kızgınlık veya dargınlık hislerinden ziyade suçluluk veya utanç duyacaktır. Bu duygular da olumsuz duygular olup kişiyi dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmeye güdüler (İşbaşı, 2000: 45). Örneğin Gilliland (1993) seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada, bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işi alamaması durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek bilişsel ya da davranışsal bazda eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirmenin olması ise

çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin beklemediği halde bir maaş artışı olan çalışan hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtulmak ve eşitlik durumuna geri dönmek için, işinde daha çok çalışabilir; çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarını dışında ekstra çaba gösterebilir (Tan, 2006: 18).

2.2.3.2. Proaktif İçerik Kuramlar

Proaktif kuram, adil uygulama ve adil davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır (Çöp, 2008: 31).

Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif olarak çaba sarf ederler. Kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı görülmüştür. Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Eker, 2006: 8-9).

Lerner'in (1980), "dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı" yönündeki görüşüne göre kültürel bağlam adalet güdüsünü etkilemektedir. Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak görülebilir (Dilek, 2004: 21).

2.2.3.3. Reaktif Süreç Kuramlar

Bu kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Eker, 2006: 8-9). Kullanılan prosedürler, kontrolün

derecesine göre değişmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmaktadır ve sonuç taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir (Söyük, 2007: 42).

Thibaut ve Walker'ın yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenecek, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Thibaut ve Walker "Prosedür Adaleti Teori"lerinde üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise "karar kontrolü" olarak tanımlanmıştır. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Çöp, 2008: 33).

2.2.3.4. Proaktif Süreç Kuramlar

Proaktif Süreç Kuramı, dağıtım kararlarından ziyade prosedürlerle ilgilenmesinden dolayı, süreç teorileri altında ele alınmaktadır. Meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürlere odaklanmış olan reaktif süreç teorilerinin tersine, proaktif süreç teorileri, "dağıtım prosedürleri" ile ilgilenmektedirler. Teoride, adaleti sağlamak için kullanılması gereken prosedürler incelenmektedir (Söyük, 2007: 42).

Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının tersine, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar (Eker, 2006: 10).

Dağıtım Tercihi Teorisi dağıtıcıya, adaleti sağlayarak değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler sunacaktır. Teori bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını vurgulamaktadır. Adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsedilmektedir; (a) bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak, (b) tutarlı kurallara dayanmak, (c) doğru bilgiye dayalı olmak, (d) karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak, (e) bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak, (f) bireylerin bilgi almasını sağlamak, (g) prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak ve (h) yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak (Çöp, 2008: 34).

2.2.4. Örgütsel Adalet Türleri

Adalet yaklaşımına göre kararlar eşitlik ve adalet standartlarına bağlı olmalıdır. Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkilşimci adalet olmak üzere sınıflandırılırlar (Daft, 1991: 95).

2.2.4.1. Dağıtımsal Adalet

Kaynağını daha önce bahsedilen Adams'ın (1965) hak etme teorisinden alan dağıtım adaleti algısı, bireylerin iş yerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığını algılamaları halidir (Töremen ve Tan, 2010: 63).

Daft' a (1991: 95) göre aynı konumda çalışan bireylere kendilerini etkileyecek kararların alınması sürecinde eşit davranılması dağıtımsal adaletle ilgilidir.

Çalışanların yetenek ve sorumluluklarından kaynaklanan farklılıklar ödüllendirme sürecindeki değişikliklere sebep olur.

Baldwin' e (2006: 1) göre ödül ve ceza dağıtımı örgütlerde standart bir şekilde uygulanmaktadır ama bazen çalışanlar adil olmayan dağıtımın varlığını hissederler. Örneğin çalışanlardan biri kendisi ile aynı iş deneyimi olan bir iş arkadaşının terfisini adil bulmayabilir. Ama unutulmamalıdır ki deneyimin terfi alınmasında tek başına bir kriter olmayabileceğidir. Sonuç olarak çalışan ya çabalarını azaltır ya da diğer çalışanla aynı mevkiye gelip durumun tazmin edilmesini ile ilgili kampanya başlatır ki her iki durumda liderlere zarar verir.

Dağıtımsal adalet örgüt içinde dağıtılan her türlü ödül, ceza ve terfilerin eşit olarak örgüt çalışanları tarafından algılanmasıdır. Bu anlayışa göre örgüt çalışanları istenilen davranışları sergilemeleri halinde belirlenen ödüllere ulaşacaklardır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Adalet kavramı örgütlerin olmazsa olmazlarından. Adaletin olmadığı örgütlerde çalışanlar arasında geçimsizlik ve hatta gruplaşmalar bile olabilir. Bunun sonucunda da örgütte dağılmalar başlar.

Çakmak' a (2005: 22) göre dağıtım adaleti, temelini sosyal adalet konusundan alan bir kavramdır. Buna göre dağıtım adaleti, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşebilir nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir.

Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içinde yer alır ve eşit işe eşit sonuç getirmesi beklenilir. Dağıtımsal adaleti uygulayan liderler performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkılarından dolayı ödüllendirilir veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında cezalandırılır (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595).

Söyük' e (2007: 10) göre dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi hususu da önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle dağıtım adaleti; çalışanların dağıtım süreci sonunda sahip oldukları sonuçlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları sonuçlar arasındaki kıyaslamaya ilişkin algılarıdır şeklinde de ifade edilebilmektedir. Birey dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda yargıya varmak zordur. Herhangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için birey kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir.

Bryne ve Cropanzano' ya (2001) göre dağıtım adaleti olgusu Görelî Yoksunluk Teorisine dayanmaktadır. Görelî Yoksunluk Teorisi de genel olarak ele alınan sosyal adalet konusunda yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Görelî Yoksunluk Teorisi, tatmin ödül ya da kazanımların objektif değerlerinin yerine kişilerin çıktılarını diğerlerinin çıktılarını ile karşılaştırması sonucunda sosyal olarak belirlenmektedir. Aynı kazanım karşılaştırıldıkları standartlara göre tatmin edici yada hayal kırıcı olabilmektedir. Görelî Yoksunluk Teorisi işleyişi şöyledir; çalışanlar kazanım elde etmeyi amaçlamakta ya da kazanım elde etmektedir. Daha sonra bu kazanım kendisi için değerini genellikle belirli bir standardı temel alarak belirlemekte, bu kazanım benzer birinin elde ettiği kazanımla aynı olmaktadır. Eğer elde edilen kazanım, standarttan daha az ise çalışan tatminsizlik hissetmektedir (Yılmaz, 2004: 9).

Çalışanların kişilik yapılarının örgütteki ödül ve ceza dağıtımında göz ardı edilmemesi dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Örgüt çalışanları aldıkları ödül ve cezaların “eşitlik kuralı’na” göre karar verirler. Çalışanlar çalışmalarını için gösterdikleri performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri vb.), bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarını (maaş, terfi vb.) karşılaştırırlar. Eğer çalışanların performans girdileriyle çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu düşünürlerse, aldıkları ödüllerin adil olmadığına karar verirler (Tan, 2006: 18).

Adams'a göre (1963: 427–428) eşitsizlik algısına kapılan çalışanlar, durumu kendi lehine çevirmek için altı değişik yola başvururlar. Bunlar;

1. Kendi yatırımlarını, katkı oranlarını değiştirmeye çalışmak,
2. Kazanımların değişmesini sağlayacak şekilde davranmak, bilişsel olarak katkı ve kazanımları bozarak,
3. Kazanımlara ilişkin algılarını çarpıtmak,
4. Diğerlerinin elde ettiği kazanımları ve yatırımları bozarak,
5. Ortamdan, fiziksel çevreden uzaklaşmak,
6. Karşılaştırmaya temel alınan standardı, referans kişi ya da grubunu değiştirmek (Çöp, 2008: 19-20).

Adams'ın teorisine göre bireyin katkı ve kazanım oranları benzerlerinininki ile aynı ise adil bir adalet algısı oluşmakta, kişiler tarafından algılanan eşitsizlik mevcut ise eşitsizliği giderme yönünde çabalar ortaya çıkmaktadır. Kişilerin eşitsiz adalet algılamaları durumunda davranışsal ve psikolojik davranışlar ortaya çıkmıştır. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda yapılan adaletsizlikler karşısında çalışanların çalma, üstlerine olumsuz tavırlar sergileme gibi davranışlarda bulunduğu saptanmıştır. Adams'ın teorisi çalışmalara 1975'lere kadar ışık tutmuş, daha sonra da ciddi eleştiriler almıştır (Dilek, 2004: 4).

Dağıtım adaleti bu açıdan incelendiğinde; adil bir dağıtım yapılmayan örgütlerde bireylerin performansının düşeceği görülmektedir. Bu da örgütün hedeflerini gerçekleştirmede istenilen düzeye ulaşamayacağını hatta hedeflerden sapmalara neden olacağı gösterir (Doğan, 2008: 26).

2.2.4.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, örgüt çalışanları tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından büyük önem taşımaktadır (İçerli, 2010: 81). Bireyler

buldukları örgütte çeşitli kişisel gereksinimlerini gerçekleştirmek için yer alırlar. Kendisine bu süreçte örgüt içinde ne kadar adil davranıldığını sorgulamak da çalışanın en doğal hakkıdır.

Baldwin' e (2006: 2) göre işlemsel adalet, belirli bir sonuca götüren karar sürecinin adilliği ile ilgilidir. Çalışanlar istenmeyen sonuçları eğer örgütsel adalet ilkelerine uyuyorsa kabullenirler. Çalışanların işlemsel adalet anlayışları karar verilmeden önce kendilerine bilgilerini sunmaları ve endişelerini dile getirmeleri fırsatı verilirse artabilir. Bunu yapmanın yolu ise çalışanlarla yemek yemek, açık kapı politikası ve etrafta gözükme olabilir.

Karaman' a (2009: 19) göre işlemsel adalet, kazanımları belirlemede kullanılan araçların algılanan adaletidir. Yasal ve politik bağlamlardaki araştırma sonuçlarına göre; dağıtım adaleti, daha çok spesifik kazanımların değerlemesiyle ilişkiliyken, işlemsel adalet bir sistemin veya bir kurumun karakteristikleriyle yakından ilişkilidir.

Daft' a (1991: 96) göre kuralların adil uygulanmasını gerektirir. Kurallar açık bir şekilde belirtilmeli, tutarlı ve ayırım gözetmeksizin uygulanmalıdır. Titrek' e (2009: 554) göre alınan kararın evrelerindeki dürüstlüğe işlemsel adalet denir.

İşlemsel adalet çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödülleri neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve prosedürlerin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Sayın, 2009: 11).

İşlemsel adalet, sadece elde edilen sonuçlar üzerinde değil, sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri, yani süreç üzerinde sahip olunan kontrolü de göz önüne almaktadır. İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir. Yani çalışanlar, elde ettikleri sonuçlar oluşurken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da değerlendirirler (Uğurlu, 2009: 84).

İşlemsel adalet, kararların alınması sürecindeki işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. İşlemler istenilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Kısaca

dağıtımsal adalet kararların adilliğini, işlemsel adalet ise kararların alınma sürecini konu almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Yakın zamana kadar örgütsel adalet türlerinin en önemlisi dağıtımsal adalet olmuştur. Zamanla örgütlerde bu dağıtımla ilgili çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlardan bazıları ise dağıtılan ödüllerin hangi kıstaslara göre dağıtıldığı, hangi çerçevede dağıtıldığı ve ödüllerin dağıtımında nelere dikkat edildiğidir. İşte bu sorunların cevabı olarak işlemsel adalet süreci gündeme gelmiştir Örgüt çalışanları ödül ve cezaların dağıtımında hangi ölçütlerin uygulandığını bilmiyorsa veya bu ölçütleri uygun bulmuyorsa, çalışanlar örgütlerinde işlemsel adaletin varlığına inanmazlar. O halde çalışanlar kendilerini ilgilendirecek her türlü kararda söz sahibi olmak ve sürecin içinde yer almak isterler. Bu süreçlerin olduğu örgütlerde ise işlemsel adaletin varlığı çalışanlar tarafından kabul edilir (Doğan, 2008: 28).

Thibaut ve Walker' a (1975) göre, işlemsel adaletin iki alt boyutu vardır: Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak çalışanlara kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması çalışanların adalet algılarını artıran bir uygulamadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutudur. Bu boyut, karar alınırken çalışanların haklarına saygılı olunması, onlara saygılı davranılması, alınan kararların çalışanlara tarafsız uygulanması gibi uygulama şekillerini kapsamaktadır (Laçinoğlu, 2010: 24-25).

İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bu boyut, örgütlerde karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, çalışanların fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci alt boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Söyük, 2007: 11).

Örgütsel açıdan işlemsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımını belirleyen işlemlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle işlemsel adalet,

kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre işlemsel adalet kavramı ile çalışanların örgütsel kararlarının adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmedikleri aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürle ilgilendiklerini savunmaktadır. İşlemsel adalet, örgütlerde dağıtım adaletinin açıklayamadığı durumları ifade edebilmektedir (Çakmak, 2005: 31).

Çalışanların örgütsel kararlarda fikirlerinin alınması da işlemsel adaletin öneminin gerçekleşmesinde etkili bir adımdır. İşlemsel adalet bakış açısıyla değerlendirildiğinde; çalışanlar sürecin adil olduğuna inanmaları halinde, düşük ücret almaları ya da terfilerinin gerçekleşmemesi gibi herhangi olumsuz bir durumdan sonra, sürecin adil olduğuna inandıkları için düşük ücret almaları veya terfilerinin neden gerçekleşmediği konusunu düşünme olasılıklarının çok az olduğu ifade edilebilir (İçerli, 2010: 83).

2.2.4.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adaleti, çalışanlarla liderler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ya da iletişimin adillik ölçütü olarak belirtebiliriz (Özdevecioğlu, 2003: 79). Örgütü oluşturan bireyler farklı kültürlerden gelirler. Örgütler açısından önemli olan örgüt içinde bulunan bireylerin birbirleriyle olan etkileşimi ve iletişimleridir. Bu etkileşimler örgütün işleyişi ve devamı için önemli bir yere sahiptir (Doğan, 2008: 31).

Baldwin' e (2006: 3) göre etkileşimsel adalet, özellikle karar verme sürecinde çalışanların kişilerarası ilişkilerin ya da davranışların kalitesi ve niteliği ile ilgilidir. Bu doğruluk, saygı, uygunluk, temize çıkma hakkını içerir.

Töremen ve Tan' a (2010: 64) göre etkileşimsel adalet iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde çalışanlara iletilmelidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir.

Etkileşimsel adalet; örgüt liderlerinin, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilebilir. Etkileşimsel adalet; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir (İçerli, 2010: 86).

Verilen ceza ya da alınan ödülün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen yol, lider tarafından takınılan tavır ve çalışanlara karşı yaklaşım bu adaletin kapsamındadır. Etkileşimsel adalet örgüt içinde karar alma süreçlerinin çalışanlara nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Greenberg 1990 ve Moorman, 1991' a göre etkileşimsel adalette kararları uygulayanlarla karardan etkilenenler arasındaki iletişim önemlidir. Karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma biçimi ile ilgili olan etkileşimdeki adalet algısını ele alır (Doğan, 2008: 31).

Örgütlerde çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Araştırmacılar etkileşimsel adaletin adalet sınıflandırmasındaki yeri konusunda farklı görüşler savunsalar da, örgütlere çalışanlerin işverenler ile olan etkileşimlerinin, vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, Skarlicki ve Folger (1997) etkileşimsel adaletin yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar açısından dağıtımsal ve işlemsel adaletin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, çalışanların adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan işlemsel süreçleri bir bakıma görmezden geldikleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Hiç şüphesiz bu bulgu etkileşimsel adaletin diğer adalet türlerinden çok daha önemli olduğunu göstermektedir (Laçinoğlu, 2010: 28).

Sonuç olarak, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti iletmiş iyi tasarlanmış örgütlerde hem adil davranıldığı için çalışan hem de çalışanlarından gelebilecek herhangi bir zorluk ya da tehdit karşısında kontrol sağlayabileceği için örgüt faydalanır. Örgütsel adalet çalışanın sağlığı ve refahı ile bağdaşır (Baldwin, 2006: 4).

2.2.5. Okullarda Örgütsel Adalet

Çalışanlar buldukları örgütlerin ayrılmaz parçalarıdır. Çalışanların örgüt içinde huzur ve istekli bir şekilde çalışmasını buldukları örgütlerin liderleri tarafından karşılanabilir. Çalışanların bireysel olarak en üst derecede performans ve fayda sağlaması da örgüte ve lidere inanmasıyla gerçekleşebilir. Örgüt çalışanlarının göstereceği performans ya da çabalar ancak beklentilerinin karşılanmasıyla artabilir. Bu beklentiler ise örgüt içinde hak edilen ödül ve cezaların adil bir şekilde dağıtılmasıyla karşılanır. Çalışanlar örgütle ilgili karar alma süreçlerinin içinde bulunmak isterler bu durum onların örgütün önemli bir üyesi olduğunu gösterir ve çalışanın örgüte olan güveni artmış olur.

İnsanlar, örgütlere kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve çıkarlarını en üst düzeye ulaştırmak için katılırlar. Bu amaçla, çeşitli yükümlülükler altına girerek bunların karşılığını almayı beklerler. Bu durum, çalışan ile örgüt arasında gizli ya da açık bir sözleşmede belirtilir. Söz konusu sözleşme, her ne kadar çalışan ile örgüt arasında ise de, çalışan doğrudan bağlı olduğu yöneticiyi (lideri) örgütün temsilcisi olarak kabul eder. Bu nedenle, lider-çalışan etkileşimi, çalışan-örgüt ilişkileri açısından önemlidir. Örgüt çalışanlarında oluşan adalet algısı, lider-çalışan ilişkisiyle ilgilidir. Liderin tutum ve davranışları bu bağlamda önemlidir. Liderlerin adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı konusunda çalışanlarda olumlu kanı oluşmasına katkı yapacaktır (Dilek, 2005: 41).

Eğitim örgütlerinde başarı değerlendirmesini nesnel olarak yapmak güçtür. Yöneticinin iş başarısını değerlendirme yaklaşımı önem taşımaktadır. Öğretmenler, iş başarılarının olabildiğince nesnel ve yansız olarak değerlendirildiği konusunda yönetime ve yöneticiye güvenirse, okula bağlılıklarını artırabilirler. Şüphesiz ki bu algının sağlanması, yöneticinin bu konudaki tutumuna bağlıdır. Bu bağlamda, iş

başarısının değerlendirilmesinde yöneticinin izlediği yöntem veya yaklaşım önem taşımaktadır (Celep, 2000: 19).

Birçok örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da ortaya çıkan sorunların birçoğunda örgütsel adalet, örgüte olan bağlılık, örgüte olan güven algısındaki düşüklük ve örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını yeterince gösteremedikleri yatmaktadır (Laçinoğlu, 2010: 1).

Örgüt çalışanlarının yaşayacağı sorunlar sadece örgüt ya da örgüt liderleriyle ilgili değil çalışanlarla da olabilir. Meslektaşlarıyla sorun yaşayan çalışanlar bu durum sonucunda lidere karşı farklı davranışlar ya da yanlı tutumlar gösterebilir. Bu da örgüt lideri açısından kolay olmayan ve karışık bir durumdur. Bireylerde bu düşüncülerin ortaya çıkmasında ise örgüt içerisinde adalet kavramının yeterince yerleşmemiş olmasındadır.

Daha az sınıf mevcudu ve eğitim kaynaklarına kolay ulaşabilme gibi çalışma koşulları öğretmenler için olduğu kadar öğrenciler içinde önemlidir. Poole (2007: 727), bunun için sendikalara alternatif olarak örgütsel adalet kavramının önemini vurgulamaktadır. Örgütsel adalet teorisine göre adil liderlik davranışları çalışanların adaleti kendi algılamalarına göre şekillenmektedir. Birisi için adil olan bir davranış öteki için adil olarak algılanmayabilir. Ama örgütsel adalet bireysel olduğu kadar sosyal olarak ta inşa edilir yani bir süre sonra normatif bir yapı haline gelir yani uzun süreli ve herkes tarafından paylaşılan nitelikler kazanır. Eğer sürecin ve kararların adil olduğuna inanırlarsa çalışanlar hoşlarına gitmeyen bir sonucu bile kabullenmektedirler.

Hoy ve Tarter' a (2004: 253) göre okulda adaletin algılanması liderin davranışlarına bağlıdır. Eşitliğe dayalı, hassas, saygılı, tutarlı, dürüst ve etik davranışlar adalet duygusu uyandırır. Öğretmenler kendilerini ilgilendiren kararlara katılmak istemektedirler ve karar sürecinde kendi görüşlerinin temsil edildiğini ya da sunulduğunu bilmek istemektedirler. Liderlerin yanlış kararlar aldıklarında hatalarını geri beslemelerle veya daha doğru bilgi edindiklerinde düzeltmede veya kararlarını geri alma cesaretlerinin ya da güvenlerinin olması gerektiğine inanılır.

Töremen ve Tan' a (2010: 68-69) göre bireyin adaleti ortaya çıkan sonuçlara göre değerlendirmesi de onun güdülenme düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adaletin birçok kavramla ilişkisi, çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararını etkilemektedir. Bu durum, çalışanı sürekli adil, dürüst, açık bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir. Eğitim kurumlarında, hem öğretmenler hem de öğrenciler okul yönetiminden örgütsel adalet noktasında çeşitli isteklerde bulunabilirler. Okul ortamına ve mesleklerine karşı bağlılıkları, örgütsel adaletin bir fonksiyonu olarak oluşacaktır. Okulun tüm çalışanları ve çevresi, bu adalet algılarının güçlülüğü oranında performanslarını, bakış açılarını ve başarılarını sergileyeceklerdir.

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsanlar hayatları boyunca sürekli değişik gruplar ve örgütler içerisinde bulunurlar. Bunlar aileden tutun da öğrencilik yaşamımızın geçtiği okula kadar uzanır. İster genç olsun ister yaşlı her birey yaşının elverdiği koşullar içerisinde bulunduğu ortamlarda adil bir davranışın egemen olmasını ister. Küçük yaşlarda adaletin içinde yer alan ve bunu kişiliğine yansıtmış olan bireyler ileriki zamanlarda görev olacağı ve bulunacağı örgütlerde de adalet kavramının olmasını isterler.

Her birey toplumun içinden çıkar ve birey bu toplumdaki insanlarla etkileşim kimi zaman da işbirliği içinde yer alır. İnsanların birbirleriyle olan ilişkileri sonucu çeşitli gruplar ve sonunda da örgütler oluşur. Kısaca insanlar belli amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanlarla birlikte örgütün amaçları doğrultusunda işbirliği yaparlar (Uğurlu, 2009: 70).

Örgütlerde adaletin algılanması liderin davranışlarına bağlıdır. Eşitliğe dayalı, hassas, saygılı, tutarlı, dürüst ve etik davranışlar adalet duygusu uyandırır. Öğretmenler kendilerini ilgilendiren kararlara katılmak istemektedirler ve karar sürecinde kendi görüşlerinin temsil edildiğini ya da sunulduğunu bilmek istemektedirler. Liderlerin yanlış kararlar aldıklarında hatalarını geri beslemelerle veya daha doğru bilgi edindiklerinde düzeltmede veya kararlarını geri alma cesaretlerinin (güvenlerinin) olması gerektiğine inanılır (Hoy ve Tarter, 2004: 253).

Bireyler içerisinde bulunduğu örgütte adalet kavramının olmamasından ya da adaletin adil bir şekilde dağıtılmadığından şüphe duyarsa bireyin örgüte sağlayacağı yarar minimize iner. Örgüt çalışanlarının bir arada uyum içerisinde çalışmasını sağlayan ve bireylerin buldukları örgüt içerisinde emeğinin karşılığını alacağından emin olmasını sağlayan en önemli unsur adalettir.

Örgüt çalışanları, kazanımların dağıtılmasında, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemlere ve liderleriyle olan iletişimlerinin adil olup olmadığı, örgütlerine olan düşüncelerini etkilediğinden bu durum çalışanların performanslarında önemli bir etkiye sahip olacaktır (Karaman, 2009: 2).

Organ (1996) ve Moorman' a (1991) göre örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (İşbaşı, 2000: 84).

Günümüzde her geçen gün ortaya çıkan yönetim sorunları, adaletli bir şekilde yönetilen örgütlerin önemini daha çok ortaya koymaktadır. Örgüt içinde adil olan ve olmayan davranışları belirlemedeki en etkili belirleyici liderlerdir (Uğurlu, 2009: 73).

Örgüt liderleri örgüt içinde hakimiyet kurmak zorundadırlar. Liderlerin kuracağı bu hakimiyet baskı ya da katı yasalarla olmamalıdır. Lider kuracağı hakimiyeti çalışanları etkileyerek başarmalıdır. Bu başarı liderin mesleki bilgi ve yeteneklere sahip olmasıyla kazanılır. Çalışanlar, liderlerinin örgütle ilgili her konuda bilgi sahibi olduğunu ve mesleki olarak da yeterli gördükleri sürece lidere olan inancı ve bağlılıkları artmış olur. Dönüşümcü liderler de örgüt içinde etkili olabilmek ve hakimiyet sağlayabilmek için çeşitli liderlik özellikleri gösterirler. Lider bu özelliklerini uygun durumlarda kullanarak örgütteki başarıya katkı sağlayabilir. Lider yeri geldiğinde örgüt içinde adalet algısını yerleştirmek suretiyle liderliğin kendisine verilen yasal güçlerini kullanarak çalışanları üzerinde hakimiyet kurabilir. Kurulacak bu hakimiyet örgüt çalışanlarının performansına dayalı ödüller, istenmeyen ya da örgüt yapısına zarar verebilecek durumlarda verilecek cezalardır. (Erdal, 2007: 14)

Örgüt içinde sinerjinin artırılması, örgütün misyonu ve vizyonu hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve bireyin kendisini örgütün önemli bir parçası olarak hissedebilmesinin sağlanması, takım ruhunun aşılması gibi yollarla çalışanların motive edilmesi, dönüşümcü liderin telkinle güdüleme özelliğiyle örtüşmektedir. Dönüşümcü lider, sık sık ortaya çıkan problemlere sinerjistik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimini oluşturabilir (Şimşek vd., 2003: 353).

Özmen ve Sönmez' in (2007: 194) belirttiği gibi örgütlerde değişimin gerçekleştirilebilmesi için, değişimin ve gelişmenin önemine inanmış bireylerin olması gereklidir. Bu bakımdan, örgüt liderlerinin kendisi ilk olarak değişim ve gelişim yanlısı olmalıdır. Bu liderler değişim sürecinde örgütün yapısına ve durumuna uygun bir yol belirlemelidir. Bu sayede değişim esnasında nelerin hangi aşamada gerçekleştirileceği belirlenmiş olacaktır. Lider bu aşamada örgüt içerisinde çalışanlarla işbirliği içinde olmalıdır.

Dönüşümcü liderler örgütte çalışan personel arasında açık iletişim, düşüncelerin paylaşımı, bilgi ve öğrenilenlerin aktarılması gibi özelliklerin gelişmesini sağlayarak örgütsel değişimi başlatabilirler (Korkmaz, 2008: 76).

Dönüşümcü liderler kendilerini değişimin bir parçası olarak görürler. Bu liderler toplumsal gelişmelere ve değişmelere en kısa sürede adapte olabilen kişilerdir. Liderler toplumsal ve çevresel değişimleri planlı bir şekilde örgütlerinde düzenleyebilen yapıda olmalıdırlar. Liderler meydana gelebilecek bu değişimleri çalışanlarına da aktarabilen ve onlara bu süreç içerisinde rehberlik edebilecek özellikte olmalıdırlar.

Annamalai ve arkadaşlarına (2008) göre liderlikte en büyük zorluk sürekli eğitim programlarını, öğretmenlerin ve öğrencilerin kapasitesini ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik örgütsel kültürü oluşturup devamını sağlamaktır. Dönüşümcü liderlik geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklanan müdürler için tercih edilmektedir çünkü çalışanların farkındalıklarını artırır ve böylece bu hedefleri gerçekleştirecek örgütsel hedefleri değerlendirebileceklerdir.

Eraslan' a (2006: 20) göre dönüşümcü liderlerin varoluş sebepleri “değişim” dir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişimin temsilcisi olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları örgütleri değişim ekseninde düzenlemektir. Dönüşümcü liderler çalışanlarını değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek çalışanlarını harekete geçirirler. Bu noktada lider devamlı olarak çalışanlarının değer yargılarına dikkat etmek zorundadır.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderliği uygulayarak örgütsel adaleti sağlayan örgüt yöneticileri, eleştirebilen, sorgulayan, düşündüklerini rahatça söyleyebilen ve en önemlisi bütün performansını örgüt yararı için harcayan çalışanlar oluşturacaktır. Bu durum örgütün başarısı ve ulaşılacak istenilen amaç için atılacak en önemli adımlardan biridir.

2.4. İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Toplumda bulunan örgütlerden bazıları değişime karşı direnç gösterirler. Bu örgütler değişim sonucunda kültürel değerlerin kaybolabileceğini ve örgütün amaçlarının değişebileceğini düşünürler. Bu örgütler var olanın devam etmesi yönelimindedir. Bu durumda örgütlerin değişime lider olmaktan ziyade engel olma rolünü seçmelerine sebep olmaktadır. Toplumsal ilerlemenin adımlarından biri de değişime ayak uydurmaktır. Topluma bu şekilde yön verecek ve destekleyecek olan örgütlerin başında eğitim örgütleri yer alır. Eğitim örgütlerin toplumsal olarak ilerlemenin ve değişimin en önemli belirleyicileridir. Bu sebeple eğitim örgütleri kendilerinin ne derece önemli bir pay sahibi olduklarını bilmeli ve bu yönde adım atmalıdırlar. Bass ve Avolio' ya (1990) göre okulların da bu değişimin dışında tutulması mümkün değildir. Hızla globalleşen ve değişen dünyada okul müdürlerinin de değişime pozitif bir şekilde cevap veren liderler kadar aktif bir şekilde değişim yaratan liderlik yaklaşımı olan dönüşümcü liderliğe odaklanmaları önemlidir.

Öğretmenlerin doyumunu arttıran dönüşümcü liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğretim ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimi sağlarlar hem de öğrencilerin güdüleme ve öğrenmelerine katkıda bulunurlar (Celep, 2004: 118).

Öğretmenler, okul içerisinde samimi olmayan davranışlar olmadığını hissederlerse, bu durum hem okul içi yardımlaşmanın azalmasına hem de öğretmenlerin kurumlarına olan inançlarının azalmasına sebep olur. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı duruşunun objektif oluşu, çalışanlar arasında vereceği ödül ve cezaların yansızlığı da kurum içinde bulunan adalet kavramını da etkilemektedir.

Öğretmenlerin ihtiyaçlarının giderilmesinde, beklentilerinin karşılanmasında okul müdürlerinin etkin rol oynaması gerekir. İhtiyaçları giderilen, beklentileri yerine getirilen öğretmenler işlerine karşı daha motive olmuş, daha özverili bir çalışma içerisinde olabilirler. Bu durum okul örgütüne amaçlarına giden yolda büyük ilerlemeler yaşatabilir. İhtiyaçları giderilmeyen, beklentileri karşılanmayan öğretmenlerde ise motivasyon düşüklüğü yaşanabilir (Ergen, 2009: 2).

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.5.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Araştırmalar

2.5.1.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Lievens ve diğerlerinin (1997), yaptıkları çalışmanın örneklemini 3 örgütten 189 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada MLQ ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda MLQ dönüşümcüliderlik davranışlarını global olarak ölçmekte ama 4 boyutu ayırt etmekte başarısız olduğu belirtilmiştir. Ayrıca MLQ liderlik stratejileri açısından nispeten tarafsız bir ölçüm sağladığı ve liderler için MLQ liderin stratejileri için iyi bir başlangıç olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Geijsel, Sleegers ve Berg' in (1998), yapmış oldukları çalışmada yenilenmekte olan okullarda dönüşümcü liderlik kavramını incelemiştir. Çalışma için Hollanda'da 662 öğretmenle röportaj yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yeniliğe en fazla açık olan okullarda dönüşümcü liderlik uygulamaları daha fazla yer aldığı en etkili öge ise çalışanların vizyon belirlemede rol alması olmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ihtiyaçları ile ilgilendiği, kurumla ilgili tüm kararlarda tüm çalışanların fikirlerini sorduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yeniliğe açık olan okullarda okul

müdürlerinin okul kültürünün oluşmasına değer verdikleri önemli kararlar en son olarak öğretmenler toplantısında sonuca bağladıkları ortaya çıkmıştır.

Chirichello (1999), çalışmasında başarılı müdürlerin özelliklerini, liderlik tercihlerini araştırmış ve buna paralel olarak dönüşümcü liderlik kavramını incelemiştir. New Jersey’de 6 tane başarılı okulun müdürüyle yapılan çalışmada uygulamış ve sonuçları değerlendirilmiş ve bazı sonuçlara varılmıştır. Başarılı okullar öğrencilerinin eğitsel ihtiyaçlarını dikkate almaktadır. Buna göre ihtiyaçları karşılamaya ve öğrencilerin başarılı olması için teşvik etmeye yöneldikleri saptanmıştır. Başarılı müdürler öğretmenlerinin mesleki gelişim aktivitelerini destekleyici ve velilerle işbirliği içindedir. Çalışmaya göre başarılı müdürlerin hepsinin liderlik tarzları ve uygulamaları dönüşümcü liderlik kavramıyla uyusmaktadır. Bu müdürlerin beraber çalıştığı öğretmenler kendilerini örgütsel olarak okulla içli dışlı görmekte ve bir şekilde müdür sayesinde kendilerini bir şekilde yöneticiymiş gibi hissettikleri bulunmuştur.

Leithwood ve Jantzi’ nin (1999), 94 okuldan 1818 öğretmen ve 6490 öğrenci ile yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel koşullar ve öğrencilerin sorumluluk üstlenme üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmaya göre okulların yeniden yapılanmasında bireylerin önemli bir kapasiteye sahip olduğu ancak örgütlerin ve örgütlenmenin bu konudaki öneminin yadsınamaz olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamaları göstermiştir ki bu tarz uygulamalar öğretmenlerde kapasitede ve kendini adamada yani kurum içinde görev üstlenmede büyük artış yaşanmaktadır. Ayrıca örgütsel koşullar ve öğrencinin de sorumluluk üstlenmesi konusunda olumlu etkiler gözlenmiştir.

Bannon (2000), ilkokullarda dönüşümcü liderlik uygulama seviyesinin öğretmen ve yönetici algılarını karşılaştırarak paylaşılan amaçlar arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada öğretmen ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını algılama üzerindeki etkisine değinilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen adanmışlığı ve paylaşılan amaçlara katılım arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilirken; ankete katılanların kişisel özelliklerinin dönüşümcü liderliği algılamalarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Keleş, 2009).

Piccola ve Colquitt (2006), yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile mesleki davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçen bir model kullanılmıştır. Çalışmaya değişik meslek gruplarından 283 kişi katılmıştır. Çalışma sonucunda başarılı liderler işlerini zorlayıcı ve önemli olarak görmektedirler. Dönüşümcü liderlik ile esas mesleki özellikler arasındaki ilişki önemlidir ve bu durum işe yönelik motivasyonla ilişkilidir. İşe yönelik motivasyonla iş performansı ile önemli bir şekilde bağlantılıdır.

Annamalai ve arkadaşları (2008), araştırmaları için Amerika Birleşik Devletleri, Connecticut' ta 88 lider öğretmen ve onların idarecilerini toplanmıştır. Araştırmada lider öğretmenlerin ve idarecilerin kendi dönüşümcü liderlik davranışlarını da değerlendirmeleri beklenmektedir. Çalışmanın sonucuna göre lider öğretmenlerin ve idarecilerin okulun iyileştirilmesi için daha çok diyalog içinde bulunmaları gerekmektedir. Öğretmenler ve idareciler okul misyonu, vizyonu, çalışanları sürece katma ve vizyonu sınıf içi uygulamalarına katma konusunda daha çok diyalog kurmalılar. Demografik incelemelerden çıkan sonuç göstermiştir ki lider öğretmenlerden en yüksek eğitimi alan ama daha az deneyimi olanlar dönüşümcü liderlik davranışlarını en çok uygulayanlardır. Daha deneyimli öğretmenler ise daha az dönüşümcü liderlik uygulamalarına katılanlardır.

Engels ve arkadaşlarının (2008), gerçekleştirdiği bu çalışma okul kültürünü en iyi şekillendiren, öğretmeyi ve öğrenmeyi teşvik eden okulların tespit edilmesi ve incelenmesini içermektedir. Bu çalışmada müdürlerin işlevleri, halleri – durumları, kişisel özellikleri, yapısal ve kültürel özellikleri ve örgütsel koşullar incelenmiştir. Anketler ve röportajlar ile toplanan veri oldukça sistemli bir sonuca ulaşılmasını sağlamıştır. 46 okul ve 700 öğretmen ve müdürden toplanan veriler incelenerek şu sonuca varılmıştır. Başarılı okullarda başarı odaklı davranışlar vardır. Müdürler ve okul çalışanları dönüşümcü liderliği benimsemiştir. Eğitime odaklı ve insan yönetimine dönük görevler benimsenmiştir. Verimli zaman yönetimi ve zamanın büyük kısmını tercih edilen rol ve görevlere adanmış gözlenmiştir.

Jandaghi ve diğerleri (2009), İran Qam' da 68 kişi ile yaptıkları bu çalışmanın amacı başarılı ve daha az başarılı şirketlerde dönüşümcü liderliklerini karşılaştırmaktır. Bu amaçla çalışanlara anket yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda başarılı şirketlerde dönüşümcü liderlik davranışlarının daha çok sergilendiği ortaya çıkmıştır. Başarılı

şirketlerde dönüşümcü liderlerin telkinle güdüleme özellikleri yüksek, bireysel ilgilerin düşük olduğu bulunmuştur. Daha az başarılı şirketlerde ise dönüşümcü liderliğin faktörlerinden telkinle güdüleme özellikleri yüksek bulunmuş geri kalan 3 faktörün hepsi de düşük bulunmuştur. Sonuç olarak hem başarılı hem de daha az başarılı şirketlerde telkinle güdüleme özellikleri yüksek bulunmuştur. Yani çalışanları etkileyip motive etmede liderlerin başarılı oldukları görülmüştür. Telkinle güdüleme iyimser, öngörü, gelecekle ilgili çekici açıklamalar ve bütün hedeflerin başarılabilir olduğunu ifade etmeyi içerir.

Khumalo (2009), Limpopo’ da yaptığı ve 352 okulun katıldığı çalışmasında ilkokullarda müdürlerin dönüşümcü liderlik tarzını ne kadar benimsediği, dönüşümcü liderlik uygulamalarının karşılaşılan problemleri çözmede etkili olup olmadığı incelenmiştir. Müdürler ne ölçüde diğer çalışanlarında benimsediği ve paylaştığı vizyonları başlatmakta ve uygulamakta, çalışanlarını motive etmekte, iş memnuniyetini sağlamakta ve karar verme sürecine diğer çalışanları katmakta olduğu incelenmiştir. Veri anketler, röportajlar ve gözlem yoluyla toplanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre Limpopo’ da ilkokul müdürleri dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiştir. Müdürlerin büyük bir kısmı vizyon belirlemede çalışanlarını dikkate almış onlarında söz sahibi olmasını sağlamış ve “bizim vizyonumuz” demişlerdir. Buna göre okul çalışanları bu ortak paylaşım ile görevlerine daha sadık kalmış ve benimsemişlerdir. Ayrıca çalışmanın sonuçları göstermiştir ki müdürler öğretmenlerinin iş memnuniyetini dikkate almakta bunu sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu durumda motivasyonu etkilemekte. Karar verme sürecine çalışanlarında katılması olumlu sonuçlar doğurmuş ve müdürlerin karşılaştığı problemleri çözmede ve yapılacak değişiklikleri hayata geçirmede olumlu rol oynadığı saptanmıştır. Sonuç olarak müdürler dönüşümcü liderlik özellikleri göstermekte ve buda okul müdürlerinin karşılaştığı geç gelme, derse gelmeme, faaliyetlere katılmama ve isteksizlik gibi problemleri çözmede önemli rol oynamaktadır.

Taneiji (2009), ise dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerce algılanışı, öğretmenlerin öğrenme fırsatları ve müdürlerin dönüşümcü liderlik uygulamaları ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 122 si erkek 82 si kadın toplam 204 ilkokul öğretmenine uygulanan Drago Severson anketinin sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren yöneticiler öğretmenlere daha fazla yeni bir şey öğrenme

fırsatı tanımaktadır. Bu tarz bir liderliği benimseyen m¼d¼rl¼r ¼đretmenlerine verimli ¼đrenme ve ¼đretme ortamı yaratma konusunda teŖvik edici olduklarından bu durum ¼đrenci baŖarısını da olumlu etkilemektedir. D¼n¼Ŗ¼mc¼ liderlik ve yol g¼sterme-kılavuzluk etme arasında da anlamlı ve olumlu bir iliŖki saptanmıŖtır. Ayrıca okul ile ilgili kararlarda s¼z sahibi olma ve bireysel destek, ¼đretmenlerin bilgilerini ve yeteneklerini kullanmada olumlu etkilerde bulunmaktadır ve verimli alıŖmayı arttırmaktadır.

2.5.1.2. Yurt İçinde Yapılan AraŖtırmalar

Cafoğlu (1997), yaptığı alıŖmada genel lise, m¼fredat laboratuvar okulları ve ¼zel okul m¼d¼rl¼rinin ¼đretmen algılarına g¼re d¼n¼Ŗ¼mc¼ liderlik ¼zelliklerine sahip olma d¼zeylerini belirlemeyi amalamıŖtır. AraŖtırmaya 300 ¼đretmen katılmıŖ ve anket uygulanmıŖtır. AraŖtırma sonucunda, m¼fredat laboratuvar okulu m¼d¼rl¼rinin d¼n¼Ŗ¼mc¼ liderlik ¼zelliklerine, genel lise m¼d¼rl¼rine nazaran daha fazla sahip oldukları belirlenmiŖtir. Okul m¼d¼rl¼rinin y¼neticilik eğitiminden gememiŖ olmalarının ve okul m¼d¼rl¼ri ¼zerindeki çok fazla b¼rokratik baskının, okul m¼d¼rl¼rinin kararlarında ve hareket alanlarında etkili olduğu sonucu ortaya ıkmıŖtır.

elik (1998), yaptığı araŖtırmada okul m¼d¼rl¼rinin liderlik ¼zellikleriyle d¼n¼Ŗ¼mc¼ liderlik davranıŖları arasındaki iliŖkiyi belirlemeyi amalamıŖtır. AraŖtırmaya 146 ilköğretim okulu m¼d¼r¼ katılmıŖtır. alıŖmanın sonucunda, okul m¼d¼rl¼rinin, liderlikle ilgili olan 35 davranıŖın çoğunluğunu y¼ksek d¼zeyde g¼sterdikleri belirlenmiŖtir.

Karip (1998), araŖtırmasında okul m¼d¼rl¼rinin d¼n¼Ŗ¼mc¼ liderlik kapasitelerini belirlemeyi amalamıŖtır. AraŖtırma için anket uygulanmıŖ ve ankete Ankara İl merkezinde ¼zel ilköğretim okullarında g¼rev yapan 39 m¼d¼r, 68 m¼d¼r yardımcısı ile devlet ilköğretim okullarında g¼rev yapan 53 m¼d¼r ve 102 m¼d¼r yardımcısı katılmıŖtır. AraŖtırma sonucunda, ilköğretim okulu m¼d¼rl¼rinin d¼n¼Ŗ¼mc¼ liderlik ¼zelliklerine sahip oldukları ve liderlik davranıŖlarını g¼sterme d¼zeylerinin y¼ksek olduğu ortaya ıkmıŖtır. Ayrıca devlet ilköğretim okullarında g¼rev yapan okul m¼d¼rl¼rinin kendilerini ¼zel ilköğretim okullarında g¼rev yapan okul m¼d¼rl¼rinden, liderlik kapasitesi bakımından daha yeterli g¼rd¼kleri belirtilmiŖtir.

Altun (2003), ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin öğeleri konusundaki düşüncelerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma için 147 okul müdürüne tek boyutlu Dönüşümcü Liderlik Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili kriterleri önemli buldukları, ancak önemini belirttikleri dönüşümcü liderliği uygulamadıkları ortaya çıkmıştır.

Eryılmaz (2006), araştırmasını Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek amacıyla yapmıştır. Araştırma için dört boyuttan oluşan bir anket uygulanmıştır. Ankete katılan 504 öğretmenin verdiği cevaplardan yola çıkarak elde edilen sonuca göre; okul müdürleri dönüşümcü liderliğin özelliklerini taşıdıklarını belirtilmiştir. Dönüşümcü liderliğin boyutlarına ilişkin davranışları gösterme düzeylerine ilişkin olarak öğretmenler okul müdürlerini, dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutunda yeterli görürlerken, en yetersiz gördükleri boyut da entelektüel uyarıdır. Öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında farklılık bulunduğu sonucu da dikkat edilmesi gereken diğer önemli noktadır.

Arslantaş ve Pekdemir (2007), araştırmaları için bir üretim firmasında farklı departmanlarda çalışan 233 mavi yakalıyla çalışmıştır. Araştırma esnasında öncelikle dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adaletin tanımları yapılmıştır. Araştırma sonucunda ise dönüşümcü liderliğin karizma ve bireysel ilgi boyutları ile dağıtılan ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahip oldukları, dönüşümcü liderliğin karizma ve entelektüel uyarım boyutlarının da örgütsel adalet üzerinde bir etkiye sahip oldukları sonucu bulunmuştur.

Bilir (2007), yaptığı çalışmada öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının belirlenmesi ve öğretmenlerin iş doyumunun saptanmasını amaçlamış ve araştırmasına 500 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıklarını ve bu durumun cinsiyete göre farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. Kıdemi ve yaşı yüksek olan öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde farklılık görmezken, kıdemi ve yaşı az olan öğretmenler ise

farklılık görmektedirler. Son olarak ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri de artmaktadır.

Cemaloğlu (2007), okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlere yönelik işyeri yıldırmalarının yordayıcısı olup olmadığını saptamak amacıyla yaptığı araştırmaya Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde görev yapan toplam 500 öğretmen katılmıştır. Araştırma için “Çok Faktörlü Liderlik Anketi “ kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ise okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara ve görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin öğretmenlerin daha fazla ekstra çaba, etkililik ve doyum elde etmesini sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Çetiner (2008), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirmelerine belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırma için kullanılan anket 467 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği uyguladıkları, okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlik stillerinde bir farklılık olmadığı sadece kıdemli öğretmenler ve branş derslerine giren öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışını göstermede sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Buluç’ un (2009a), yaptığı çalışmanın amacı sınıf öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemektir. Çalışmaya Ankara’da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan toplam 250 öğretmen katılmış ve anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Laissez-faire liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, etkileşimci liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunmuştur.

Gündüz ve Doğan (2009), okul müdürlerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma, ilişki tarama modelinde olup araştırmanın evrenini oluşturan Yalova il merkezinde görev yapan ilköğretim ve

ortaöğretim okullarında çalışan 124 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin tamamına yakınının yaratıcı olmadığı ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini oldukça yüksek düzeyde algıladıkları ancak buna karşın etkileşimci liderlik stillerinde koşullu ödül dışında diğer liderlik stillerini düşük düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinden entelektüel uyarım ile etkililik ve doyum; idealleştirilmiş etki ile tüm liderlik sonuçları; telkinle güdüleme ile etkililik ve doyum; idealleştirilmiş etki ile etkililik ve doyum; bireysel destek ile etkililik ve doyum arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Keleş (2009), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini öğretmen görüşlerine göre belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada tarama modeli kullanılmıştır ve araştırma için kullanılan 'Dönüşümcü Önderlik Anketi' ne 452 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört önemi boyutu olan ideal etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi özelliklerine sahip oldukları ve bu özelliklerden okul müdüründe bireysel ilgi boyutunun en az, ideal etki boyutunun da en yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışlarının okul müdürlerinin cinsiyetiyle ilişkili olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Şirin ve Yetim (2009), Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerini yöneticilerin algılarına göre belirlemek ve yöneticilerin kişisel özellikleri ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmaya 2007–2008 eğitim-öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı 38 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullu ve 2 Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu'nda görev yapan 89 yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda; Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda görev yapan yöneticilerin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin yaş, akademik unvan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda kurs veya seminer alma durumu ve lisans mezuniyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamında anlamlı farklılık gösterdiği, yöneticilerin cinsiyet

gruplarında ise telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Töremen ve Tezcan (2010), yaptıkları çalışmanın amacı, güçlü değişimi sağlayacak liderlik modeli olan dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymak ve bu davranışları mevcut ilköğretim okulu yönetici davranışlarında saptamak olarak belirlenmiştir. Araştırmaya, 2005–2006 öğretim yılında Malatya il merkezinde çalışmakta olan 11 ilköğretim okulunda görev yapan 251 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri sonucunu ortaya çıkmıştır.

2.5.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar

2.5.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Moorman'ın (1991), yaptığı çalışmanın amacı örgütsel adalet anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmaya 270 şirkette çalışan 270 kişi katılmış ve bu kişilere anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel adalet algılaması ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında sebebe dayalı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Lee (2000), tarafından yapılan araştırmanın örneklemini oluşturmak için Virginia' da turizm sektöründe çalışan 596 kişiye ölçek dağıtılmış, 250 tanesinin uygunluğuna karar verilip analize dâhil edilmiştir. Araştırmada amaç, örgütsel adaletin iş doyumu, işe dönüş niyeti, gerginlik-stres, yönetime güven, çatışma-uyum, danışman değerlendirmesi dâhil olmak üzere toplam altı örgütsel davranış üzerindeki etkisini tespit etmek olmuştur. Bu altı değişkenden beş tanesi üzerinde örgütsel adaletin etkileri gözlenmiş, sadece stres değişkeni üzerinde hem dağıtımsal hem de işlemsel adaletin ilişkisi bulunmamıştır. İlişkili olan beş değişkenden dördünün de dağıtımsal adalete göre işlemsel adalet tarafından daha fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır. Sadece işe dönüş niyeti konusunda dağıtımsal adaletin işlemsel adaletle göre daha güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Laçinoğlu, 2010: 46).

Mikula (2002), görev dağılımlarının adalet algıları ile ilgili yönünü ele alan çalışmasında, aynı evi paylaşan öğrenciler ve aileler (ev halkı) üzerinde çalışmıştır. Bu gruplarla çalışma takımları arasında pek çok ortak yön bulunduğunu belirten Mikula'ya (2002) göre çalışma takımlarının etkili olabilmeleri için belirgin görev programlarına ve üyelerinin farklı görevlere atandığı düzenlemelere ihtiyaç vardır. Çalışma takımlarında görev dağılımını kim (bir otorite veya grubun kendisi) yaparsa yapsın, söz konusu dağılım, adil olup olmaması açısından takım üyelerince değerlendirilmektedir. Bu dağılımın adil olmadığı algısı (örneğin, takım üyelerinden bazılarının sosyal kaytarma yapması) takımın etkili olması için en önemli engellerden biri olmakta ve buna ek olarak örgüt açısından olumsuz olan, motivasyon kaybı, düşük performans, geri çekilme davranışı, devamsızlık yapma eğilimi içinde olma ve eleman devri gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Sayın, 2009: 16).

Tatum ve arkadaşlarının (2003), yaptıkları çalışmalarında liderlik tipleri ile karar verme ve örgütsel adaleti uygulama eğilimleri arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Bu makaleye göre başlıca üçe ayırdığı liderlik tiplerinden yenilikçi, dönüşümcü liderlerin daha çok işyerinde, örgütün çalışanlarını algılama biçimi ile ilgili olan ve onlarla açık bilgi paylaşımına izin veren, onların iyiliğini düşünen sosyal adaleti uygulamada daha başarılı olduklarını göstermiştir. Çalışanların karar verme sürecine katılımını ve sonuçların eşit dağılımını esas alan yapısal adalet bakımından ise etkileşimci ve laissezfaire liderlerin daha başarılı olduklarını göstermiştir (Tan, 2006: 33).

Olkkonen ve Lipponen (2004), yaptıkları çalışmada örgütle özdeşleşme ve iş ile özdeşleşme arasındaki farkı incelemektedir. Çalışmanın örneklemini Finlandiya Araştırma Enstitüsü'nde çalışan 160 kişi oluşturmaktadır. Araştırma için Moorman' ın geliştirdiği ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda adalet algılanması ve kendini örgütle özdeşleştirme arasında bir ilişki gözlemlenmiştir. Ayrıca örgüt odaklı işlemsel adalet ve müdür odaklı etkileşimsel adalet iş ve örgütle özdeşleşmekte en iyi öngörüdür.

Johnson (2006), tarafından 6 okulda ve 27 öğretmenle gerçekleştirirken çalışmada öğretmenlerin iş memnuniyetlerinin; mesleki camiasının ve örgütsel adaletin varlığı olmak üzere 2 etmenin etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın verileri

anketler ve röportajlardan toplanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre öğretmenlerin iş memnuniyeti ile profesyonel camia arasında anlamlı bir ilişki vardır. Daha detaylı incelendiğinde çıkan sonuç göstermiştir ki öğretmenler meslektaşlarıyla ilişkileri hakkında pozitif bir düşünceye sahiptir ve bu onların iş memnuniyetini artırmaktadır. Öte yandan idarecilerle ilişkilerini ise daha az memnuniyet verici olarak ifade etmişlerdir. Bu memnuniyetsizliğe sebep olarak da müdürlerin yöneticilik stratejilerini göstermişlerdir. Çalışmanın sonucu gösteriyor ki iş memnuniyeti yöneticilerden yeterli destek ve saygı görülmediği zaman azalmaktadır. Ayrıca ortak hedeflerin ve ortak vizyonun belirlenmesi öğretmen için motive edici ve memnuniyeti artırıcı bir faktördür.

Örgütsel adaletle ilgili inceleme göstermiştir ki öğretmenler röportajlarda eşit davranışlar konusunda olumsuz görüş belirtmişler; tutarsız teşvik, tutarsız davranışlar ve ücretlendirme ile karşılaştıklarını iddia etmişlerdir. Öğretmenler eğitsel performansları hakkında dönüt, yeterli eğitim kaynakları ve karar sürecine katılma gibi konuları güven geliştirmede önemli buluyorlar. Yöneticiler adil saygılı davrandığında kuruma güven artıyor. Çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin iş memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Adaletin olmadığını düşündüklerinde iş memnuniyetinde düşüş yaşadıkları gözlenmiştir.

Annamalai ve diğerleri (2010), çalışmalarında örgütsel adaletin öğretmenlerin kuruma güveni üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin öğretmenlerin performans değerlendirmesindeki memnuniyetini incelemişlerdir. Araştırmaya Malezya'da 102 okulda çalışmakta olan 714 öğretmenden katılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre kurum içinde oluşan güven sonucu öğretmenler kendilerini örgüt içerisinde; kabul edilmiş, takdir edilmiş ve kendilerine saygı duyulmuş hissetmelerini sağlıyor. Ayrıca adil davranışların da bireyin özsaygısını da olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak örgütsel adalet öğretmenlerin örgüte olan güvenini ve performans değerlendirilmesi ile ilgili memnuniyetlerini de olumlu yönde etkilemektedir.

Guy ve Dippola' nın (2010), 36 okul ve 988 öğretmenle yaptığı çalışma örgütsel adalet ile okul iklimi ve kuruma güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin ankete verdiği cevap göstermiştir ki okul iklimi - atmosferi ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki vardır. Adaletin varlığı okul iklimini ve eğitim ortamını olumlu yönde

etkiliyor. Benzer olarak örgütsel adalet ve güven arasında da pozitif bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonuçları daha detaylı incelendiğinde ise güven kavramının 3 alt başlığa açıldığı görülmektedir. Bunlar; müdüre güven, iş arkadaşlarına güven ve öğrenciye güvendir. Bunlar arasında örgütsel adaletle en güçlü ilişki müdürle güven arasında bulunmuştur. Daha sonra iş arkadaşlarına güven gelmektedir. Örgütsel adaletle en düşük ilişki ise öğrenciye duyulan güven olarak belirtilmiştir.

2.5.2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Özdevecioğlu (2003), çalışmasını örgütsel adalet algılarının saldırganlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmıştır. Çalışmaya Kayseri organize sanayi bölgesinde bulunan 18 işletmede toplam 696 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça saldırgan davranışlar gösterme eğilimlerinin düştüğü sonucuna ortaya çıkmıştır.

Tan'ın (2006), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasına 60 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda bayan öğretmenlerin örgütsel adaletin okullarda uygulandığına daha çok inandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca eğitim bölgeleri ve kıdem değişkeni açısından örgütsel adalet kavramının algılamasında da farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Aykut'un (2007), örgütsel adalet, birey -örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumlarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya 851 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda birey- örgüt uyumu ile örgütsel adalet algılamasının önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada dağıtımsal ve işlemsel adalet ve birey - örgüt uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirtilmiştir. Özellikle eğitim kurumlarındaki karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda çalışanlar açısından "hakkaniyet" duygusunun önemli olduğu belirtilmiştir.

Söyük (2007), çalışmasında, özel hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algıları, duydukları iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya, İstanbul il sınırları içerisinde yer alan toplam 123 özel hastanede görev

yapmakta olan 881 hemşire ve sağlık memurları katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu ve iş tatmini örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Uğurlu (2009), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya Hatay'daki 12 ilçede bulunan 635 ilköğretim okulundaki toplam 9004 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, yönetici etik liderlik davranışı, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılığı yaratacağı belirtilmiştir. Örgütsel adalet yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir yordayıcı değişken olarak kabul edildiği ve öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöneticilerinin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamalarının yatmakta olduğu belirtilmiştir.

Titrek' in (2009), Türkiye'deki okullarda örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumunu ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu ankete Türkiye'deki yedi ilden seçilen 1016 okul çalışanı katılmıştır. Araştırma için "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında örgütsel adalet olgusunun kısmen düzeyinde olumlu algılandığı belirtilmiştir. Okul türünün önemli bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında şehir faktörünün de etkili olduğu batı bölgeleri ve büyükşehirlerdeki okullardaki örgütsel adalet algısının doğu bölgelerdeki okulların örgütsel adalet algısından daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu' nun (2009), yaptıkları araştırmanın temel amacı çalışanların içinde buldukları organizasyona karşı olan adalet duyguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin konaklama işletmelerinde tespit etmektir. Araştırmaya Muğla ilinde toplam 864 konaklama işletmesinde çalışan 157648 çalışan arasından seçilen 426 çalışan katılmıştır. Çalışma sonucunda genel örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında, önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Var olan ilişkinin şiddeti ve düzeyi; genel örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında %62,4 olarak bulunmuştur. Adalet unsurları ile

örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyi; dağıtımsal adalet ile bağlılık arasında % 51, işlemsel adalet ile bağlılık arasında % 45 ve etkileşimsel adalet ile bağlılık arasından % 62 olarak ortaya çıkmıştır.

Altinkurt ve Yılmaz (2010), yaptıkları çalışmada ortaöğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlamışlardır. Araştırmaya Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 258 öğretmenden katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler örgütsel adalet ve değerlere göre yönetim ile ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları, araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmediği; branş ve okul türüne göre değiştiği belirtilmiştir. Ayrıca ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır ve bu iki görüş arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Baş (2010), yapmış olduğu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adaletin örgütsel güveni yordama gücünü incelemektir. Çalışma, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Niğde il merkezinde bulunan 13 ilköğretim okulunda görev yapan 401 ilköğretim öğretmeni katılmış olup; araştırmada “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. Çalışmada veri toplamak için “örgütsel adalet ölçeği” ve “örgütsel güven ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin alt boyutlarının, örgütsel güvenin alt boyutlarını anlamlı olarak yordadığı görülmüştür. Çalışmadan elde edilen bulgular, ifade edilen bu iki değişkenin okul örgütü içerisinde birbirleri ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Laçinoğlu (2010), yaptığı araştırmada örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları ile örgütsel davranışların her birinin ilişkisini ve örgütsel adalet algısının ele alınan örgütsel davranışlarla ilişkisini de incelemiştir. Araştırmanın evreni, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 2366 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmanın örneklemini ise

Sakarya ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 406 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma, ilişkisel tarama türünde bir araştırma olup “ örgütsel adalet”, “örgütsel bağlılık”, “örgütsel güven”, “örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçmek için 5’ li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ise; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı ve dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimci olmak üzere örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile pozitif yönde ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmanın olmadığı, yapılan araştırmaların dönüşümcü liderlik veya örgütsel adaletin ya tek başına ya da diğer değişkenlerle ilişkileri araştırılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelemesini amaçlayan bu çalışma, betimsel araştırma modelindedir. Araştırma betimsel modellerden nedensel ve ilişkisel araştırma modeline uygun olarak tasarlanmıştır.

Betimleme yöntemi geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu yöntemle araştırmaya konu olan durum ve olgu, şartlar içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Durumu değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, bilinmek istenen şeyi, gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2007: 77).

3.2. Evren ve Örneklem

Evren:

Araştırmanın evrenini 2009-2010 yılında Ağrı il merkezi sınırları içindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ağrı il merkezi sınırları içerisinde bulunan 119 resmi ilköğretim okulunda çalışan toplam öğretmen sayısı 589' dur.

Örneklem:

Ağrı il merkezinde bulunan ilköğretim okullarından random yöntemiyle seçilen 18 ilköğretim okulu ve buralarda görev yapan toplam 350 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada yer alan okullar ve öğretmenlerle ilgili demografik özellikler ise Tablo 3.1. ve tablo 3.2.' deki gibidir. Araştırmada

demografik niteliklerle ilgili bir alt problem bulunmamasına rağmen okuyucuya örneklem grubunun yapısı hakkında genel bir bilgi vermek için demografik nitelikler Tablo 3.1. ve Tablo 3.2.' de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Örnekleme Seçilen Öğretmenlerin Görev Yaptıkları İlçelere ve Okullara Göre Dağılımları

OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI
1) Aşağı Küpkıran İlköğretim Okulu	22
2) Atatürk İlköğretim Okulu	19
3) Cumhuriyet İlköğretim Okulu	18
4) Hürriyet İlköğretim Okulu	15
5) İMKB Gazi İlköğretim Okulu	22
6) İsmet Ömeroğlu İlköğretim Okulu	32
7) İstiklal İlköğretim Okulu	15
8) Kadir Has İlköğretim Okulu	16
9) Kazım Karabekir İlköğretim Okulu	19
10) Kuvayi Milliye İlköğretim Okulu	17
11) M. Şerafettin Yaltkaya İlköğretim Okulu	17
12) Murat YİBO	18
13) M. Kemal Atatürk İlköğretim Okulu	15
14) Ozanlar YİBO	19
15) Selçuk İlköğretim Okulu	17
16) Şeref Saraçoğlu İlköğretim Okulu	15
17) 15 Nisan İlköğretim Okulu	32
18) 100. Yıl YİBO	22
TOPLAM	350

Tablo 3.2. Örneklem Grubuna Giren Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Mezun Olunan Okul, Mesleki Kıdem, Okuldaki Çalışma Süresi ve Okuldaki Görevine Göre Dağılımları

		N	%
Cinsiyet	Erkek	167	47.7
	Kadın	183	52.3
	Toplam	350	100.0
Yaş	21-30	258	73.7
	31-40	75	21.4
	41-50	15	4.3
	51 yaş ve üzeri	2	0.6
	Toplam	350	100.0
Mezun Olunan Okul	Eğitim Fakültesi	308	88.0
	Fen-Edebiyat Fak.	13	3.7
	Eğitim Enstitüsü	2	0.6
	Diğer	27	7.7
	Toplam	350	100.0
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	245	70.0
	6-10 yıl	60	17.1
	11-15 yıl	27	7.7
	16-20 yıl	8	2.3
	21 yıl ve üzeri	10	2.9
	Toplam	350	100.0
Okuldaki Kıdem	1-3 yıl	256	73.1
	4-6 yıl	70	20.0
	7-9 yıl	11	3.1
	10 ve daha fazla yıl	13	3.7
	Toplam	350	100.0
Okuldaki Görev	Sınıf Öğretmeni	190	54.3
	Branş Öğretmeni	160	45.7
	Toplam	350	100.0

Araştırma kapsamına giren 18 okulda görev yapan 350 öğretmenin demografik nitelikleri incelendiğinde; öğretmenlerin %47.7' sinin erkek, %52.3' ünün kadın olduğu; %73.7' sinin 21-30 yaş, %21.4' ünün 31-40 yaş, %4.3' ünün 41-50 yaş aralığında ve %0.6' sının 51 yaş ve üzerinde olduğu; mezun oldukları okula göre

%88.0' inin eğitim fakültesi, %3.7' sinin fen-edebiyat fakültesi, %0.6' sının eğitim enstitüsü, %7.7' sinin diğer fakültelerden birinden mezun olduğu; %70.0' inin 1-5 yıl, %17.1' inin 6-10 yıl, %7.7' sinin 11-15 yıl, %2.3' ünün 16-20 yıl, %2.9' unun 21 yıl ve daha fazla süreyle öğretmenlik mesleğini sürdürdükleri; %73.1' inin 1-3 yıl, %20.0' sinin 4-6 yıl, %3.1' inin 7-9 yıl, %3.7' sinin 10 ve daha fazla yıldan fazla süreyle buldukları okulda görev yapmakta oldukları; %54.3' ünün sınıf öğretmeni, %45.7' sinin branş öğretmeni olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, örneklem grubuna uygulanan iki farklı anket ile toplanmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire 5 – X Short, MLQ)” Türkçe versiyonu değerlendiren formu kullanılmıştır. Anket, www.mindgarden.com sitesinden gerekli izin ve prosedürler sonucu temin edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarını belirlemek amacıyla Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Anket kullanımı için ilgili araştırmacılardan kullanım izni alınmıştır (Ek-2 ve Ek-3).

3.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Anketi

Çok Faktörlü Liderlik Anketi, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Anket 5' li likert tipinde olup 45 maddeden oluşmaktadır. Anketin derecelendirilmesinde ise Tablo 3.3.' deki aralık değerleri kullanılmıştır.

Tablo 3.3. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Puanlama Sınırları

Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Alt ve Üst Sınırlar
(1) Hiçbir zaman	1,00-1,79
(2) Seyrek olarak	1,80-2,59
(3) Bazen	2,60-3,39
(4) Sıklıkla	3,40-4,19
(5) Her zaman	4,20-5,00

Çok Faktörlü Liderlik Anketi, Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, Etkileşimci liderliği belirleyen 16, Liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik; İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek alt boyutlarından; Etkileşimci liderlik; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (Aktif), İstisnalarla Yönetim (Pasif), Laissez- Faire liderlik alt boyutlarından; Liderlik davranışlarının sonuçları ise Ekstra Çaba, Etkililik ve Doyum olmak üzere toplam 3 boyuttan oluşmaktadır. Maddelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 3.4.' te verilmiştir.

Araştırmada anketteki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları kapsama alınmış, liderlik davranışlarının sonuçları kapsam dışında tutulmuştur. Ölçeğin boyutları ve bu boyutlarda yer alan maddelere ilişkin bilgiler Tablo 3.4.' de sunulmuştur.

Tablo 3.4. Liderlik Stilleri ve Alt Boyutları

LİDERLİK STİLLERİ	BOYUTLARI	MADDE NO
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	6-14-23-34
	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	10-18-21-25
	Telkinle Güdüleme	9-13-26-36
	Entelektüel Uyarım	2-8-30-32
	Bireysel Destek	15-19-29-31
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	Koşullu Ödül	1-11-16-35
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4-22-24-27
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3-12-17-20
	Laissez-Faire (Tam serbestlik tanıyan liderlik)	5-7-28-33
LİDERLİK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	Ekstra Çaba	39-42-44
	Etkililik	37-40-43-45
	Memnuniyet	38-41

Anket, geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında örneklem grubunun dışında 150 kişilik bir ilköğretim öğretmeni grubuna uygulanmıştır. Liderlik davranışlarının sonuçları araştırma kapsamı dışında tutulduğu için, ankette kalan 36 soru göz önünde bulundurularak bu grup üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Uygulama sonucunda ölçeğin bütünü için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .92 olarak bulunmuştur. Anketin boyutlara göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise Tablo 3.5.'de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Değerleri

LİDERLİK STİLLERİ	BOYUTLARI	CRONBACH ALPFA
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	.753
	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	.815
	Telkinle Güdüleme	.782
	Entelektüel Uyarım	.741
	Bireysel Destek	.718
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	Koşullu Ödül	.743
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	.656
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	.292
	Laissez-Faire (Tam serbestlik tanıyan liderlik)	.766

Anketle ilgili olarak sonraki aşamada geçerlilik çalışması yapılmıştır. Bu bağlamda faktör analizinden önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Bartlett Testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .892, Bartlett Test of Sphericity: Chi-Square: 2,927, df: 630, p= .000 bulunmuştur. Bu değerlerin ardından anketin bütünü için Principal Components varimax rotated solution yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ankette toplam dokuz boyut bulunduğu ortaya çıkmıştır. Dokuz boyuta göre çok faktörlü liderlik anketinin kümülatif varyansı açıklama oranı ise 67,466'dır. Maddelerin faktör yükleri ise, .55 ile .79 arasında dağılım göstermektedir. Anketin faktör yapısı incelendiğinde bazı maddelerin faktör yüklerinin birbirine yakın olduğu ya da anketin orijinalinde yer alan boyutlarda değil başka boyutlarda yer aldığı görülmüştür. Ancak bu maddelerin faktör yükleri .55 ve üzerinde olduğu için anketin orijinaline sadık

kalınmıştır. Araştırmada hesaplamalar dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin içerisinde yer alan boyutların puanları üzerinden yapılmıştır.

Yapılan faktör analizi çalışmaları sonucunda maddelerin elde edilen faktör yüklerine yönelik değerler Tablo 3.6.' da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Maddelerine Ait Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri	Maddeler	Faktör Yükleri
Madde 1	.659	Madde 19	.733
Madde 2	.760	Madde 20	.789
Madde 3	.627	Madde 21	.694
Madde 4	.660	Madde 22	.619
Madde 5	.571	Madde 23	.717
Madde 6	.691	Madde 24	.644
Madde 7	.630	Madde 25	.590
Madde 8	.563	Madde 26	.715
Madde 9	.662	Madde 27	.661
Madde 10	.684	Madde 28	.649
Madde 11	.686	Madde 29	.554
Madde 12	.554	Madde 30	.791
Madde 13	.732	Madde 31	.790
Madde 14	.724	Madde 32	.688
Madde 15	.684	Madde 33	.684
Madde 16	.672	Madde 34	.662
Madde 17	.676	Madde 35	.684
Madde 18	.652	Madde 36	.737

Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılarak; Karip (1998), Korkmaz (2006), Cemaloğlu (2007) ve Buluç (2009a ve b) tarafından yurt içinde yapılan araştırmalarda da anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin benzer sonuçlar elde edilmiştir.

3.3.2. Örgütsel Adalet Anketi

Örgütsel adalet anketi ilköğretim okullarındaki örgütsel adaleti betimleme amacıyla Hoy, Tarter ve Kottkamp (2004) tarafından geliştirilmiştir. Anket 10 maddeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), biraz katılıyorum (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) şeklinde likert tipinde

düzenlenmiştir. Ankette olumlu maddelerde kodlama “1, 2, 3, 4, 5” şeklinde, olumsuz olan maddelerde ise değerler ters çevrilerek “5, 4, 3, 2, 1” şeklinde SPSS 16.0 programında kodlanmıştır.

Tablo 3.7. Örgütsel Adalet Anketi Puanlama Sınırları

Örgütsel Adalet Anketi	Alt ve Üst Sınırlar
(1) Hiç katılmıyorum	1,00-1,79
(2) Katılmıyorum	1,80-2,59
(3) Biraz katılıyorum	2,60-3,39
(4) Katılıyorum	3,40-4,19
(5) Tamamen katılıyorum	4,20-5,00

Anket, öncelikle geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında çalışma grubu dışında 150 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmıştır. Faktör analizi yapmadan önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Bartlett Testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .899, Bartlett Test of Sphericity: 995.309, df:45, p: .000 bulunmuştur. Bu değerlerin ardından anketin bütünü için Principal Components- varimax rotated solution yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda anketin tek faktöre göre toplam varyansı açıklama yüzdesi ,57.245 çıkmıştır. Bir maddenin faktör yükü .33 diğer maddelerin faktör yükleri ise .49 – .89 arasında çıkmıştır. Tek boyuttan oluşan anketin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise .91 bulunmuştur.

Yapılan faktör analizi çalışmaları sonucunda maddelerin elde edilen faktör yüklerine yönelik değerler Tablo 3.8.’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Örgütsel Adalet Anketi Maddelerine Ait Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri	Maddeler	Faktör Yükleri
Madde 1	.789	Madde 6	.891
Madde 2	.730	Madde 7	.330
Madde 3	.846	Madde 8	.734
Madde 4	.794	Madde 9	.495
Madde 5	.853	Madde 10	.899

3.4. Verilerin Toplanması

Kullanılacak ölçme araçları yeterli sayıda çoğaltılıp gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı 2009-2010 eğitim-öğretim yılı Mayıs-Haziran ayları içerisinde uygulanmıştır. Uygulamalar, örneklem listesi doğrultusunda her bir okulda araştırmacı tarafından yapılmış, uygulamaya katılan öğretmenlerle görüşülerek anket hakkında bilgi verilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır.

Değerlendirmeye tabi tutulan 350 anket analiz için SPSS veri ortamına aktarılmıştır. Araştırmada verilerin analizi alt problemlere göre bakıldığında, 1. ve 2. alt problemler için betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (s), yüzde (%), frekans (f) işlemleri, 3., 4., 5. ve 6. alt problemler için Pearson Moments çift yönlü korelasyon analizi (r), 7. ve 8. alt problemler için de Çoklu Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Örgütsel Adalet Anketine verilen cevaplar, araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Alt Problem 1:

İlköğretim kurumları öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmada ilk olarak örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Anketinde yer alan sorulara verdikleri cevapların, boyutlara göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak sonuçlar Tablo 4.1.' de özetlenmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Anketinin Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	Boyutlar	n	\bar{x}	s
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	1. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	350	3.63	.87
	2. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	350	3.42	1.02
	3. Telkinle Güdüleme	350	3.61	.95
	4. Entelektüel Uyarım	350	3.23	.93
	5. Bireysel Destek	350	2.91	.97
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	6. Koşullu Ödül	350	3.49	.95
	7. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	350	2.94	.80
	8. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	350	3.14	.67
	9. Laissez-Faire (Tam serbestlik tanıyan liderlik)	350	3.89	.90

Örnekleme grubundaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutlarında okul müdürlerinin en fazla idealleştirilmiş etki (davranış) ($\bar{x} = 3.63$, s: .87), en az ise bireysel destek ($\bar{x} = 2.91$, s: .97) boyutunu gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin diğer dağılımlara bakıldığında ise idealleştirilmiş etki (davranış) yi sırasıyla Telkinle Güdüleme ($\bar{x} = 3.61$, s: .95), İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) ($\bar{x} = 3.42$, s: 1.02), Entelektüel Uyarım ($\bar{x} = 3.23$, s: .93) ve Bireysel Destek ($\bar{x} = 2.91$, s: .97) liderlik stiline izlediği görülmektedir.

Ortaya çıkan bilgiler neticesinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından en çok, ortak bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulamaları, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate almaları ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulamaları (Karip, 1998: 448) gibi davranışları içeren idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanlarını kısmen yönlendirme ve kılavuzluk etme, sürekli geri-bildirim sağlama ve örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde onların mevcut ihtiyaçlarını tatmin etme (Bolat ve Seymen, 2003: 68) gibi davranışlarını içeren bireysel destek ise, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından en az sergiledikleri boyuttur.

Örnekleme grubundaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde ise; etkileşimci liderlik boyutlarında okul müdürlerinin en fazla laissez-faire ($\bar{x} = 3.89$, s: .90), en az ise istisnalarla yönetim (aktif) ($\bar{x} = 2.94$, s: .80) boyutunu gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bu bilgiler neticesinde okul müdürlerinin etkileşimci liderlik boyutlarından en çok, müdürlerin okulda meydana gelen olaylara ve sorunlara karışmama gibi davranışları içeren laissez-faire boyutu oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin, dikkatlerini standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırması ve kurum içinde yapılan hataların kayıtlarını tutması gibi davranışlarını içeren istisnalarla

yönetim (aktif) ise, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik boyutlarından en az sergiledikleri boyuttur.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarına ilişkin dağılımlara birlikte bakıldığında ise, laissez-faire boyutunu sırasıyla idealleştirilmiş etki (davranış) ($\bar{x} = 3.63$, s: .87), telkinle güdüleme ($\bar{x} = 3.61$, s: .95), koşullu ödül ($\bar{x} = 3.49$, s: .95), idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($\bar{x} = 3.42$, s: 1.02), entelektüel uyarım ($\bar{x} = 3.23$, s: .93), istisnalarla yönetim (pasif) ($\bar{x} = 3.14$, s: .67), istisnalarla yönetim (aktif) ($\bar{x} = 2.94$, s: .80) ve bireysel destek ($\bar{x} = 2.91$, s: .97) liderlik stilinin izlediği görülmektedir.

Tablodaki veriler genel olarak incelendiğinde ise okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre en çok etkileşimci liderlik boyutunda yer alan laissez faire liderlik davranışını gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu durum ilginç ve dikkat çeken bir davranıştır. Laissez faire liderlik stili önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınma, kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmama, karar almaktan kaçınma ve aciliyeti olan sorunlara müdahale etmede gecikme gibi liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Bu durum hem okulun hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir, öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını azaltabilir ya da kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olabilir. Bu tür davranışların sergilenmesinin sebepleri de okulun imkanlarının yetersiz olması, okul müdürlerinin yeterli seviyede liderlik özelliklerine sahip olmaması gibi etmenler olabilir.

Bass' a (1985) göre dönüşümcü liderlik, daha yüksek performansa sahip olma, daha fazla ilerleme çabası taşıma, çalışanların farkındalıklarını arttırma, çalışanları gelişmeye ikna etme, örgütteki adanma ve inançları ortaya çıkarma şeklinde tanımlanabilir.

Sonuç olarak her ne kadar birinci sırada gözlenen liderlik stili laissez faire liderlik davranışı olsa da daha sonra gözlenen liderlik davranışlarının çoğunun dönüşümcü liderlik davranışları arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durumda okul müdürlerinin biraz daha dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyebilmeleri için

gerekli desteğe ihtiyaç olduğu, bu konuda eğitim faaliyetlerine katılmalarının müdürlerin liderlik davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Keleş (2009), araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en çok bireysel destek davranışlarını en az idealleştirilmiş etki davranışlarını sergilediklerini; Dursun (2009), ise araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en çok idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarını en az idealleştirilmiş etki (davranış) davranışlarını sergiledikleri; Cemaloğlu' (2007), da araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en çok idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarını en az idealleştirilmiş etki (davranış) davranışlarını sergiledikleri ve Buluç (2009), araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en fazla idealleştirilmiş etki (davranış), en az ise laissez-faire liderlik davranışlarını sergiledikleri sonuçlarını bulmuşlardır. Araştırmalarda elde edilen bulgularla bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında farklı boyutlara göre benzerlikler taşıdığı görülmüştür.

Alt Problem 2:

İlköğretim öğretmenlerinin, örgütsel adalet ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın ikinci alt probleminde ilköğretim kurumlarında oluşan öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini belirlemek üzere 10 sorudan oluşan tek boyutlu bir anket uygulanarak elde edilen sonuçlar Tablo 4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	n	\bar{x}	s
Örgütsel adalet	350	3.48	1.01

Öğretmenlerin örgütsel adalet anketine verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, öğretmenlerin ankette yer alan maddelere “katılıyorum” ($\bar{x}=3.48$, $s=1.01$) düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Öğretmenler; okul içinde müdürün davranışlarında tutarlı olduğu, okulda kimseye ayrıcalıklı davranılmadığı, hem öğretmenlere hem de

öğrencilere adil davranıldığı, müdürün etik standartlara bağlı kaldığı, kararlar sırasında süreç içinde yer aldıklarını ve öğretmenlerin bencillikten uzak davrandıklarını düşünmektedirler. Sonuç olarak öğretmenler kurumlarında yeterli seviyede adalet kavramının var olduğunu belirtmişlerdir.

Söyük' e (2007: 2) göre adil olmayan bireylerle çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta isten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramının özünde, çalışanın örgüt içinde kendi sonuçları ile diğer çalışanların sonuçlarını değerlendirmeleri ve bir sonuca varmaları gelmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işgücü dönüşümü, yönetime güven ve örgütsel bağlılık, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir.

Öğretmenler buldukları kurum içinde yer alan adalet olgusunu gündelik yaşamlarına da yansıtırlar. Eğer öğretmenler kurumlarında adil bir mekanizmanın olduğuna ve kurum içinde bulunan diğer çalışanlarla arasında herhangi bir adaletsizlik olmadığını bilincinde olup, kurum içinde dağıtılan ödül ve cezaların da eşit bir şekilde pay edildiğinin inancındaysa bunu sosyal hayatına da yansıtarak olumlu ilişkiler kurar.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Özmen, Arbak ve Özer (2007), Titrek (2009) ve Altinkurt ve Yılmaz' da (2010) yaptığı araştırmalarda da çalışanların örgütsel adaletle ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları belirtilmiştir.

Alt Problem 3:

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adaleti arasında nasıl bir ilişki vardır?

Örnekleme grubundaki okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Pearson çift yönlü korelasyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 4.3.' de sunulmuştur.

Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.
1. Dönüşümcü Liderlik	1.00	.813**
2. Örgütsel Adalet	.813**	1.00

**p< .01

Tablo 4.3. analiz edildiğinde, dönüşümcü liderlik davranışlarının bütünü ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r= 0.813$, $p< .01$). Buna göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ile ilgili algıları yükseldikçe örgütsel adaletin de arttığını söylemek mümkündür. O halde okul müdürlerinin sergileyecekleri dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin müdürlerine olan güvenini ve inancını arttırabilir. Öğretmenler buldukları kurumda verimli çalışmaları ve kurumlarına olan bağlılığı ve adalet algıları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemelerine bağlıdır.

Pillai, Schriesheim ve Williams' a (1999) göre örgütsel adalet aynı zamanda, dönüştürücü liderliğin uygulamaya konulmasına katkı sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını, örgütsel adaletin bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, dönüşümcü liderin örgütsel adaleti sağlamasını beklemektedir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik ile arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir (Dilek, 2005: 42).

Tucker ve Russel'e (2004: 109) göre dönüşümcü liderler insanların düşünme şekillerini etkilemeyi isterler ve bunu insanların gerçeği algılamalarına hitap ederek, varolan yapıyı psikolojik olarak anlamalarına etki ederek ve gelişmeye yönelik ihtiyacı anlamalarını sağlayarak yaparlar. Dönüşümcü liderler kişilerin kurum içinde özgür iradelerini kullanmalarını ve içten gelen korkularını aktarmalarını isterler böylece kişiler kim oldukları ve neler yapabilecekleri konusunda güven içinde olurlar ve bu da kurumun misyonuyla bağ kurmalarını sağlar. Ama dönüşümcü liderliğin tehlikeli tarafları da vardır. Çünkü ortada lider ve çalışanla arasında varolan bir güç ilişkisi vardır. Eğer lider ahlaki açıdan sağlam değilse kötüye kullanma ve görevi suistimal

etme gibi durumlar ortaya çıkabilir. Lider sadece kendine bağlı olan çalışanlar için onların lehine gücünü kullanabilir ya da kendi kişisel hedeflerini gözetebilir. Bu durum örgüt içerisindeki adalet kavramını zedeleyebilir. O halde liderler dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilerken örgüt içindeki adalet kavramını göz ardı etmemelidirler.

Arslantaş ve Pekdemir' e (2007: 262) göre dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Örgütsel adalet konusuna gereken önemin verilmemesi liderin gücünü sarsacak ve bu durumda dönüşümcü liderin özelliklerini sergileyebilmesi için uygun bir ortam söz konusu olmayacaktır. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler. Çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda eğilim göstermektedirler. Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak okul müdürlerinin kurumlarında sergileyeceği dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin liderlerine olan inancını ve güvenin arttırabilir. Oluşacak bu inanç ve güven ise kurum içinde oluşacak adil bir havanın ve adalet kavramının varlığının hakim olacağı en belirgin ifadesi olabilir.

Alt Problem 4:

Okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?

Örnekleme grubundaki okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Pearson çift yönlü korelasyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 4.4.' de sunulmuştur.

Tablo 4.4. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.
1. Etkileşimci Liderlik	1.00	.668**
2. Örgütsel Adalet	.668**	1.00

**p< .01

Tablo 4.4. analiz edildiğinde, etkileşimci liderlik davranışlarının bütünü ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r= 0.668$, $p< .01$). Etkileşimci liderlik, lider ve izleyenlerinin başkalarının gereksinimlerini karşılamaya dayanan karşılıklı değiş tokuş ilişkisi içerisinde oldukları zaman gerçekleşir. Lider ve izleyiciler arasındaki ilişki geçici olmaya yöneliktir ve bu ilişki sadece karşılıklı yarar sağladığı zaman etkilidir (Celep, 2004: 55).

Bass ve Steidlmeier' in (1999: 184) belirttiği gibi etkileşimci liderlikte çalışanlar liderin vaatleri, ödülleri ve övgüsü ile motive olur. Ödüllendirme ve cezalandırma vardır. Bazen olumsuz dönüt ve disiplin cezası vardır. Çalışanların verilen görevleri yerine getirip getirmediğine göre tepki verilir. Buna göre aktif yöntemde lider çalışanın performansını takip eder ve denetler, hata varsa düzeltici dönüt verir. Pasif yöntemde çalışanın hata yapmasını bekler ve olumsuz dönüt verir ve düzeltmesini sağlar.

Bass ve Avalio' ya (1990: 21) göre dönüşümcü lider değişime çok çabuk ayak uyduran, cevap veren ve değişimi yaratan liderdir. Etkileşimci liderlikte lider çalışanları ödüllendirir ya da cezalandırır. Çalışanların bazen kendilerini işe yaramaz hissettikleri görülür. Çünkü ne düşündükleri, nasıl hissettikleri, ne istedikleri ve birey olarak kim oldukları fazla dikkate alınmaz ve bu liderlik çalışanların bütün kapasitesini kullanmakla ilgilenmez. Gelişmeyle ilgilenmezler, önemli olan gereksinimlerin karşılanmasıdır. Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin örgütsel adaletle ilgili korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ise dönüşümcü liderlik davranışlarının uygulandığı kurumlarda örgütsel adaletin de artacağı, etkileşimci liderlik davranışlarının uygulanması sonucunda ise örgütsel adaletin dönüşümcü

liderlikte olduğu kadar yüksek olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple okul müdürleri kurumlarında adalet kavramını yerleştirmeleri ve adil olarak algılanabilmeleri için etkileşimci liderlik davranışları yerine dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeleri gerekmektedir.

Alt Problem 5:

Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?

Daha ayrıntılı bulgulara ulaşmak amacıyla dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki korelasyonlar hesaplanmış, sonuçlar Tablo 4.5.' de özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	2. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	3. Telkinle Güdüleme	4. Entelektüel Uyarım	5. Bireysel Destek	6. Örgütsel Adalet
2.	.732**					
3.	.836**	.829**				
4.	.778**	.815**	.846**			
5.	.623**	.766**	.713**	.793**		
6.	.656**	.796**	.758**	.765**	.693**	1.0

**p< .01

Tablo 4.5.' deki örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre; dönüşümcü liderlik alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; örgütsel adalet ile sırasıyla idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($r = .796$, $p<.01$), entelektüel uyarım ($r = .765$, $p<.01$) ve telkinle güdüleme ($r = .758$, $p<.01$) boyutlarıyla pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu, bireysel destek ($r=.693$, $p<.01$) ve idealleştirilmiş etki (davranış)

($r = .656$, $p < .01$) boyutları arasında ise pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu; tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım ve telkinle güdüleme arasındaki ilişkiler diğerlerine göre daha yüksek derecededir.

Tucker ve Russel'e (2004: 103) göre dönüşümcü liderler kurumlarında değişiklik ve hareketlilik yaratırlar. Böyle liderler varolan yapıda değişiklik yapmanın yollarını arar ve diğer insanları da yeni bir vizyon ve yeni ihtimalleri düşünmeleri konusunda etkilerler. Dönüşümcü liderler değişim, ilerleme ve gelişmeye odaklanmışlardır.

Liderin idealleştirmiş etki (karizma) gücünün etkililiği çalışanlarla arasındaki iletişimin başarısına bağlıdır. Lider karizmatik liderliğin etkisiyle çalışanlarına adil davranmalı, çalışanlarının her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilmesiyle örgüt içerisinde samimi bir hava yakalayabilir. Liderin çalışanlar arasında adil olmayıp, bazı çalışanlara yanlı davrandığı ya da çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamada isteksiz olması durumlarında ise örgüt içinde beklenmeyen sorunlarla karşılaşabilir. Bu durumlar hem çalışanların motivasyonunda hem de örgütsel birlikteliğin dağılmasına sebep olur. Bu gibi davranışları içeren idealleştirilmiş etki boyutu, adalet kavramının artmasına sebep olan önemli bir etmendir. Avalio ve diğerlerine (1991: 14) göre çalışanlar liderlerinin hedefleri gerçekleştirmede başarılı olduğunu görürse onunla özdeşleşir ve davranış, tutum ve değer açısından onun gibi olmak ister. Çalışanlara imkansızmış gibi görünen hedeflerin başarılabileceğini göstermek gelecekteki görevlerde ve misyonlarda oldukça etkili olur.

Erdal' a (2007: 15) göre karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Bu güç; liderin, çalışanlarına karşı anlayışlı davrandığında, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterdiğinde, onlara karşı adil davrandığında ve gerektiğinde başkalarına karşı savunulduğunda artar. Lider, çalışanları arasında ayrımcılık yaptığında, olumsuz davrandığında, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldığında ise azalır.

Önemli kararları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirmesi, ortaya çıkan problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar araması, çalışanlarının problemlere, birçok farklı açıdan bakmasını sağlaması ve görevleri yerine getirmede yeni yollar önermesi gibi davranışları içeren entelektüel uyarım boyutu ise adalet kavramının artmasına sebep olan bir diğer etmendir.

Lider çalışanlarını sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilmede alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için çalışanları etkileyebilme sürecidir (Yıldırım, 2006: 55). Avalio ve diğerlerine (1991: 14) göre lider eski problemlere yeni bakış açıları getirmeyi destekler. Değişik düşünceler ve bu düşüncelerin dikkate alınması özellikle eğitilmiş işgücü için motive edicidir.

Liderin yapılacak işlerle ilgili istekli konuşması, gelecek hakkında iyimser konuşması, gelecekle ilgili harekete geçirici bir vizyon oluşturması ve çalışanları hedeflere ulaşılması konusunda güven aşılması telkinle güdüleme boyutunun önemli davranışlarıdır. Bunları başaran lider kurum içinde adalet mekanizmasının etkililiğini sağlamış olur.

Avalio ve diğerlerine (1991: 14) göre bireylerin değerlerine, düşüncelerine ve duygularına değer verildiğini düşünmesine sebep olur ve aynı zamanda çalışanların başarılı olması için liderin engelleri ortadan kaldırmak için elinden geleni yapacağına dair güveni artırır. Bu eğer misyon çalışanlar tarafından da benimsenmişse ve paylaşıyorsa gerçekleşir. Kriz zamanlarında iyimser olmak, yaratıcı yöntemlerle çalışanın işgücünü azaltmak ve çalışkanlıkta rol model olmak önemlidir.

Yıldırım' a (2006: 54) göre liderler diğerlerinin harekete geçmesi, bir amaç, misyon ve vizyon için ilham ve moral kaynağıdır. Sembolleri, sloganları, duygusal öğeleri kullanarak ortak bir amaç duygusu oluştururlar. Dönüşümcü liderler; etraflarındaki bireyleri güdüleyici, esinlendirici davranışları çalışanlarının davranışlarına bir anlam katmak için seçerler. Sürekli teşvik edici ve pozitifler.

Öğretmenlerin en az gerçekleştirdikleri boyut ise bireysel destektir. Bireysel destek boyutu öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin çalışanlarla bireysel olarak yeterli ölçüde ilgilenmediğini ortaya çıkarmıştır. Öğretmenler, müdürlerinin kendilerini bireysel olarak motive edilmediğini ve kişisel özelliklerine yeteri derecede dikkate alınmadığını düşündükleri için, araştırma sonucunda en az gerçekleştirdikleri davranış bireysel destek davranışı olarak çıkmıştır.

Avalio ve diğerlerine (1991: 15) göre dönüşümcü liderler bütün bireylerin benzer olduğu ve aynı ihtiyaçları olduğunu düşünmez, onları teker teker dinler, ihtiyaçlarını göz önüne alır ve özgüvenlerini inşa etmesine yardımcı olur. Bireylerin başarılı olması için ihtiyaçlarını gidermeye yönelir. Zamanla bu ihtiyaçlarında değişebileceğini göz önüne alır.

Karip' e (1998: 448) göre liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması atfedilen idealleştirilmiş etki; liderin problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik etmesi ve çalışanların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlaması entelektüel uyarım; liderin örgütte ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşturması, gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergilemesi ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum göstermesi telkinle güdüleme davranışlarını sergiliyor demektir. Elde edilen bulgulara göre bu üç boyutun örgütsel adalet üzerindeki etkisi daha yüksek çıkmakla beraber dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının iş doyumu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarında müdürler; çalışanlarına kendileriyle çalışmaktan gurur duyduğunu, bulunduğu örgütün yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tuttuğunu, çalışanlarına saygı oluşturacak biçimde davrandığı ve güç ve güven duygusu sergilediği sürece öğretmenlerin örgütlerinde var olan adalet kavramına inancı da o kadar artacaktır. Arslan ve Pekdemir (2007), yaptıkları çalışmada yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Alt Problem 6:

Etkileşimci liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?

Daha ayrıntılı bulgulara ulaşmak amacıyla etkileşimci liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki korelasyonlar hesaplanmış, sonuçlar Tablo 4.6.' da özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 4.6. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. Koşullu Ödül	2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	4. Laissez-Fair	5. Örgütsel Adalet
2.	-.148**				
3.	.246**	.184**			
4.	.637**	.009	.406**		
5.	.768**	-.047	.302**	.613**	1.0

**p< .01

Örgütsel adalet ile okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarının alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; örgütsel adalet ile koşullu ödül ($r = .768$, $p < .01$) arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki; örgütsel adalet ile laissez-faire ($r = .613$, $p < .01$) ve istisnalarla yönetin (pasif) ($r = .302$, $p < .01$) arasındaki korelasyon incelendiğinde ise pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet ile istisnalarla yönetin (aktif) ($r = -.047$, $p < .01$) arasında ise ters yönlü bir ilişki vardır.

Bass ve Avolio' ya (2004) göre etkileşimci lider sık sık etkisiz olur; çünkü liderin sağlanmış olan hizmetler karşılığında ödülleri vermesini gerektirir. Anlamlı ödülleri sunmak için etkileşimci liderlerin hem kaynaklara hem de yönlendirdiği

kişilerin saygısına sahip olması gerekir. İstisnalarla yönetim pasif de lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez (Gündüz ve Doğan, 2009: 4).

Örgütsel adaleti pozitif yönde etkileyen ilk boyut koşullu ödüdür. Çalışanların gösterdiği çaba karşılığı onlara yardımcı olması, tüm çalışanlarına sorumluluklarının ne olduğunu açıkça belirtmesi, performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edeceğini açıkça belirtmesi ve çalışanlarına beklenenleri yerine getirdiğinde memnuniyetini sunması da adalet kavramının varlığını arttıran müdür davranışlarıdır.

Örgütsel adaleti pozitif yönde etkileyen ikinci boyut ise laissez-faire' dir. Terzi ve Kurt' a (2005: 54) göre laissez-faire özelliklerine sahip yönetici, örgütteki faaliyetlerde çok az yer alır ve emir vermez, o sadece asgari düzeyde bilgi, yönlendirme istendiğinde yanıt verir, gruba kendi aktivitelerini ve metotlarını belirlemede tam serbestlik sağlar, ancak kendisinden yardım beklenmesini istemez. Bir yönetici, hemen her zaman pasif kalıyorsa o laissez faire stilini göstermektedir.

Liderin bütün dikkatini, düzensizlikler, hatalar, kural dışı durumlar, standartlardan sapmalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırması, bütün hataların kaydını tutması, izlemesi ve standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltmesi ise istisnalarla yönetim (aktif) boyutunun davranışlarını içermektedir ve bu davranışların kurum içerisinde görülmesinin ya da görülmemesinin örgütsel adalet kavramı ile herhangi bir ilişkisi olmayacaktır.

Liderin kurum içinde ortaya çıkan problemlere ağırlaştığında ya da ciddi bir halinca müdahale etmesi, harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini beklemesi kısaca sorunlara karşı duyarsız kalması ise istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun davranışlarıdır. Kurum içinde bu davranışlarının görülmesi de örgütsel adaleti etkilemektedir.

Alt Problem 7:**Dönüşümcü liderlik, örgütsel adaletin yordayıcısı mıdır?**

Dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılarak sonuçlar Tablo 4.7.' de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	.433	.133		3.249	.001		
idealleştirilmiş etki (davranış)	-.046	.066	-.040	-.695	.488	.656	-.037
idealleştirilmiş etki (atfedilen)	.415	.062	.417	6.736	.000	.796	.341
telkinle güdüleme	.209	.077	.197	2.713	.007	.758	.145
entelektüel uyarım	.250	.075	.229	3.318	.001	.765	.176
bireysel destek	.079	.055	.076	1.423	.156	.693	.077
R= .827 R ² = .684 Düzeltilmiş R ² = .679 F ₍₅₋₃₄₉₎ = 148.683 p= .000							

Tablo 4.7.' de, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının, örgütsel adaletin yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R=.827, R² = .684, Düzeltilmiş R²= .679 p< .01). Dönüşümcü liderlik stili ile ilgili beş değişken birlikte, iş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık % 68'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel adalet üzerindeki göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım, telkinle güdüleme, bireysel destek ve idealleştirilmiş etki (davranış) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım değişkenlerinin örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik için iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) ise şöyledir; Örgütsel Adalet = .433 + 0.415 idealleştirilmiş etki (atfedilen) + 0.250 entelektüel uyarım + 0.209 telkinle güdüleme + 0.079 bireysel destek + -0.046 idealleştirilmiş etki (davranış).

Alt Problem 8:

Etkileşimci liderlik, örgütsel adaletin yordayıcısı mıdır?

Etkileşimci liderliğin örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılarak sonuçlar Tablo 4.8.' de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlar

Değişkenler	B	Standart Hata B	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	-.126	.219		-.575	.566		
Koşullu Ödül	.688	.047	.646	14.725	.000	.768	.621
İstisnalarla Yönetim (aktif)	.045	.043	.035	1.028	.305	-.047	.055
İstisnalarla Yönetim (pasif)	.099	.056	.066	1.787	.075	.302	.096
Laissez Faire	.195	.051	.174	3.808	.000	.613	.201
R= .788 R ² = .621 Düzeltilmiş R ² = .617 F ₍₄₋₃₄₉₎ = 141.387 p= .000							

Tablo 4.8.' de, etkileşimci liderliğin alt boyutlarının, örgütsel adaletin yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet ile etkileşimci liderlik stilleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R=.788, R² = .621, Düzeltilmiş R²= .617, p< .01). Etkileşimci liderlik stili ile ilgili dört değişkenle birlikte, örgütsel adaletteki toplam varyansın % 62'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel adalet üzerindeki görece önem sırası; koşullu ödül, laissez-faire, istisnalarla yönetim (pasif) ve istisnalarla yönetim (aktif)

şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece koşullu ödül ve laissez-faire değişkeninin örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre etkileşimci liderlik için örgütsel adaletin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) ise şöyledir; Örgütsel Adalet = $-.126 + .688$ koşullu ödül + $.790$ laissez-faire + $.099$ istisnalarla yönetim (pasif) + $.450$ istisnalarla yönetim (aktif).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle ilgili regresyon analizi sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre örgütsel adaleti daha yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin sergileyecekleri etkileşimci liderlik davranışları öğretmenlerin adalet algılarına olan inancını dönüşümcü liderliğe nazaran azaltacaktır. Okul müdürlerinin kurum içinde öğretmenlerin yapacağı herhangi bir eksikliği ya da hatayı beklemesi öğretmenlerin kurumlarına ve müdürlerine olan inancını da zedeleyecektir. O halde okul müdürlerinin sergileyecekleri bu tarz davranışlar öğretmenlere adil davranma algısını olumsuz yönde etkileyebilecek ve kurum içerisinde hoş olmayan durumların meydana gelmesi görülebilecektir.

Avalio ve diğerlerinin (1991: 9-10) belirttiği üzere etkileşimci liderlik kurumlarda gözlemlenen en verimli liderlik şekillerinden biridir. Bu liderler işin tanımını yapar, nasıl yapılacağını ve tamamlandığında nasıl ödüllendirme yapılacağını çalışanlara bildirir. Çalışanlar beklentileri ve görevlerini bilirler. Ödüllendirme zam, övgü ya da daha iyi görevler üstlenme şeklindedir. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeye çalışırlar. Her ne kadar başarılı gözükse de çalışanlara ideal liderin özellikleri sorulduğunda cevaplar etkileşimci liderliği tanımlamaz. Bu durum da okul müdürleri kurumlarında adaleti sağlama düşüncesinde ise etkileşimci liderlik davranışlarından ziyade dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemesi gerekmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak elde edilen sonuçlar ile sonuçlara bağlı olarak ortaya konulan önerilere yer verilmiştir.

5.1.Sonuçlar

İlköğretim kurumlarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına göre belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, uygulanan veri toplama araçlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar bu bölümde sunulmuştur.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt probleminde ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını belirlemek amacıyla uygulanan Çok Faktörlü Liderlik Anketinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinden; daha çok dönüşümcü liderlik stilini meydana getiren davranışlarını benimsedikleri; bunlar arasında ise en çok, müdürlerin önemli sorunlar ortaya çıktığında hemen müdahale eden, kendisine ihtiyaç duyulduğu anda ulaşılabilen ve karar almaktan kaçınmayan davranışlarını yer aldığı laissez-faire (Tam serbestlik tanıyan liderlik) boyutnu “çoğu zaman” düzeyinde ($\bar{x} = 3.89$, s: .90) sergiledikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin en az kullandıkları liderlik davranışının ise dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu olduğu görülmüştür. Bireysel destek boyutunu müdürlerin çalışanlarını yetiştirdikleri ve zaman ayırdıklarını, kendilerine grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davrandıklarını, kendilerini diğer arkadaşlarından ayrı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirdiklerini ve güçlü yönlerini geliştirebilmek için kendilerini geliştirmeye

yardımcı oldukları davranışlarını ise çalışanlar “arasıra” düzeyinde ($\bar{x} = 2.91, s = .97$) görmektedirler.

Okul müdürlerinin en çok gösterdiği davranış olan laissez-faire boyutu kurum içinde oluşacak birçok sıkıntının başlangıcı olabilir. Liderlerin varlığının çalışanlar tarafından hissedilmemesi ya da yeterli olmaması çalışanların kurumlarına olan inancını ya da performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Araştırmada okul müdürlerinin en az gösterdikleri davranış olan bireysel destek boyutu çıkmıştır. Kurum içinde liderlerin bireysel destek boyutu davranışlarını yeterli seviyede sergilememesi, çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenilmediğini düşünmesi ise çalışanların lidere olan güvenini ve bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sebeple okul müdürleri çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenmeleri ve kurum içinde ortaya çıkan sorunlara karşı biraz daha ilgili olmalıdırlar.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt probleminde, örneklem grubundaki öğretmenlerin müdürlerin örgütsel adalet davranışlarını ölçmek üzere uygulanan Örgütsel Adalet Anketinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda öğretmenlerin, örgütlerinde (kurumlarında) adalet kavramının varlığını ifade eden davranışlara “katılıyorum” düzeyinde ($\bar{x} = 3.48, s = 1.01$) cevap verdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin; müdürlerinin örgüt (kurum) içinde hem öğrencilere hem de öğretmenlere adil davrandıkları, öğrenci veya öğretmenleri kayırmadıkları, müdürlerinin davranışlarının tutarlı oldukları, çalışanlarına itibarlı davranarak önemli kararların alınma sürecinde tüm çalışanların yer aldıkları, bencil davranmadıkları ve etik standartlara bağlı oldukları örgütsel adaletin belirleyicisi olmuştur. Bu durum müdürlerin örgütsel adaleti sağladıklarını ama ortaya çıkan sonuçlara göre de adalet kavramının varlığının yüksek derecede olmadığını göstermiştir.

Sonuç olarak hem öğretmenler hem de örgütler (kurumlar) açısından adalet kavramı büyük önem taşımaktadır. İnsanlar buldukları örgütlerde belli amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bu etkileşim ancak adil davranışlar ve adalet kavramının sağlam temellere dayanmış

olmasıyla gerçekleşebilir. Bu durum ise eğitim örgütleri için de aynıdır. Adalet kavramı örgüt içinde ne kadar sağlam temellere dayanırsa öğretmenler de kurumlarına o kadar bağlı olurlar.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt probleminde müdürlerin örgütsel adalet düzeyleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki korelasyon incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .813$, $p < .01$). Sonuçlara göre ilköğretim okullarında müdürler dönüşümcü liderlik davranışlarını ne kadar çok sergilerlerse öğretmenlerin örgütsel adalet kavramına olan inançları da aynı oranda artmaktadır.

Sonuç olarak öğretmenlerin çalıştıkları kurumda müdürlerinin hem kendisine hem öğrencilere hem de meslektaşlarına adil davrandığını görmesi, müdürlerin bireysel olarak herkese saygı gösterip her türlü durumda tutarlı davranması ve önemli kararların alınma sürecinde tüm meslektaşlarının süreç içinde yer aldıklarını görmesi, çalışanların örgütsel adaletle olan inançlarını da arttıracaktır.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt probleminde müdürlerin örgütsel adalet düzeyleri ile etkileşimci liderlik arasındaki korelasyon incelenmiştir. Etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .668$, $p < .01$). Sonuçlara göre ilköğretim okullarında müdürler etkileşimci liderlik davranışlarını sergilemeleri öğretmenlerin örgütsel adaletle olan inançları dönüşümcü liderliğe oranla azalmaktadır.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın beşinci alt probleminde dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel adalet arasındaki nasıl bir ilişki bulunduğu incelenmiştir.

Okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki (davranış) davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = .656, p < .01$), pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuca bakıldığında, çalışanların okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki (davranış) davranışlarını sergiledikleri zaman, kendilerinin kurum içindeki adalet algılarının olumlu yönde etkilendiğini fakat yeterli olmadığını belirtmişlerdir. O halde okul müdürlerinin çalışanlarına kurumun en önemli değer ve inançları hakkında konuşması, kesin bir hedefe sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışlar kurum içindeki adalet anlayışını etkileyecektir.

Okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = .796, p < .01$), pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuca bakıldığında, çalışanların okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarını sergiledikleri zaman, kendilerinin kurum içindeki adalet algılarının olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. O halde okul müdürlerinin çalışanlarıyla beraber olmamaktan gurur duyduğunu belirtip, çalışanlara güven vermesi ve kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması kurum içindeki adalet anlayışını da önemli derecede etkileyecektir.

Okul müdürlerinin telkinle güdüleme davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = .758, p < .01$), pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuca bakıldığında, çalışanların okul müdürlerinin telkinle güdüleme davranışlarını sergiledikleri zaman, kendilerinin kurum içindeki adalet algılarının olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çalışanların performansını ve verimliliğini arttıran bu davranış türünün sergilemeleri de kurum içindeki adalet anlayışını da önemli derecede etkileyecektir.

Okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = .765$, $p < .01$), pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuca bakıldığında, çalışanların okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarını sergiledikleri zaman, kendilerinin kurum içindeki adalet algılarının olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çalışanlarının yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkarmasına ve kurumda ortaya çıkabilecek sorunlara yeni yollar üretmeyi sağlayan bu davranış türünü sergilenmeleri de kurum içindeki adalet anlayışını da önemli derecede etkileyecektir.

Okul müdürlerinin bireysel destek davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = .693$, $p < .01$), pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuca bakıldığında, çalışanların okul müdürlerinin bireysel destek davranışlarını sergiledikleri zaman, kendilerinin kurum içindeki adalet algılarının olumlu yönde etkilendiğini fakat yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenmeleri kurum içindeki adalet anlayışını etkileyecektir. Dikkat çeken nokta ise çalışanlar için önemli bir başarı ve verimlilik etmeni olan bireysel destek boyutunun bu araştırma sonuçlarında örgütsel adalet algısını yeteri kadar etkilemediği sonucudur.

Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin sergileyecekleri bireysel destek ve idealleştirilmiş etki (davranış) davranışlarının kurumdaki adalet algısını diğer boyutlara nazaran yeteri kadar etkilememesidir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın altıncı alt probleminde etkileşimci liderlik boyutları ile örgütsel adalet arasındaki nasıl bir ilişki bulunduğu incelenmiştir.

Okul müdürlerinin koşullu ödül davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = .768$, $p < .01$), pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuca bakıldığında, çalışanların okul müdürlerinin koşullu ödül davranışlarını sergiledikleri zaman, kendilerinin kurum içindeki adalet algılarının olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çalışanlarının belirlenen hedeflere ulaştıklarında memnuniyetli sunması ya da elde edecekleri başarıyı ödüllendirmesi gibi davranışları sergilemeleri de kurum içindeki adalet anlayışını da önemli derecede etkileyecektir.

Okul müdürlerinin laissez-faire davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = .613$, $p < .01$), pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuca bakıldığında, çalışanların okul müdürlerinin laissez-faire davranışlarını sergiledikleri zaman, kendilerinin kurum içindeki adalet algılarının olumlu yönde etkilendiğini fakat yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin kurum içinde ortaya çıkacak sorunlarda yeteri kadar ilgilenmemesi ve etkili bir liderlik anlayışına sahip olmaması kurum içindeki adalet anlayışını etkileyecektir. Burada dikkat çeken nokta ise laissez-faire davranışı çalışanlar açısından istenmeyen bir liderlik türü olmasına rağmen araştırmada yer alan örneklem grubunun bu davranış türünün sergilenmesinin adalet algıları üzerinde diğer boyutlar kadar olmasa da etkili olabileceğini belirtmeleridir.

Okul müdürlerinin istisnalarla yönetim (pasif) davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = .302$, $p < .01$), pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuca bakıldığında, çalışanların okul müdürlerinin istisnalarla yönetim (pasif) davranışlarını sergilemelerinin, kendilerinin kurum içindeki adalet algılarını oldukça düşük bir oranda etkilediğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin kurum içinde ortaya çıkan sorunlarla önemli bir hal alınca kadar ilgilenmemesi kurum içindeki adalet anlayışının azalmasına sebep olacaktır.

Okul müdürlerinin istisnalarla yönetim (aktif) davranışları ile örgütsel adalet arasında ($r = -.047, p < .01$), anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın yedinci alt probleminde dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak, idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım değişkenlerinin örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın sekizinci alt probleminde etkileşimci liderliğin örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak, koşullu ödül ve laissez-faire değişkenlerinin örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

5.2 Öneriler

Araştırma sonuçlarından hareketle şu önerilerde bulunulabilir:

1. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik konusunda yeteri kadar başarı sağlayamadıkları görülmüştür. Dönüşümcü liderlik okul müdürlerinin kurum içindeki karizmasını ve liderlik gücünü yansıttığındaki en etkili liderlik biçimidir. O halde ilköğretim okullarında görev yapan tüm müdürlere dönüşümcü liderlikle ilgili hizmetiçi eğitim verilmelidir.
2. Okul müdürleri kurum için alınacak tüm kararlarda ve faaliyetlerde tüm öğretmenleri bu sürecin içine katmalı ve motive etmelidir.
3. Okul müdürleri öğretmenlerden en üst seviyede performans alabilmek, kurum içindeki etkililiği ve saygınlığı sağlayabilmek için öğretmenlere saygı göstermeli ve öğretmenlerin güvenini sağlamalıdır.

4. Okul müdürleri kurum içindeki çatışmaları önlemek ve çalışanların kurum içindeki başarıları için gerekli ödül sistemini uygulamalı ve kullanmalıdır.
5. Okul müdürleri kurum içinde ortaya çıkabilecek her türlü sorunu önceden kestirebilmeli, olaylara anında müdahale etmeli ve dzeltebilmelidir.
6. Okul müdürlerinin kurum içindeki huzuru ve birlikteliği sağlamak için dağıtacağı ödüllerde yeterince adil olmalıdır.

Araştırmacılar için neriler:

1. Araştırma sadece Ağrı ilini kapsamaktadır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin değişkenliğini tespit etmek amacıyla araştırma farklı illerde de yapılabilir.
2. Bu araştırmada ğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın boyutları genişletilerek araştırmaya veliler ve öğrenciler de dahil edilerek araştırma geliştirilebilir.
3. Bu araştırma ilköğretim okulu ğretmenlerinin okul müdürlerini algılamaları ile sınırlı kalmıştır. Özel ve kamuya bağlı ilköğretim okulları arasında karşılaştırmalara yer verilen araştırmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklalın, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki: (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 463-484.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2 (1), 10 – 17.
- Annamalai, T., Abdullah, A. G. K. and Alazidiyeen, N. J. (2010). The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools. *European Journal of Social Sciences*, 13 (4), 623-632.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. and Samah, B. A. (2008). The Relationship between Organizational Characteristics, Task Characteristics, Cultural Context and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 13, 94-107.
- Avalio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J.(1991). Leading in the 1990s: The Four I's Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Avolio, B. J., Bass, B ve Jung, D. I.(1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership

Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.

Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey - Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tekaç Yayınları.

Baldwin, S. (2006). Organizational Justice. *Institute of Employment Studies*, 1-13.

Baransel, A. (1983) *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 257, 1. Cilt, 3. Baskı.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 19-31.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.

Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), 19-28.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire CA: *Mind Garden Inc.*
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P.(1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*. 10 (2), 181-217.
- Baş, G. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi Teori ve Uygulama*, 1 (2), 17-36.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Bolat, B. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), 59 – 85.
- Brestrich, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Buluç, B. (2009a). Sınıf Öğretmenlerinin Algularına göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Buluç, B. (2009b). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34 (152), 71-86.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. NewYork: Harper-Row.

- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma Değişim. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997)*, Bildiriler Kitabı, Cilt 1 İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5 (1), 73-112.
- Chegini, M. G. (2009). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1 (2), 171-174.
- Chirichello, M. (1999). Building Capacity for Change: Transformational Leadership for School Principals. 12. *International Congress for School Effectiveness and Improvement*, January, 3-6.
- Colquitt, J. A. and Chertkoff J. M. (2002). Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation. *Journal of Management*, 28(5), s.591–610.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz, 1-12.
- Cömert, M., Özer, N., Demirtaş, H. ve Üstüner, M. (2008). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3-22.
- Çakmak, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnekle Olaya Çalışması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İtüdergisi/b Sosyal Bilimler*, 3(1), 3-14.

- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36, 536-557.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 423-442.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, (3. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*, (4. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Isparta.
- Cheng, Y. C. (1997). The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in the New Century. *International Symposium of Quality Training of Primary and Secondary Principals toward the 21st Century*. Nanjing, China, 20-24.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya' da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. The Dryden Press.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri için Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D. and Aeltermann, A. (2008). *Principals in Schools with a Positive School Culture. Educational Studies*, 34 (3), 159 – 174.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Issn: 1303-5134.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No.242.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, Transformational, And Transcendent Leadership: Metaphors Mapping The Evolution Of The Theory And Practice Of Governance. *Leadership Review, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College*, 6, Spring, 62-76.
- Geijsel, F., Sleegers, P. and Berg, R. V. D. (1998). *The Need for Transformational Leadership in Large-Scale Innovation*. The Case of The Netherlands. University of Nijmegen, Netherlands.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Guy, S. and Dipaola, M. (2008). Organizational Justice in High Schools: A Study of Its Relationship to School Climate and Faculty Trust. *Paper presented at the annual meeting of the UCEA Annual Convention, Buena Vista Palace Hotel and Spa, Orlando, Florida* http://www.allacademic.com/meta/p274815_index.html adresinden 11.11.2010 tarihinde alınmıştır.

- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2009). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri. *I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*, 263.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. and Kepner, K. (2002). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 1-3.
- Hargreaves, A. and Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. Wiley Imprint.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18 (4), 250–259.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration. Theory, Research and Practice*. Higher Education.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5), 1.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1 (1), 51-73.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.

- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1); 187.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z. and Farajmi, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, Winter 2(6), 356-372.
- Johnson, G. C. (2006). Influence of Professional Community and Organizational Justice on Job Satisfaction of Teachers in Privatized Juvenile Justice Programs. Master's thesis, *University of Florida*.
- Karabay, E. Z. (2004). *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelemesine Yönelik Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (17. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 443-465.
- Karslı, M. D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. İstanbul: Morpa.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Keleş, Ö. G. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Muğla.

- Khumalo, S. S. (2009). *The Role of Transformational School Leadership in Meeting the Challenges Facing Primary Schools in Limpopo*. Education Management, University of South Africa.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçak, T. (2006). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, Ankara.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Sti., İstanbul.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış-53, 75-98.
- Kuhnert, K. W. and Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 8-12.

- Leithwood, K. A. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*. 30(4),498-518.
- Leithwood, K. A. and Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4), 451 – 479.
- Lievens, F., Geit, P. V. and Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Liontos, L. B. (1992). Transformational Leadership. ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR. <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational-Leadership.htm> adresinden 06.09.2010 tarihinde alınmıştır.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Nadistic, T. (2006). The Motives of Organizational Justice. *HEC School of Management*. France.
- Olkkonen, M. A. and Lipponen, J. (2005). Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (2006), 202–215.
- Oran, N. (2002). “İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Dönüştürücü Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (4).
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler ve Oluşum*. 2. Baskı. Ankara, Pegem A Yayıncılık.

- Özden, Y. (2005). *Öğrenme ve Öğretme*. 7. Baskı. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 21, 77-96.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2007). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Değişim Eğitim Örgütlerinde Ajanlarının Rollerini. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Piccolo, F. R. and Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Poole, L. W. (2007). Organizational Justice as a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30 (3), 725-748.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa, Furkan Ofset.
- Sarı, İ. (2007). *Dönüşümcü Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Sendjaya, S. (2005). Morality and Leadership: Examining the Ethics of Transformational Leadership. *Journal of Academic Ethics*, 3, 75-86.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşerilere İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Steph, S. K. (2009). The Role Of Transformational School Leadership in Meeting The Challenges Facing Primary Schools in Limpopo. *Education Management, University of South Africa*.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Genişletilmiş Üçüncü Baskı. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şirin, F. E. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İyşkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 1-16.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*, (2.baskı) Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*.(2. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Taneiji, S. A. (2006). Transformational Leadership and Teacher Learning in Model Schools. *Journal of Faculty of Education*, 23.
- Taslak, S. (2007). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 31; 121-144, Kayseri.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33 (166), 98-113.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt, 6; 2.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Treslan, D. L. (2006). Transformational Leadership in the Classroom Any Evidence. *Education Canada*, 46 (2), 58 -62.
- Tucker, B. A. and Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 103-111.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W. and Norris, C. J. (2001). *The Principal. Creative Leadership for Effective Schools*. Fourth Edition. Pearson Education Company.

- Uğurlu, T. C. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Wasti, A. S. (2001). *Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi*. Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1), 3-16 .
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde kültürel Liderlikler Meslek Ahlakı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 218-238.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yiğit, B. ve Bayrakdar, M. (2006). *Okul – Çevre İlişkileri*. 1. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.

EKLER

Ek-1: Araştırma Ölçeği

Ek-2: MLQ Kullanım Lisansı

Ek-3: Örgütsel Adalet Anketi için Wayne K. Hoy' un Onayı

Ek-4: Anket Uygulama İzni

EK-1**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL
ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ****Sayın Meslektaşım,**

Bu çalışma, “İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” konulu Yüksek Lisans Tezi için bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmada; okul müdürlerinin kendi okullarında gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak test edilmeye çalışılacaktır.

Anketten elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. I.Bölüm’ de kişisel bilgiler, II.Bölüm’ de dönüşümcü liderlik anketi ve III.Bölüm’ de örgütsel adalet anketi bulunmaktadır.

Anketleri samimi ve objektif olarak cevaplamanız araştırma bulgularının geçerliliği için önemlidir. Araştırmanın amacına ulaşması için anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ahmet Melih GÜNEŞ
Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi / Sınıf Öğretmeni

BÖLÜM 1

Bu bölümde, ankete katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz

1. Cinsiyetiniz:

() Bay () Bayan

2. Yaşınız:

() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üzeri

3. En son mezun olduğunuz okul:

() Eğitim Fakültesi () Fen- Edebiyat Fakültesi
() Eğitim Enstitüsü () Diğer(Lütfen yazınız!.....)

4.Meslekteki kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 () 21 ve üzeri

5.Bu okuldaki kıdeminiz:

() 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 ve daha fazla yıl

6. Göreviniz:

() Sınıf öğretmeni () Branş öğretmeni

BÖLÜM II – DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ANKETİ

Aşağıda, okul yöneticilerinin görev alanlarında düşünülen bazı davranışlar sıralanmıştır. Sizden istenen her bir davranışı dikkatle okuyarak kendi okulunuzdaki okul müdürünün bu davranışı ne ölçüde (hangi sıklıkla) gösterdiğini uygun olan yere “X” ile işaretlemenizdir.

	BENİM OKUL YÖNETİCİM	Hiçbir zaman (1)	Seyrek olarak (2)	Bazen (3)	Sıklıkla (4)	Her zaman (5)
1	Önemli kararları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	()	()	()	()	()
2	Kesin bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.	()	()	()	()	()
3	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	()	()	()	()	()
4	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	()	()	()	()	()
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	()	()	()	()	()

NOT: Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ), kullanım lisansı www.mingarden.com adresinden ücret karşılığında izin alınarak uygulanmıştır. Kullanım lisansında anket maddelerinden 5 tanesinin örnek olarak ekte verilmesine izin verilmiştir. Bu sebeple aşağıda anketin tamamı değil, maddeler arasından rastgele seçilen 5 tanesi yer almaktadır.

BÖLÜM III - ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ

Aşağıdaki ankette örgütsel adalet ile ilgili her biri 5 seçenekten oluşan 10 ifade bulunmaktadır. Lütfen bu maddelere katılma derecenizi, ilgili ifadenin karşısında bulunan kutucuğa **X** işareti koyarak belirtiniz.

		Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Biraz Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Müdürün davranışları tutarlıdır.	()	()	()	()	()
2	Okulumuzdaki öğrencilere adil davranılmaktadır.	()	()	()	()	()
3	Müdür kimseyi kayırmaz.	()	()	()	()	()
4	Müdür herkese saygılı ve itibarlı davranır.	()	()	()	()	()
5	Bu okulda hiç kimseye ayrıcalıklı davranılmaz.	()	()	()	()	()
6	Bu okulda müdür herkese adil davranır.	()	()	()	()	()
7	Okulumuzdaki öğretmenlerin davranış tarzları genelde bencillikten uzaktır.	()	()	()	()	()
8	Müdür etik standartlara bağlıdır.	()	()	()	()	()
9	Öğretmenler, kendilerini etkileyecek kararların alınmasında yer alırlar.	()	()	()	()	()
10	Okulumuzda öğretmenlere adil davranılır.	()	()	()	()	()

mind garden

Sales Receipt

Order #11283
Date: 02/19/2010 09:16:59 EDT

Thank you for your order. A copy of this sales receipt will be e-mailed to you for your own records.

Please do not reload this page.

Name: Ahmet Melih GÜNEŞ
Email Address: melihgunes@gmail.com
Phone Number: +905056733505
Fax Number:
Company:
Address: Mrkz Kazim Karabekir İlkogrt
 Okulu
 AGRI, N/A 04100
 TR

Name: Ahmet Melih GÜNEŞ
Email Address: melihgunes@gmail.com
Phone Number: +905056733505
Fax Number:
Company:
Address: Mrkz Kazim Karabekir İlkogrt
 Okulu
 AGRI, N/A 04100
 TR

MLQ-8_Turkish-350-PDF	MLQ Reproduction Licenses 350 licenses (PDF - English and Turkish)	1	\$252.00	\$252.00
-----------------------	--	---	----------	----------

Shipping: Online Product Delivery: \$0.00
Sales Tax: \$0.00

Special Instructions:
 MLQ Turkish version

T.C
AĞRI VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.04.00-300/
KONU: İzin.

08435

25 MAY 2010

GAZİ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ANKARA

İlgi : 11.05.2010 tarih ve 3412 sayılı yazınız.

İlgi'de kayıtlı teklif yazınıza istinaden, Enstitünüz İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet Melih GÜNEŞ'in "İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki" adlı tezi ile ilgili olarak İlimiz Merkez İlçeye bağlı ekli listede yer alan İlköğretim okullarında "Dönüşümcü Liderlik" ve "Örgütsel Adalet" ölçeklerini uygulamak istemesi ile ilgili Valilik Makamundan alınan 24.05.2010 tarih ve 8395 sayılı onay ilişikte gönderilmiştir.


Turgut KOÇAK
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki : 1 Adet Valilik Onayı.



AĞRI MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
Kağızman Cad. AĞRI
<http://agri.meb.gov.tr>
İrtibat İçin: Şenol DEMİR-Büro Şefi
Tel : (0472) 215 24 00-124 Faks : (0472) 215 34 19



www.milliegitim.gov.tr

www.milliegitim.gov.tr

www.milliegitim.gov.tr

T.C
AĞRI VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

24 MAY 2010

SAYI : B.08.4.MEM.4.04.00-300/
KONU: İzin.

08395

VALİLİK MAKAMINA
AĞRI

İlgi : Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 11.05.2010 tarih ve 3412 sayılı yazısı.

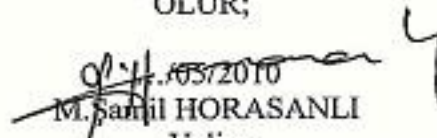
İlgi'de kayıtlı teklif yazısında, Gazi Üniversitesi İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet Melih GÜNEŞ, Doç. Dr. Bekir BULUÇ'un danışmanlığında yürüttüğü "İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adelet Arasındaki İlişki" adlı tezi ile ilgili olarak İlimiz Merkez İlçeye bağlı ekli listede yer alan İlköğretim okullarında "Dönüşümcü Liderlik" ve "Örgütsel Adalet" ölçeklerini uygulamak istemektedir.

İlgi'de kayıtlı yazıya istinaden, Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet Melih GÜNEŞ'in, İlimiz Merkez İlçeye bağlı ekli listede adı geçen ilköğretim okullarında "Dönüşümcü Liderlik" ve "Örgütsel Adalet" ölçeklerini uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Furgut KOÇAK
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR;


11.05/2010
M. Sami HORASANLI
Vali a
Vali Yardımcısı

Eki : 1 Adet Teklif Yazıtısı.
1 Adet Okul Listesi.



AĞRI MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
Kağızman Cad. AĞRI
http://agri.meb.gov.tr
İrtibat İçin: Şenol DEMİR-Büro Şefi
Tel : (0472) 215 24 00-124 Faks : (0472) 215 34 19



