NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA YÖNELİK DEĞERLENDİRİLMESİ

Şerife ARTEMER

Lefkoşa
Aralık, 2015

KKTC

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA YÖNELİK DEĞERLENDİRİLMESİ

Şerife ARTEMER

Danışman: Doç. Dr. Gökmen Dağlı

Lefkoşa

Aralık, 2015

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

"İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderliğin ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Adı- Soyadı	İmza
Başkan	: Doç. Dr. Ahmet GÜNEYLİ	
Üye	: Yard. Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR	
Danışman	: Doç. Dr. Gokmen DAĞLI	

Onay
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2015

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ 1988

.....

Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

İlkokul yöneticilerinin liderlikleri, örgütsel adalet anlayışları öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı olan bakış açısını doğrudan etkileyebilir. Öğretmenler kendilerine fırsat tanınmadığını düşündükleri zamanlarda, kurumlarını benimseyemememe durumu yaşamaları olanaklıdır. Bu benimsememe durumunda doğrudan etkilenecek olan öğrencilerdir.

Yöneticilerin davranışları geleceğin teminatı olan çocukların üzerinde en büyük etkiye sahip öğretmenlerin davranışlarını etkileyebilmesi sebebiyle, öğretmenin kendisini kurumun bir parçası olarak, kuruma ait olarak görmesi, öğretmenin kurumuna bağlanmasını sağlar. Yöneticilerin örgüt içerisindeki adaleti etkileyen davranışları, öğretmenleri ve dolayısıyla öğrencileri etkilemesi nedeniyle önemle incelenmelidir.

Araştırmanın başlangıcından bitimine kadar araştırmaya pek çok kişi katlıda bulunmuştur.

Araştırmada sürekli desteğini aldığım ve bir dönem tez danışmanlığımı yapan hocam Sayın Doç. Dr. Gökmen Dağlı'ya en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım

Araştırma süresince en sıkıntılı olduğum anlarda sorumluluklarımı üstlenerek benim rahatça araştırma yapmama fırsat tanıyan, moral veren aileme ve eşime çok teşekkür ederim.

Şerife Artemer

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmanın yapılması ve bulgularının çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza :

Öğrenci Adı Soyadı : Şerife ARTEMER

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİĞİN VE ÖRGÜTSEL ADALET DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

ARTEMER, Şerife

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi A.B.D.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökmen Dağlı

Aralık 2015, 133 sayfa

Okul yönticilerinin, okul içerisinde öğretmenlere karşı olan davranışları, okulda çalışan öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği düşünülebilir. Bu düşünce kapsamında öğretmenlerin verimini artırmak, potansiyelini en yüksek seviyeye çıkarmak adına okul içerisindeki yönetici ve öğretmen arasındaki ilişki çok etkileyicidir. Bu araştırmada, ilkokullarda yöneticilik yapan okul müdür ve muavinlerin liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına olan etkisinin ne olduğunun saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin liderliklerinin örgütsel adalete olan katkısını saptamaya yönelik, yönetici ve öğretmen görüşleri alınmıştır. Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilkokullarında görev yapan 25 öğretmen ve 9 yöneticinin katılımıyla nitel araştırma tekniği uygulanarak tamamlanmıştır. Katılımcılara açık uçlu ve yarı yapılandırılmış sorularla görüşme tekniği uygulanmıştır. Elde edilen veriler nitel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi ve tematik analiz yöntemleri kullanılarak çözümlenen bulgular tablolar şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, yöneticilerin liderliklerinin ve örgütsel adalete ilişkin davranışlarının, öğretmenlerin çalıştıkları örgüte kendilerini ait hissetmelerinde etkili olduğunu ancak yöneticilerin kıdemli öğretmenlerin fikir ve düşüncelerini daha fazla dikkate almasından dolayı yeni öğretmenlerin kurumu benimseyememe gibi problemler yaşadığına dair görüşler bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan müdürler öğretmenlerine eşit fırsatlar tanıdıklarına dair görüş bildirirken, öğretmenler tanınan eşit fırsatların sadece sözde kalarak, hayata geçim aşamasına bir türlü aktarılamadığı görüşünü bildirmişlerdir. Bu görüşlerin yanında yöneticilerinin fırsat eşitliği sağladığını düşünen ve kurumlarını benimseyen öğretmenlerde araştırmaya katılmıştır. Yöneticilerin öğretmenlerin davranışlarını kişiye göre yorumladığını belirten öğretmenlerin yanı sıra, yöneticiler de aynı gibi görünen davranışları, durum ve zaman farklılıklarından ötürü farklı tepkiler verebileceğine dair görüş bildirerek öğretmenlerin görüşlerini desteklemiştir.

Araştırma sonucunda, yöneticilerin, okulda yaşanan bir problemle ilgili veya okulun eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili bir karar alınırken, adaletli bir şekilde tüm öğretmenlerin fikirlerine başvurulsa da alınan kararlar genellikle kendi düşüncesine yakın olan, kıdemli öğretmenlerin kararları olması şeklinde saptanmıştır.

Bu sonuca bağlı olarak kıdemli olan öğretmenler kuruma ait hissederek okul kurallarını içselleştirebilip örgüte olan bağlılığını artırırken, yeni nesil öğretmenler yenilikçi düşüncelerinin dikkate alınmaması düşüncesiyle okul kurallarına karşı bir duruş sergileme eğilimi içerisine girebildiği düşünülebilir. Bu da yeni nesil öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılığını azaltabilir sonucuna varabiliriz.

Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak, kurum içerisinde çalışan yönetici ve öğretmenler okul kurallarını birlikte belirlemelidir. Birlikte belirlenen kurallar,

öğretmenlerin kararlara katılmasını sağlayacağından, benimsenmeleri daha kolay olacağı düşünülebilinir. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin tutumlarını daha iyi anlamaları, olaylara karşı olan tepkilerinin zamana ve duruma göre değişkenlik gösterebileceğini benimsetmek adına toplantılar ve bu problemlerin çözümüne yönelik okul çalışanlarının birbirini daha iyi tanıması için okul dışı sosyal paylaşımlar düzenlenebilir.

Anahtar sözcükler: Yönetici davranışarı, liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, nitel çalışma.

SUMMARY

THE EFFECT OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPLES' LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE BEHAVIOURS ON TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ARTEMER, Şerife

MA, Educational Administration, Supervision, Planning and Economics US

Supervisor: Assoc. Dr. GökmenDağlı

December 2015. 133 pages

It can be thought that the behaviors of the principles to the teachers inside the school affect the motivation of the teachers. Within this thought, the relation between the teachers and the principles inside the school is very effective to increase the teachers' productivity and to raise their potential to the highest level. In this research; it has been aimed to detect what the effect of principles' and deputies' who have been a manager in the primary schools, shown leadership and organizational justice behaviors on the teachers' organizational commitment.

In the research, the principles' and the teachers' opinions have been taken in order to detect the contribution of the principles' leaderships to the organizational justice. The research has been completed by applying a qualitative research technique with the participant of 9 principles and 25 teachers who have been working in the public primary schools under the ministry of education. The interview technique has been applied to the participants with open ended and semi structured

questions. The obtained data have been analyzed by the qualitative analyze method. The analyzed data have been interpreted in tables by using the context and thematic analysis.

The participant principles and the teachers in the research have been stated that the behaviours of the principles about leadership and organizational justice are effective to make the teachers feel to belong the organization that they work; however, the managers or the principles are taking the senior teachers' opinions more seriously as a result of that the new teachers are having some problems like repudiating the institution.

While the principles who participated to the research state that they have given the equal occasions to the teachers; the teachers have indicated that these equal occasions or opportunities are always ostensible, they are not carried into effect in one way or another. Beside these thoughts, the teachers who think that there is an equal opportunity by the principles and take over their institution have participated in the research as well. The teachers have stated that behaviors can be interpreted as subjective by the principles and the principles have supported the ideas of the teachers by stating that there can be different reactions according to the situation and time differentiations.

As a result of the research; it has been detected that while the principles make a decision about the problem occurred in the school or the activities related with the education and training, even though they get all the teachers' opinions fairly; made decisions are generally the senior teachers' opinions which are close to theirs.

According to this result; on the one hand; the senior teacher can rise their commitments to the institution by being able to interiorizing the school rules by feeling belong to the institution; on the other hand, the new generation teachers can stand against to the school rules by having the idea of that their modernist opinions are not being considered. It can be resulted that the new generation teachers' commitment to their organization can reduce.

Starting from all these results; the principles and the teachers who work inside the institution should establish the school rules together. If they establish the rules together, it will help the teachers to contribute to the decisions and also it can be thought that it will be easier for the teachers to take over.

Meetings in order to adopt that the responses to the situations can differ according to the time and situation and make the teachers and the principles understand their behaviours better and also social activities outside the school in order that the school workers know each other better about some kind of problems can be arranged.

Keywords: Principles' behaviors, leadership, organizational justice, organizational commitment, qualitative study.

İçindekiler

Önsöz i

Özet ii

Abstract v

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Problem Cümlesi 7

1.3. Alt Problemler 7

1.4. Araştırmanın Amacı 8

1.5. Araştırmanın Önemi 8

1.6. Varsayımlar 9

1.7. Sınırlılıklar 9

1.8. Terimler 10

2. LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİTERATÜR

2.1.1 Liderlik 11

2.1.1.2 Liderlik Kavramı 11

2.1.1.3 Liderlerin Sahip Olması Öngörülen Güçler 12

2.1.1.4 Liderin Güç Kaynağı 13

2.1.1.5 Yöneticinin Liderlik Özellikleri 14

2.1.2. Örgütsel Adalet 15

2.1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı 15

2.1.2.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları 16

2.1.2.2.a. Dağıtımsal Adalet 16

2.1.2.2.b. İşlemsel (Süreç) Adalet 18

2.1.2.2.c. Etkileşimsel Adalet 20

2.1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı 21
2.1.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı 22
2.1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci ve Önemi 23
2.1.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 25
2.1.3.3.a Kişisel ve Demografik Faktörler 25
2.1.3.3.a.1. Yaş 25
2.1.3.3.a.2. Cinsiyet 26
2.1.3.3.a.3. Eğitim Düzeyi 27
2.1.3.3.a.4. Kıdem 28
2.1.3.3.a.5. Medeni Durum 28
2.1.3.3.b. Örgütsel- Görevsel Faktörler 28
2.1.3.3.c. Durumsal Faktörler 30
2.1.3.3.c.1. Araçsal Kestirimi 30
2.1.3.3.c.2. Benzeyiş Kestirimi 30
2.1.3.3.c.3. Adaletin Grup- Değer Kestirimi 31
2.1.3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 31
2.1.3.4.1. Uyum 32
2.1.3.4.2. Özdeşleşme 32
2.1.3.4.3. İçselleştirme 33
2.1.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ve Değerlendirilmesi 33
2.1.3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık 33
2.1.3.5.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 34
2.1.3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık 34

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 35

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni 45

3.2. Çalışma Grubu 46

3.3. Veri Toplama Süreci 47

3.4. Veri Toplama Aracı 47

3.4.a. Verilerin Kodlanması 48

3.4.b. Temaların Bulunması 48

3.4.c. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi 49

3.4.d. Bulguların Yorumlanması 50

4. BULGULAR

4.1.1. Boyut: Yöneticilerin liderlik davranışlarının okul içerisindeki örgütsel adalete olan katkısı 51

4.1.2. Boyut: Yöneticilerin liderlik ve örgütsel adaleti sağlama yönündeki davranışları kapsamında, öğretmenlerin okula uyum konusundaki tutumları 56

4.1.3. Boyut: Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenler okul içerisindeki kurallara uyarken, kurallara karşızorunluluk hissetme veya kuralları benimseme durumu 60

4.1.4. Boyut: Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak ilk günden araştırma yapılan güne kadar düşünüldüğünde, öğretmenlerin çalışma şevki ile ilgili durumlar 65

4.1.5. Boyut: Yöneticinin örgütsel adaleti sağlamak yönündeki davranışları kapsamda, bulunduğu okul içerisindeki öğretmenlerle olan okul dışı etkinliklerinin sıklığı 75

4.1.6. Boyut: Yönetici, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında okulda çalışan öğretmenlerden özel çaba ve gayret gösterenlerideğerlendirmesi 79

4.1.7. Boyut: Yönetici, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında okul içerisindeki tüm öğretmenlerle, okul programı ile ilgili alınacak kararlarda fırsat eşitliği sağlaması 85

4.1.8. Boyut: yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönünüdeki davranışları düşünüldüğünde, okulda meydana gelen olumsuz bir durum karşısında, problem gidermeye yönelik farklı fikirlere açıklık/ kapalılık durumu 88

4.1.9. Boyut: Yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adaleti sağlanması bağlamında, eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği sağlaması durumu 92

5. YORUM VE TARTIŞMA

5.1. YORUM

5.1.1. Birinci alt probleme ait bulguların yorumlanması 95

5.1.2. İkinci alt probleme ait bulguların yorumlanması 96

5.1.3. Üçüncü alt probleme ait bulguların yorumlanması 97

5.1.4. Dördüncü alt probleme ait bulguların yorumlanması 99

5.1.5. Beşinci alt probleme ait bulguların yorumlanması 103

5.1.6. Altıncı alt probleme ait bulguların yorumlanması 104

5.1.7. Yedinci alt probleme ait bulguların yorumlanması 106

5.1.8. Sekizinci alt probleme ait bulguların yorumlanması 107

5.1.9. Dokuzuncu alt probleme ait bulguların yorumlanması 109

5.2. TARTIŞMA 110

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇ 115

6.2. ÖNERİLER 120

6.2.1. Araştırmanın sonuçlarına ilişkin öneriler 120

6.2.2.Araştırmacılara öneriler 122

KAYNAKÇA 124

EKLER 130

Görüşme Soruları 131

Özgeçmiş 135

TABLOLAR

Tablo 1 52

Tablo 2 56

Tablo 3 60

Tablo 4 65

Tablo 5 75

Tablo 6 79

Tablo 7 85

Tablo 8 88

Tablo 9 92

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Araştırmanın bu bölümünde liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla ilgili daha önceki araştırmalarda varılan sonuçlara yer veriyoruz.

Liderlik Davranışları

Gelişmiş ülkelerde yaklaşık 1950'lerden başlayarak ayrı bir alan olarak gelişmeye başlayan eğitim yönetimi alanında da geçmişten bu güne liderlik ve bu bağlamda eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda pek çok çalışma yapılmıştır (Şişman, 2004).

Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etkileme yoluyla yönlendirmedir. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmıştır. Formal ve informal lider. Formal lider, çalışanlar üzerindeki etkisini otorite ile informal lider ise liderlik davranışlarıyla ve çalışanlarla bütünleşerek gösterir. Bu bağlamda okul yöneticisinin, hem formal hem de öğretmenleri davranışlarıyla etkilemesi ve güdülemesi bakımından informal bir lider olması gerekir (Çelik, 2007).

Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu benimseyen ve liderliğin kişisel bir özellik olduğunu savunan özellikler yaklaşımı 1940'lı yılların başlarında liderlik konusunda yapılan ilk çalışmalar arasında gösterilebilir. Bu yaklaşım başarılı olan liderlerin, fiziksel özellikleri, zekaları gibi doğuştan gelen özelliklerini inceleyerek ideal liderlik biçimini tanımlamaya çalışmıştır.

Zamanlar özellikler kuramının, etkili liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını açıklamaya yöneltmiştir. Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş ve lider davranışlarına göre ideal lideri bulmaya çalışmıştır (Çelik,2007).

Kabasakal'a (2000) göre, geçen 10 yıl liderlik olgusuna olan ilginin ve buna paralel olarak konuya ilişkin çalışmaların büyük ölçüde arttığı bir dönem olmuştur. Bu çalışmalar, liderliğin içerdiği değişik boyutlar üzerine odaklanmış ve sonuçta liderliğin farklı boyutlarını vurgulayan, değişik başlıklara sahip liderlik modelleri ortaya çıkmıştır (Akt. Kurtuluş, 2007). Bu liderlik modelleri yeni bir takım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımlarını ifade etmektedir (Yılmaz, 2006).

Liderlik, çok fazla sayıda araştırmaya konu olmasına rağmen; liderlik, liderliğin doğası ve aynı zamanda liderlik tarzlarına yönelik net bir saptama yapılmamıştır. Nitekim 1949'a kadar ki liderlikle ilgili literatürü inceleyen çalışmalar, yüz otuz farklı liderlik tarzından söz etmektedir (Bass, 1985).

Liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde bireysel özellik ve davranışlar, insanları etkileme gücü, insanlarla etkileşim biçimleri ve rol ilişkileri, yönetim pozisyonu ile ilgili görev, etki, yetki ve gücün meşrulaştırılmasına ilişkin algılar vurgulanarak liderlik tanımları yapılmıştır (Yüksel, 1981).

Liderlik davranışlarından etkilenen öğretmenlerin okul iyileştirmeye yönelik fikirlerini, kasıtlı olarak esirgemesi, okul performansı, gelişimi ve eğitimin kalitesi açısından olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir (Bayram, 2010; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Okul yöneticisinden kötü muamele gören öğretmenler, kurumlarına uyum sağlamakta güçlük çekmekte, yalnızlık duygusuna kapılmakta, okul içi ilişkilerde sorunlar yaşamaktadır (Blase ve Blase, 2004).

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadığı yıldırma davranışlarının, eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik iklimi oluşmasında etkili olduğu görülmektedir (Cemaloğlu ve Kılın, 2012).

Eğitim örgütlerinde çalışan yönetici, öğretmen ve diğer personel, eğitim iş görenleridir. Eğitim örgütlerinin; örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını, eğitim iş görenleri; bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak gerçekleştirebilirler (Başaran, 1993).

Bu süreçte okulun hem kendi hedeflerine, hem de bireyin beklentilerine cevap vermesi gerekir. Örgütler, verimli ve etkili çalışabilmek için bireyleri örgütte tutabilmeli ve onları örgüt hedefleri doğrultusunda güdüleyebilmelidir (İrban, 2004).

Okul ortamının iş görenleri olarak hizmet veren öğretmenlerin güdülenmiş, üretken, istekli olmaları ve beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarını sağlayabilir. Çünkü eğitim ve kültür öncüsü öğretmenlerin davranışlarının, öğrencilere ve çevreye yansıyacağı açıktır. Yeterince güdülenmiş öğretmenler, okulun gelişebilmesi ve kültürlü, iyi eğitilmiş, özetle nitelikli öğrenciler ve uzun vadede nitelikli iş gücü yetiştirme konularında daha istekli davranabilirler (Ergener, 2008).

Liderlik yalnızca görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirip yani alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturtmaktır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Örgütlerin başarısını belirleyen en önemli konulardan biri çalışanlara yöneticileri tarafından eşit imkanlar sunarak adaletli bir çalışma ortamı sağlamalarına bağlıdır. Yapılan çalışmalar adaletli eğitim ortamındaki öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Diğer bir ifade ile, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, öğretmenlerin adalet algılarının yüksek olmasına bağlıdır.

Bütün sosyal ortamlarda var olması bu kadar önemli olan adalet kavramı, örgütler için de merkezi öneme sahip bir değerdir. Örgütsel adaletin, iş gören bireylerin kişisel tatmini ve örgütün etkili bir biçimde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun zamandır sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990:399).

Örgütsel Adalet ve Bağlılık

Literatürde örgütsel adalet; dağıtımsal (distrubitiva) adalet, işlemsel (procudural) adalet ve kişiler arası etkileşimsel (interactional) adalet olarak üç boyutta incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Dağıtımsal adalet, kısacası ödül ve sorumlulukların, iş görenler arasında adaletli bir şekilde pay edilmesidir. İşlemsel adalet karar sürecinde adalet algılarını kapsamaktadır. İş görenler arası etkileşim adaletinde ise yöneticilerin iş görenler ile iletişimlerinde de adaletli davranmaları beklenmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Literatürde örgütsel adalet algısı ve iş doyumu arasında, doğrusal bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Adalet algısının yüksek oluşu, iş görenlerde olumlu davranışların artmasına, istenmeyen davranışların azalmasına

neden olmaktadır (Yürür, 2008). İş görenler ile üst yönetim arasındaki iletişimin ve iş görenlere ulaşan bilgi miktarının artması, iş doyumunu ve adalet algısını olumlu etkilemektedir (Doğan, 2002).

Farklı işgören grupları arasında örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın önemi giderek artmaktadır. Bu işgören gruplarından biri de eğitim gruplarında çalışan yönetici ve öğretmenlerdir. Bu alanda yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin eğitim vermek amacıyla sürekli öğrencilerle iletişim halinde bulundukları, eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını karşılamak için baskı ve strese girdikleri, ihtiyaçlarının karşılanmaması ile birlikte motivasyonlarının azaldığı belirtilmektedir. Tüm iş görenlerde olduğu gibi stres, ihtiyaçların karşılanmaması, isteklenme azlığı gibi faktörler iş doyumsuzluğu ile sonuçlanmaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001).

Öğretmenlerin, okul yöneticilerine ve mesleklerine karşı bağlılıkları, örgütsel adaletin bir fonksiyonu olarak oluşacaktır. Okulun tüm iş görenleri ve çevresi, bu adalet algılarının güçlüğü oranında performanslarını, bakış açılarını ve başarılarını ortaya koyacaktır (Töremen ve Tan, 2010).

İnsan davranışlarını etkileyen konulardan örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet konularının, araştırılması örgütsel davranışları daha iyi tanımlamaya ve çözümlemeye katkı sağlayacaktır. Bu sayede örgüt üyelerinin davranışlarını daha gerçekçi değerlendirme imkanına sahip olunabilir.

Örgütlerde çalışanların var olan performansını artırmak, etkili ve verimli olmaları, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. Çalışanların etkililiklerini, performanslarını artırmak için, çalışanların örgüte bağlı tutum ve davranışlar içerisinde olmaları beklenmektedir. Yanı sıra; çalışanlar kendilerine

adil davranılmasını istemektedirler. Yüksek adalet algısı, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışları da beraberinde getirir. Bu nedenle adalet kavramı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur ve çalışanın örgüte bağlılığını da önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu yaratılarak arttırılabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007: 22).

Okul yöneticilerinin sahip olduğu duygusal özellikler, okul içi pozisyondan dolayı daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü okul yöneticileri bulunduğu konum açısından örgütsel süreçlerin tamamını etkileyen bir pozisyondadır (Yılmaz ve Altınok, 2009, s. 456).

Örgütsel adalet algılarının örgüt ortamında birçok değişkenle ilişkisinin olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel performans bunlardan bazılarıdır. Yapılan araştırmalarda, birey boyutunda ise adaletsiz algılamaların bireylerde strese, tükenmişliğe sebep olduğu sonuçlarına ulaşılmalıdır. Örgütsel adalet algılarından etkilendiği düşünülen diğer bir değişkende iş doyumudur (Çelik, 2011).

İnsan kaynağı günümüzde örgütlerin en değerli varlığıdır ve bu varlığın en büyük beklentilerinden biri olan örgütsel adaletin karşılanması tüm yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Yukarıda yer alan bilgiler ışığında, adaletin sağlandığı bir örgütte, örgüte bağlılığın artmasını beklemek doğru olacaktır. Buna karşın adaletsizliğin, iş görenlerin örgütlerine karşı olumsuz duygu ve davranışlar içinde olmalarına veya örgütten ayrılmalarına yol açabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

Sonuç olarak, adalet kavramı, anlam itibari ile insanlar için yaşanda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her ödül adil olabileceği ölçüde iş görenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir iş görenin performansı, verimi, örgüte bağlılığı ve motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkilidir. Bu durum, iş göreni adil, dürüst, sürekli açık olan bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir.

1.2 Problem Cümlesi

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi nedir?

1.3 Alt problemler

1. İlköğretim öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim öğretmenlerinin, okul müdürlerinin gösterdiği örgütsel adalet davranışları hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütlerine olan bağlılıkları ne düzeydedir?
4. Okul müdürlerinin liderliği ile örgütsel adalet davranışları arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Okul müdürlerinin sergiledikleri tutumlar, ilköğretim öğretmenlerinin örgüte bağlılığını nasıl etkilemektedir?
6. İlköğretim okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışları, ilköğretim öğretmenlerinin örgütlerine olan bağlılıkları ne düzeydedir.

1.4 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri, liderlik ve örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi saptarken, öğretmen ve yöneticilerin olaylara bakışları arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkararak aralarındaki ilişkiyi daha sağlıklı hale getirmektir.

1.5 Araştırmanın Önemi

İlkokullar kurumları içerisinde çalışan öğretmenlerin örgüte bağlılık derecesi ile örgütün başarısı arasında doğru bir orantı vardır. Bu araştırmayla birlikte K.K.T.C. genelinde bulunan ilkokullarda öğretmenlerin, örgütlerine olan bağlılıklarının okul müdürlerinin liderlik ve örgütsel adalet davranışlarından nasıl etkilendiği incelenecektir. Elde edilecek olan veriler sayesinde örgüt içerisinde öğretmen ve müdür arasındaki sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Araştırma sayesinde, müdürler ve öğretmenlerin aynı olaylara karşı verilen farklı tepkilerin karşı grup tarafından "aslında nasıl?" görüldüğü ortaya çıkarılacaktır. Yönetici ve öğretmenlerin empati yapma fırsatı bularak kendilerinde olan eksik veya yanlış bir faaliyetleri düzeltmeleri sağlanacaktır. Okul içerisinde, idari ve öğretmen kadrosu arasındaki problemlerden oluşan uzak ilişkiler yerini daha anlaşılır ilişkilere barakmasına katkı sağlayacaktır. Araştırmanın bu yöndeki katkısı nedeniyle okul ortamındaki huzurun sağlanması beklenmektedir. Sağlıklı bir okul ortamında çalışan öğretmenler ve yöneticilerin, geleceğin teminatı olan çocuklara daha fazla katkı sağlayabileceğini düşünüyorum.

1.6 Varsayımlar

Araştırmanın dayandığı temel sayıtlılar şunlardır:

1. Okulda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalete ilişkin belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahiptirler.

2. Öğretmenlerin; branş öğretmeni ve sınıf öğretmeni olmalarının örgütsel bağlılık ve örgütsel adalete ilişkin algılarında farklılık oluşturmadığı kabul edilmiştir.

3. Literatür tarama suretiyle elde edilen bilgiler yeterli düzeydedir ve doğru kabul edilmiştir.

4. Veri toplama yöntemi araştırmanın amacını gösterecek niteliktedir.

5. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler soruları cevaplarken samimi davranmışlardır. Araştırmada elde edilen bilgiler, araştırma sorularını cevaplayanların görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

1.7 Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamına, K.K.T.C genelinde 2015- 2016 öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler alınmış, okul yöneticileri kapsam dışında bırakılmıştır.

1.8. Terimler

Yönetici: Herhangi bir okula müdür olarak atanan bir öğretmen.

Müdür Muavini: Herhangi bir okula müdür muavini olarak atanan öğretmen.

Öğretmen: Bakanlığın ve Bakanlığa bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeli anlatır.

Eğitimde karara katılma: Eğitim yönetimi sürecinde karardan etkilenecek kişilerin daha geçerli ve uygulanabilir sonuçlar elde etmek için kararlara katılımıdır (Alıç, 1996).

Örgütsel bağlılık: Örgütsel bağlılık kavramı iş görenlerin kurumlarını karşı tutumlarını sergileyen bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005).

Liderlik: Hedeflenmiş bir amaca ulaşabilmek için çalışma grubunun etkileme ve harekete geçirmektir (Şişman, 2004).

Örgütsel Adalet: Her bireyin hakkına saygı duyma, kimsenin hakkına gasp etmeme, insanları eşit görme ve kişilerin hakkını vermedir (Gültekin, 1983).

BÖLÜM II

ALAN YAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmamızın bağımsız değişkeni kısmını oluşturan liderlik ile ilgili teorik açıklamalar verilecektir.

2.1.1. Liderlik

Günümüze gelene kadar liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yılmaz ' a (2006;13) göre yüzyıllar öncesinde bile var olan liderlik kavramı şu an içerisinde bulunduğumuz yüzyıllarda araştırılmaya başlanmıştır. Bu bölümde ise, liderlikle ilgili yapılmış olan çeşitli tanımlardan bahsedilecektir.

2.1.1.2 Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlar şu şekildedir:

Bursalıoğlu' na (2008: 204) göre liderlik, çalışılan grubun yaşam seviyesini ve standartların iyi bir şeklide belirleyip, onlara en iyi şekilde ulaşabilmeyi tespit eden kişidir.

Zaleznik'e (1977:267) göre liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmaktır.

Şişman'a (2004:3) göre liderlik, hedeflenmiş bir amaca ulaşabilmek için çalışma grubunun etkileme ve harekete geçirmektir.

Werner'e (1993:17) göre liderlik, belli bir durumda ve belli koşullar altındaki bir grup insanın hedeflerine ulaşmaları için gönüllü olarak çabalamasını

heveslendiren, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri paylaşan ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.

Kurşun'a (2011:24) göre liderlik, başkalarını etkileyerek, onları harekete geçirmeye vesile olan kişidir. Lider olan kişinin sahip olması gereken bir takım özelliklerden bazıları ise insanlar arası ilişkilerde başarı ve bunu yanında tekniksel ve eğitsel donanımdır.

2.1.1.3 Liderin Sahip Olması Öngörülen Güçler

Literatürde güç kavramı ile ilgili bir çok tanıma rastlamak mümkündür. Gürsel'e (2008: 353) göre kişinin kendisinin yapamayacağı işleri başkalarına yaptırabilme yeteneğidir.

Kurşun'a (2011: 24) göre bahsedilen güç bir süreçtir. Bu süreçte kişi kendisinin yapmak istemediği davranışları başkalarına gönüllü bir şekilde yaptırmaktadır. Araştırmada bahsedilen güç eğitim liderinin sahip olması gereken güçtür.

Şişman'a (2004) göre eğitim liderinin sahip olması gereken güçler şu şekilde sınıflandırılır:

Tekniksel güç okul yönetimi ile ilgili olan olayların çözümü sırasında lidere yardımcı olan güçtür. Yönetimsel faaliyetlerle ilgili planlama bu alan kapsamındadır.

İnsani güç, liderin kişiler arası ilişkilerde göstermiş olduğu başarıdır. Karara katılma, insanlar arası ilişki, güdüleme ve teşvik gibi konulara önem vermektedir.

Eğitsel güç, eğitim liderliği ile ilgili olup, kurum içerisindeki eğitim programları, programların uygulanma şekli ile ilgili güce sahiptir. Eğitsel güce sahip olan lider, eğitim programını geliştirme, değerlendirme gibi konularda aktiftir.

Sembolik ve kültürel güç de, okulla ilgili önemli durum, sembol ve değerler üzerine yoğunlaşmaktadır. Sembolik ve kültürel yönden yeterli lider, önemli amaçlar ve davranışlar için model oluşturmakta, neyin önemli ve değerli olduğu konusunda çevresindekilere çeşitli sembollere bağlı olarak mesajlar vermektedir.

2.1.1.4. Liderin Güç Kaynakları

Koçel' e (2008) göre liderin sahip olduğu güç farklı kaynaklardan elde edilir. Elde edilen kaynaklardan yola çıkarak da güç çeşitli şekillerde sınıflandırılır. Aysel ' e (2006) göre, liderin gücünü sınıflandırabileceği beş tane kaynak vardır. Bunlar; Zorlayıcı, ödüllendirme, mevki, karizmatik ve uzmanlık güçleridir.

1. Zorlayıcı Güç:

Deniz ve Çolak'a (2008) göre, kişiye verilen emirler zorlayıcıdır. Gönüllülük ve isteğe bağlı değildir. Yapılmaması durumunda cezalandırılır. Örgüt üyelerini kontrol etmek, yönlendirmek korkutularak yapılır. Örgütte çalışan bireylerin fikirleri önemli değildir.

2. Ödüllendirme Gücü:

Meydan ve Polat'a (2011) göre ödüllendirme gücü, liderin, örgüt üyelerine verdiği görevi yapmaları durumunda onları ödüllendirdiğini ifade eder. Üye ödüle

ulaşmak için liderin verdiği görevi yapar. Sınıf içerisinde en fazla kitap okuyan öğrenciye, öğretmenin ödül vermesi de ödüllendirme gücüdür.

3. Mevki Gücü:

Başaran'a (2013) göre lider hiçbir güce sahip olmasa bile, oturduğu mevkiden dolayı sahip olduğu güçler vardır. Bulunduğu mevkiyi kullanarak iş yaptıran liderlerin mevki gücü vardır.

4. Karizmatik Güç:

Bayrak'a (2001) göre kişinin kendisinde bulunan özeliklerden yani kişiye has özelliklerden kaynaklanan güçtür. Bu güce kişisel güçte denmektedir. Bu güce sahip olan kişiler başkaları tarafında beğenilir ve model olma durumuyla karşı karşıyadır.

5. Uzmanlık Gücü:

Bayrak'a (2011) göre, uzmanlık gücü bireyin alanında sahip olduğu teknik bilgilere olan hakimiyetidir. Bu alanda güçlü olan kişi alanıyla ilgili bilgi birikimine sahiptir.

2.1.1.5. Yöneticinin Liderlik Özellikleri

Kurşun'a (2011) göre yönetici ve lider genel anlamda aynı gibi görünse de aslında aynı değildir. Yönetici günü kurtarmak için çabalarken, yönetici ileriyi düşünür. İleriye yönelik planlar yapar.

Bursalıoğlu'na (2008) göre yöneticiler büyük planları yaratan ve projeleri planlayan kişidir. Yönetici ise bu planları hayata geçirir. Yani hazırlanmış planın uygulayıcısıdır. Yaratan o değil, liderdir.

2.1.2. Örgütsel Adalet

Eroğlu' na (2009) göre örgütsel adalet, kişilerin kurumlar içerisinde hayatlarını sürdürebilmek, amaçlarına ulaşabilmek için elde bulunan kaynakları nasıl kullanmaları gerektiğinin ve nasıl eşit paylaştırılması gerekliliğinden doğmuştur.

Erdoğan' a (2001) göre örgütsel adalet iki boyutta incelenir. Bu boyutlar dağıtımsal ve işlemsel adalettir. Dağıtımsal adalet, iş görenlerin çalışmaları sonucunda elde ettikleri verilerin ve kazançların, iş görenlere eşit şekilde geri dönüşümü yapılması amaçlanırken, işlemsel adalette ise iş görenleri performansına bağlı olarak geri bildirim almalarıdır.

2.1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Gültekin' e (1983) göre adalet, her bireyin hakkına saygı duyma, kimsenin hakkına gasp etmeme, insanları eşit görme ve kişilerin hakkını vermedir.

Adalet her bireyin hakkının verilmesi olarak saptansa da, kişilerin haklarını saptamak her zaman zor olmuştur. Güriz (2004) göre kişilerin payını saptayacak kriterler değişkendir. Her bireyin payına düşeni belirleyecek bir çok değişken vardır.

Tan' a (2006) göre örgütsel adalet algısında önemli olan bir diğer unsur, başkaları tarafında adaletli görünme isteğidir. İşverenlerin, iş görenleri tarafında samimi bir şekilde adaletli görünme arzuları sebebiyle örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

Polyard' a (1997) göre örgüt içerisindeki adalet kavramı, iş görenlerin adaleti algılama şekilleriyle biçimlenir.

Örgütsel adalet iş görenlerin örgütteki çalışma şartlarını belirleyen kurallara ve kuralları uygulayan kişilerin adil davranıp davranmadıklarına ilişkin algıları,

yaptıkları işe karşı takındıkları tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Altınkurt, 2010, s. 275).

2.1.2.2 Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Charash Cohen ve Spector'a (2001) göre örgütsel adalet algısını etkileyen 3 sonuç vardır. Bunlar:

1. Örgütsel edinimler, iş görenler arasında örgüt tarafından adilce dağıtım durumuna göre adalet algısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir.
2. Örgütsel politika ve uygulamalar, örgütün kullandığı metotlar vasıtasıyla adalet algısını etkilemektedir.
3. Örgütsel uygulamalar, örgüttün en üst kademesinde olan yöneticiler tarafından sergilenen davranışlar ve yapılan açıklamalar aracılığıyla da iş görenlerin adalet algısını etkilemektedir.

2.1.2.2.a. Dağıtımsal Adalet

Yıldırım'a (2002) göre küçük toplumlardan büyük toplumlara kadar her toplumda eşitlik, adalet arayışı vardır. Kişiler sürekli işleri ve karşılığında aldıkları ödüle, maaşa göre kendilerini sürekli topluluk içerisinde bulunan diğer bireylerle karşılaştığı ve eşitlik arar. Bu arayışın olduğu durumda dağıtımsal adaletin önemi ortaya çıkar.

Eren'e (2011) göre dağıtımsal adalet, iş görenlerin göstermiş oldukları performansa dayalı olarak onlara iş veren tarafından sunulan ödül, maaş, ücret ve terfi dağıtımıyla ilgili verilen kararların adilliğidir.

Bakhshi'ye (2009) göre insanlar dağıtımsal adaleti değerlendirirken, kazanımlarını sadece madden değil etik açıdan ne kadar uygun olduğunu da değerlendirdiğinden adaletli olup olmaması düşünüldüğünden daha da karmaşıktır.

Eren'e (2011) göre örgütsel adaletin dağıtımsallık boyutu Adams'ın eşitlik teorisi ile benzeşmektedir. Eşitlik teorisinde, bireyler yaptıkları işi ve aldıkları ödüle göre kendilerini sürekli diğer insanların yaptıkları işlerle kıyaslarlar. Kendi yaptıkları iş ve Diğer insanların yaptıkları iş ve aldıkları ödülü sürekli karşılaştırıp denge aralar. Denge sağlanmaması halinde iş performanslarını düşürerek de olsa dengeyi sağlamaya çalışırlar.

Örgütler içerisinde denge olması iş görenler arasındaki olumsuz duyguların ortaya çıkmamasını sağlar.

Kılıçarslar'a (2010) göre örgütün amacına ulaşması ve faaliyetlerini gerçekleştirmesi için iş görenlerin çalışmalarını yapmaları gereklidir. İş görenler örgütü amacına ulaştırmak için çalışmalar yaparken onları güdüleyecek ve yaptıkları çalışmaların dönütünü örgüt tarafından almaları gerekmektedir. İş gören ve kurum arasındaki bu ilişki örgütü başarıya götürürken dağıtımsal adaletin temellerini de oluşturur. Bireyler çalışmaları sonucunda elde ettikleri maaş, primi diğer bireylerle karşılaştırarak adalet arayışı içerisine girerler. Elde ettikleri veriler kendisine adaletsizlik yapıldığı düşüncesi varsa, bu o kişinin çalışma azmini olumsuz yönde etkiler ve iş üretme potansiyelini zedeler.

Özdevecioğlu'na (2003) göre dağıtımsal adalette esas amaç iş görenlere sunulan kaynakların eşit olduğunu düşünmeleridir.

Bu adalet türünün temeli eşitlik teorisine dayansa da bütünüyle teoriyle aynı değildir. Moorman, dağıtımsal adaletin belirlenmesi için iki ifadeden tatmin olmanın

adilliğe etki edeceği kanaatindedir. Birincisi "ücret düzeyim adildir" ve ikincisi "sorumluluklarım dikkate alınırsa adil bir şekilde ödüllendiriliyorum". Bu olumlu adaletsizliğin yakalanmasında dağıtım adaleti ölçümlerinin olası yetersizliğini göstermektedir.

2.1.2.2.b. İşlemsel Adalet

Süreç adaleti denince akla ilk olarak Greenberg gelmektedir. Altınkurt'a (2010) göre örgüt içerisinde iş görenler ilgili veya örgütle ilgili kararlar alınırken, alınan kararların iş görenler üzerinde adilliği çok önemlidir. Fakat kararların alınmasını etkileyecek süreçlerin de incelenmesi, söz konusu kararı almaya yöneltecek olaylar bütünü de işlemsel adalet olarak tanımlanır.

Edinimlerin elde edinilmesi sırasında uygulanan yöntemler her zaman için çok önemli olmuştur. Bu süreçte yapılan davranış ve kullanılan yöntemler işlemsel adaletin oluşturmaktadır.

İşlemsel adalet, kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin en önemli kavramların başında gelmektedir. Bir işlem, adil edinimlerin elde edilmesini sağladığı sürece yasaldır. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu edinen dağıtım adaletinin tersine işlemsel adalet, bu kararlara sebep olan süreçleri incelemektedir. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım, işgörenlerin bu kararların alınış biçimine gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2001; akt: Eker, 2006, s.17).

Kararların adilliğini konu alan dağıtımsal adaletin tersine işlemsel adalet bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Başka bir ifadeyle, işlemsel adalet

doğru yöntem ve rehberler yardımıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarında etkilenme derecesidir; yani karar vermede doğru süreçlerin algılanması ile ilgilidir (Sayın, 2009, s. 11)

Irak'a (2004) göre elde edilen sonuçların kişilere adil yöntemlerde dağıtılmasıyla ilgilidir.

Yılmaz'a (2010) göre, süreç adaleti, bireyin kendisi ile ilgili veya başkasıyla ilgili kararlar alınırken yürütülen sürecin ve kullanılan yöntemlerin uygun olup olmadığını kontrol eder.

Özdevecioğlu'na (2003) göre, örgütsel adalet, örgütsel adalet uygulmasında karar almak için belirlenen kriterler, işlemsel adalet ile ilgilidir. İşlemsel adalet ise, işgörenlerin, kararların nasıl alındığıyla ilgilenir ve alınma biçimlerine gösterilen tepkiler üzerinde yoğunlaşır.

Özdevecioğlu adalet süreçlerini altı kural altında sınıflandırmıştır.

Tutarlık: Dağıtımla ilgili verilecek kararların dengeli olmasını amaçlayan kuraldır.

Önyargılı Olmamak: Dağıtım veya işlem sırasında, kurum içerisinde çalışanlara karşı önyargılı olmama ve bireylere eşit mesafede davranma kuralıdır.

Doğruluk: Ulaşılan bilgilerin ve alınan kararların güvenirlik ve doğruluğuyla ilgili kurallardır.

Düzeltebilme: Örgüt içerisinde alınan kararlara, örgütte çalışan bireylerin itiraz edebilmesine fırsat tanıtan veya çalışanların alınan bu kararları düzeltmeye yönelik çalışmalar yapmalarına imkan tanıyan haklarının olmasıdır.

Temsilcilik: İşgörenlerle ilgili alınan kararlara kendilerinin dahil olmalarını sağlamak amacıyla işgörenler içerisinden temsilci seçme kuralıdır.

Etik: Ortak verilen kararların dağıtımında, işgörenlerin etik ve ahlaki değerleri göz önünde bulundurulması gerekliliğine ilişkin kurallardır.

Eker'e (2006) göre örgütsel bağlılık yöneticilerin çalışanlara karşı ve çalışanların yönetime karşı olan güveni işlemsel adalet ile ilgilidir.

Greenberg'e (1990) göre dağıtımsal adaletin etkili olduğu alan ücret ve performans değerlendirmenin çalışan üzerindeki etkisini saptama iken, işlemsel adalet örgüt ve yetkililerin genel değerlendirmeleri ile ilgili etkisi vardır.

2.1.2.2.c. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin üçüncü ve son ayağıdır. Örgüt içerisindeki çalışmaların insani tarafını kapsar.

Söyük'e (2007) göre etkileşimsel adalet, amaca ulaşma doğrultusunda çalışan bireylerin birbirlerine karşılıklı olarak gösterdikleri davranış ve hareketlerle ilgili olan boyuttur.

Yürür'e (2008) göre, örgütte çalışan bireylerin adalet algılarının oluşmasında işgörenler arası iletişim ve paylaşımın kalitesi etkileşimsel adalet olarak tanımlanmıştır.

İşbaşı'na (2000) göre etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletten bağımsız bir boyuttur. Etkileşimsel adalet işgörenlerin kendi aralarındaki iletişim ile ilgilidir. Bu düşünceye karşılık Greenberg'e göre etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin bir tamamlayıcısıdır

2.1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Yüve'ye (2010) göre çalışma hayatındaki insan faktörü, örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlar. Örgütte kullanılan araç- gereç veya hizmet veren diğer aletlerden verim alınması, insanlardan verim alınmasında daha kolaydır. Örgütte çalışan insanlardan verim alınması bireylerin örgüte bağlılığı içe doğru orantılıdır.

Güçlü'ye (2006) göre her insan farklıdır. Her insan farklı olduğundan kaynaklanan duygu ve düşünce farklılığı edeniyle kişileri memnun etmek de farklılık gösterir. Bu da yönetici açısından yönetimi zorlaştırır.

Bir iş görenin, ihtiyaçlarının karşılandığı ve kendini mutlu hissettiği bir örgütte çalışmaya devam etme olasılığı fazlalaşır ve örgüte olan bağlılığı devam eder (Güçlü, 2006).

Nelson ve Quick'e (1997) göre, örgütsel bağlılık çalışanların devamlılığı ve ortaya çıkardığı ürünün kalitesiyle ve yaratıcılığıyla doğru orantılıdır.

Balay'a (2000) göre örgütsel bağlılık beş sebepten dolayı örgütler için çok önemli bir noktadadır. Bular:

1. İşi bırakma, devamsızlık, iş arama faaliyetleri
2. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans
3. Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı
4. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim
5. Bireyin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilme

2.1.3.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı

İnce ve Gül' e (2005) göre örgütsel bağlılık kavramı iş görenlerin kurumlarını karşı tutumlarını sergileyen bir kavramdır. 50 yıldır üzerinde çalışılan bir kavram olmasına karşın tanımı hakkında kesin bir fikir birliğine varılmamıştır.

Çöl' e (2004) göre uzmanların belirli bir kavram altında toplanamamalarının sebebi, örgütsel bağlılık kavramının farklı bilim dalından oluşan araştırmacıların, farklı alanlar üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda elde ettiği verilerle ortaya çıkardığı kavramlardır. Bu farklı bilim dalları ise sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarıdır.

Mowday Porter ve Steers'a (1982) göre; bireyin belirli bir örgütle ilgisi ve örgütle özdeşleşme derecesidir.

Bu tanımda bağlılığın üç faktörü üzerinde durulmaktadır (Celep, 2000):

1) Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara duyulan güçlü inanç.
2) Örgüte olan üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü isteklilik.
3) Örgütün yararına dikkate değer daha fazla çaba gösterme isteği.

Backer'e (1996) göre örgütsek doyum örgüt içerisindeki çalışanın, örgütüne olan duygusal bağlılığıdır.

Yüksel'e (2000) göre örgütsel bağlılık iş görenin sadece liderine karşı olan sorumluluğu değil, iş görenin örgütün daha ileriye gitmesi, gelişmesi ve büyümesi için gösterdiği çabadır. Bu amaca ulaşmak için potansiyelini ortaya koyma gayreti, kişinin örgüte olan bağlılığını gösterir.

Balay'a (2000) göre örgütsel bağlılığı iş görenin kurumunda çalışma isteğine, örgütün çıkarı için elinde geleni ortaya koyması şeklinde özetleyebiliriz.

2.1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci ve Önemi

Mathews ve Shepherd'a (2002) göre örgütsel bağlılık, insan kaynaklarının en önemli konusudur ve insanların sahiplenebildikleri bir inanç olarak kabul edilir.

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimine baktığımızda; Grusky (1966), bağlılık araştırması ödüllendirme sistemine dayanmıştır. İşgörenlerin ödüllendirilmek için daha fazla performans göstereceğini, ayrıca gösterilecek performansın ve bağlılığın, ödülün büyüklüğü ile doğru orantılı olarak artacağını savunmuştur.

Rosabeth Moss Kanter ise bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almış ve bağlılığın, örgüt tarafından çalışanlara kabul ettirilen farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Kanter'e (1968) göre bağlılığın devam (sürekli bağlılık), uyum ve kontrol olmak üzere üç şekli vardır. Sürekli bağlılık, örgütten ayrılma ile ilgili bir avantajın işgören tarafından farkında olunmasını temsil etmektedir. Uyum bağlılığı ise bir gruba sadakatle bağlılığı ya da sosyal ilişkilerin oluşumunu ve son olarak kontrol bağlılığı da grubun otoritesine bağlılığı ve grubun normlarının kabul edilmesini temsil etmektedir (Yağcı, 2003).

Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw (1977) bu olanda bir çok çalışmlar yapmıştır. Yaptıkları çalışmları iki başlık altında toparlamışlardır . Bu başlıklar:

1. Davranışsal Bağlılık
2. Tutumsal Bağlılık

Yüce'ye (2010) göre davranışsal bağlılıkkişinin örgüte girmeden önceki yaşanmışlıklarıyla ilgilidir. Örgüte olan bağlılığını önceki yaşantıları etkilemektedir ve şekillendirmektedir.

Çöl'e (2004) göre tutumsal bağlılık, kişinin örgütteki yaşanmışlıkları ile ilgilidir. Örgüte olan bağlılığını kurumdaki yaşanmışlıkları belirler.

Ceylan'a (2002) göre örgüte bağlılık çok önelidir. Örgüte bağlı olan bir birey görevini yerine getirebilmek için daha fazla çaba gösterir. Var olan problemin çözümüne daha çok katkı sağlar. Hem birey mutluluğu hem de kurumun gelişimi için örgüte bağlı bireylerin olduğu bir ortamda çalışmak avantajlıdır. Örgütüne bağlı olan bir birey, kurumda daha fazla çalışır. Eleman eksiltme zorunluluğu olan durumlarda, örgüte bağlı bireyler yerine bağlı olmayan bireyler işten çıkarılır.

Bireyle, örgüt bir elmanın iki yarısına benzer. Birey örgüte bağlı ise örgüt başarısı için çabalar ve hedeflerine ulaşması durumunda örgütün hedefi de yerine gelir. Bireylerin amaçlarına ulaşması demek, örgütün amaçlarına ulaşması demektir. Bu bütünlüğün bozulmaması durumunda başarılı bir örgüt ve mutlu iş görenler oluşur.

Örgütsel bağlılığın, örgüte ve çalışanlara sağladığı yararlar şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanların, ücret, çalışma şartları, iş tatmini, örgüt iklimi ve örgüt içi ilişkiler konusunda daha uzlaşmacı olmalarını sağlar.
- Çalışanların işe geç gelmelerini önler/azaltır.
- İşten ayrılmaları ve böylece personel devir hızını azaltır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine katkı sağlar.
- Yüksek performans göstermelerine katkı sağlar (Mathews ve Shepherd, 2002).

2.1.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen bir çok faktörün olduğunu saptamıştır.

2.1.3.3.a Kişisel-Demografik Faktörler

İş görenin çalışma verimini, işine olan bağlılığını etkileyen kişisel ve demografik faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

2.3.3.a.1 Yaş

Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bir çok araştırmacı incelemiştir. Araştırmacıların bir kısmı yaşın örgüte olan bağlılığın etkilediği sonucuna varırken bir kısmı ise bu iki değişken arasında bir bağlantı olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Mathieu ve Zajac (1990), Sommer ve diğerleri (1992), Colbert ve Kwon, 2000, Meyer ve arkadaşları da (2002) ve Cohen (2007) yaş ve örgütsel bağlılık hakkında araştırmalar yapmışlardır yaptıkları araştırmalar sonucunda yaş ve örgütsel bağlılık arasında ilişki saptamışlardır.

Tekin'e (2002) göre yaşın artmasıyla örgüte olan bağlılık artmaktadır. Tekin bu ilişkiyi, yaşı ilerleyen bireylerin başka alanlara açılma veya sapma seçeneklerinin azalması nedeniyle oldukları örgüte bağlılıklarını artırmaları şeklinde açıklar.

Gözen'e (2007) göre ise aynı kurumda çalışan bireylerin yaşları ilerledikçe kariyerlerinin ve pozisyonlarının gelişmesiyle bulundukları örgütte iş doyum düzeyleri artar. Buna bağlı olarak iş tatmininin artmasıyla örgüt içerisinde kendine olan güveni de artar. Sonuçta birey, güvenli olduğu bir iş ortamından ayrılmayı tercih etmez.

Buna karşı Stevens, Beyer ve Trice (1978); Morris ve Sherman (1981); Hartman ve Bambacas (2000); Gümüş, Hamarat ve Erdem(2003) ; Wahn(1998) yaptıkları araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiye rastlayamamışlardır.

Aynı örgütteki iş görenlerin aralarındaki büyük yaş farkları olması, iş görenlerin örgüte olan bağlılığını azaltır. Çünkü örgüt içinde oluşan sosyal bir ortamda insancıl ilişkilerin gelişebilmesi, yaşları birbirine yakın olan iş görenler arasında daha iyi oluşabilecektir. Yaş farkının büyük olması sosyal ortamın oluşabilmesi için negatif etki yaratacaktır.

2.3.3.a.2 Cinsiyet

Örgüte bağlılık ve cinsiyet değişkenleri arasında yapılan bir çok araştırma vardır. Bu araştırmalardan elde edilen verilerle farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Hartman ve Bamnacas'a (2000) göre cinsiyet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar kadınların çalışma hayatın katılması ve aktifleşmesi ile başlar. Yapılan bu araştırmalarda bu iki değişkenin arasındaki ilişki konusunda güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmamıştır.

Kamer (2001) konuyla ilgili yaptığı araştırmalar sonucunda kadınlar, üzerlerinde daha fazla baskı hissettikleri için örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Buna karşılık Aven, Parker'e (1993) göre erkeklerin kadınlara göre daha iyi pozisyon ve mevkide çalışmalarında dolayı örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Tekin 2002'de yaptığı araştırma da bu sonucu destekler niteliktedir. Tekin'in bu konuyla ilgili yaptığı bir diğer araştırma "cinsiyet modeli" ile ilgilidir. Kadınların aile ve ev yaşantıları ile ilgili sorumluluklarını, iş sorumluluklarından daha önemli görmesinden dolayı, erkekler kadar örgütlerine bağlı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3.a.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığın kişisel değişkenlerinden bir diğeri iş görenin eğitim düzeyidir. Buchko ve diğerleri (1998) de örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında olumlu ilişki bulmuşlar ve olaya farklı açıdan yaklaşarak çalışmalarında buldukları olumlu ilişkiyi "ekonomik koşulların ve iş imkanlarının sınırlı olduğu ülkelerde eğitimli iş görenlerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olabilir" şeklinde değerlendirmişlerdir.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki bulunan araştırmalara ters yönde, bulgular da elde edilmiştir.

Yalçın ve İplik'e (2005) göre eğitim düzeyi tüksek olan bireylerin bilgi ve beceri düzeyleri de yüksek olduğundan, kariyeri açısından çok fazla seçeneği olmaması nedeniyle çalıştığı kuruma bağlanamama problemi yaşamaktadır. Bu problem, iş görenin örgüte olan bağlılığını düşürür.

2.3.3.a.4. Kıdem

Cohen' e (2007) göre kişinin aynı kurumda çalışma süresi arttıkça yükselen kıdemine bağlı olarak kazancı da artmaktadır. Bu bilgi ışığında kişi kazancının azalmaması için örgüte bağlanmaktadır.

Şimşek'e (2005) göre birey çalışmaya başladığı kurumda 2. ve 4. yıllar arasında başarısızlık korkusu yaşadığından dolayı sürekli çaba göstermektedir. 5.

yıldan sonra olgunluk aşamasına gelmekte ve örgüte olan bağlılığı yüksek olmaktadır.

2.3.3.a.5. Medeni Durumu

Araştırmalara sonucunda örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, çalışanların medeni durumu olduğu saptanmıştır.

Mohamed ve Show 1999 yılında yapmış olduğu araştırmada evli bireylerin daha fazla kazanca ihtiyacı olduğundan ve sorumlulukları daha fazla olduğundan dalayı örgüte olan bağlılıkları daha yüksektir.

Balay' a (2000) göre ise bireyler aile ve akraba problemlerini iş sorumluluğunun önünde tuttuğu için örgütlerine olan bağlılıkları zedelenmektedir.

2.1.3.3.b. Örgütsel ve Görevsel Faktörler

Balay'a (2000) göre örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında bağlılığı etkileyen unsurlar vardır. Bu unsurlar, rol çalışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevle karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güçlüğü, rol belirsizliği, üst- ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme.

Meyer ve Allen'e (1990) göre örgütsel açıdan bağlılığı etkileyen bir diğer faktör yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı örgütsel değer ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Yönetimsel yapı itibariyle örgütsel katılım ve değer önemsenirse, verimlilik ve yaratıcılık artar.

Çalışanların fikirlerine önem verilecek şekilde esnek karar almalarına fırsat verecek şekilde katılımcı bir ortam sağlanması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

İnci ve Gül' e (2005) göre baskıcı ve katı bir yönetici grubu ile hazırlanan bir çalışma ortamındaki çalışanların kararlara katılmasına olanak verilmemesi, çalışana güven duyulmadığı gösterir. Bu da çalışanın motivasyonunu düşürür ve yaratıcılık gücünü köreltir. Örgüte olan bağlılığını azaltır.

Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de, örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle ilişkilidir. Birincisi iş tutumlarını, iş özelliklerini ve iş deneyimlerini, dolayısıyla nihai üretimi olumsuz yönde etkileyebilecek teknik düzenlemelerdir.

İş görenin işin niceliği ve niteliği üzerindeki daha büyük kontrolü ve bireyselden çok, gruplar içinde daha çok iş yapma, işe ilişkin dönüt alma, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı ve örgütsel güvenirlik daha yüksek derecede örgütsel bağlılık sonucunu doğurmaktadır (Balay, 2000).

Yağcı'ya (2003) göre örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise yönetici çalışan arasındaki ilişki, algılanan ödeme eşitliği, işin içeriği, iş görene performansı ile ilgili yapılan geri bildirim, sorumluluk pozisyonudur.

Balay' a (2000) göre iş arkadaşlarına bağlılık derecesi, kişinin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Kurum içerisinde iş arkadaşları ile iyi bir iş ortam olan iş gören için işten ayrılma durumunun iş arkadaşlarından da ayrılma durumu ile aynı anlama gelir. Bu bireyler sosyal bağlarını kesmeyerek örgütlerinde kalmayı tercih ederler.

Eren' e (1991) ise örgütsel açıdan Balay'ı destekleyen bir araştırma sonucuna ulaşmıştır. Bu sonu kurum içerisindeki çalışanların birbiriyle benzeyen bir yapıya,

yani homojen bir yapıya sahip olması, grubun uyumlu çalışmasını sağlayacak ve bu da iş görenlerin örgütsel bağlılığını artıracaktır.

2.1.3.3.c. Durumsal Faktörler

Araştırmalar sonucunda iş görenlerin, örgütsel bağlılık seviyelerinde değişkenlik gösterebileceğini saptamıştır. Brockner'e (1992) göre iş görenlerin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren 3 yaklaşım vardır.

2.1.3.3.c.1-Araçsal Kestirimi:

Bu yaklaşım insanların kurum ile tanışması sırasında beklentilerinin ne kadarının karşılandığıyla kurum bağlılık anlamındaki ilk adımları atar. Tanışma evresinde kişinin beklediği ödeme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi ilk anda örgüte bağlılığını etkileyecek unsurlarla belirlenir. Bağlılığın artması için bu unsurlar açık bir şekilde konuşulmalıdır.

2.1.3.3.c.2- Benzeyiş Kestirimi:

Burada bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile, karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Örneğin önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz /uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedirler.

Çırpan'a (1999) göre çalışanların çalışanların iş ortamında beklentilerinin karşılanması, iş görenlerin örgüte bağlanmasını sağlar.

2.1.3.3.c.3. Adaletin Grup-Değer Kestirimi:

Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösteriler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilendiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel unsur örgütsel adalettir. İş görenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütü güvenilir bulup bulmamaları onların bağlılıklarını etkilemektedir.

2.1.3.4.Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Araştırmacılara göre, örgütsel bağlılığı etkileyen bir çok boyut vardır. Bu yüzden araştırmalar örgütsel bağlılığı çoklu boyutlarla açıklamaya çalışmıştır.

Balay'a (2000) göre örgütsel bağlılık, çalışılan iş ortamına, örgüte ve örgütün amaçlarına kişinin kendini psikolojik olarak adamasıdır.

2.1.3.4.1. Uyum

O'reilly ve Chatman'a (1986) göre örgüt içerisindeki bireyler ayn inançlara sahip olmayabilir. Ayni inançlara sahip olmamaları uyum içerisinde olmamalarını etkilemez. Uyum bireylerin belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak için kişinin, grubun etkisi altında kalmasıyla oluşur.

Balay'a (2000) göre yönetici kendi tercihlerini astlarına, mevkisini kullanarak, zorlayıcı bir şekilde yapması durumunda iş gören uyum içerisinde, yöneticinin isteğini gerçekleştirir. Fakat bu eylem gönülsüz olur. Uyum eylemi güven değil kontrol odaklıdır. Kişiye seçme hakkı vermez.

2.1.3.4.2.Özdeşleşme

Başaran'a (1993) göre örgüt ile özdeşleşen birey örgüte adanmışlık gösterir. Örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak görür. Örgütün ilerlemesi için bütün potansiyelini ortaya koyar.

Balay' a (2000) göre, iş görenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi örgüte karşı bir çekicilik yaratır. Bu bağlılığı ve çekiciliği kalıcı kılma sorumluluğu iş verene aittir. İş veren için bu durum maliyetli olur. Bu maliyetin üstesinden gelip iş görenin çekiciliğini devamlı kılma örgüt için çok faydalı bir dönüşümdür.

2.1.3.4.2. İçselleştirme

Özendirici tutum ve davranışlar bireyinki ile uyumlu olduğunda içselleştirme gerçekleşir. İçselleştirme, örgütsel bağlılıkta son asamadır. Bir başka ifade ile içselleştirmede, bireyin değerleri ile grup ya da örgütün değerleri aynıdır (Balay, 2000:100)

Balay (2000), örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık formunun içselleştirme olduğunu belirtmektedir. Çünkü içselleştirmenin, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsız olma sebebindendir. Fakat başarılması hem daha zor hem de daha uzun zaman alıcıdır

2.1.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Örgütsel bağlılığın sonuçları, farklı ölçütlere göre değerlendirilip,sınıflandırılmıştır. Balay' a (2000) göre bu ölçütler düşük,

ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık şeklinde sınıflandırılmış ve sonuçlar incelenmiştir.

2.1.3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Balay'a (2000) göre düşük bağlılık düzeyinin birey açısından olumlu sonuçları bireysel yaratıcılık ve özgünlük; olumsuz sonucu ise düşük performans olabilmektedir. Örgüt açısından olumsuz sonuçları ise yüksek iş devri, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol olarak sıralanmıştır Örgütsel düzeyde düşük bağlılık olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü daha yüksek iş gören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren iş görenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir.

2.1.3.5.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Ilımlı bağlılığın birey açısından olumlu yönleri varken, olumsuz yönleri de vardır. Olumsuz olarak örgüt içerisinde sınırlı ilerleme fırsatı yakalamasıdır. Bireyim örgütüne sınırsız sadakat duymayacağı bir bağlılık düzeyinde olması ise olumlu tarafıdır. İş gören ılımlı bağlılıkta hem örgütüne gerekli sadakati gösterirken hem değerlerini de korumaktadır.

Celep'e (2005) göre ılımlı bağlılık gösteren iş görene sahip örgütlerin olumlu kazanımları, çalışanların işten ayrılma isteklerinin sınırlı olması, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumudur. Örgüt için olumsuz sonuç ise üstlerine veya yöneticilerine öncelik vermeyen iş görenler yavaş bir biçimde örgütün üst noktalarına yükselir.

2.1.3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgüte yüksek bağlılık gösteren bireyin, örgüt tarafından ödüllendirilmesi, bağlılığın devamlılığını sağlar. Bireyde iş yapma tutkusu oluşur. İş hayatında başarılı olur.

Olumsuz yanı ise örgüte yüksek bağlılık gösteren birey, sosyal çevresinde sıkıntılar yaşar. Değişmeye karşı direnç gösterir, arkadaş çevresi daralır ve zamanla kaybolur. Kısacası iş dışındaki faaliyetler için sınırlı zaman ve enerjisi olabilir.

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Daşcı 2014 yılında yaptığı araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma modelinde, biri bağımsız/dışsal (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), ikisi bağımlı/içsel (yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışı) olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Ancak yıldırma değişkeni, kurulan yapısal modelde, aracı (mediator) değişken olarak da ifade edilebilir. Araştırmanın evrenini Aksaray ili Merkez ilçedeki 5 eğitim bölgesinin sınırları içerisinde bulunan 60 devlet ilköğretim kurumunda görev yapan 1301 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi; ikinci aşamasında basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Örneklem için belirlenen bölgede bulunan 15 okuldaki 537 öğretmenden, 400 öğretmene ulaşılmıştır. Ancak 5 anket, analiz öncesi

veri tarama aşamasında çıkartılmış, geriye kalan 395 anket ile asıl uygulamanın analizleri yapılmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x Kısa), Negatif Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire) ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 18.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programları kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticileri, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını orta düzeyde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmekte; öğretmenler arasıra yıldırmaya maruz kalmakta; örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleşmektedir. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu olduğunda, öğretmen algıları en fazla okul yöneticisinde odaklaşmaktadır. Okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırmaya maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır. İşlemci liderlik, yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Ancak, yıldırmanın, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarına kıyasla, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi daha güçlü bir özellik taşımaktadır.

Çelebi (2012) yılında yaptığı araştırmada, öğretmenlerin işten aldıkları tatmin düzeylerinin ne kadarının okul müdürlerinin liderlik stilleri ile açıklanabileceğinin gösterilmesidir. Araştırma, betimsel araştırma modeline göre ilişkisel ve nedensel araştırma modellerine göre tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2011-2012 öğretim yılında Ankara ili Büyükşehir sınırları içindeki merkez ilçelerde resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada tabakalı örnekleme yoluyla örneklem seçilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu, Ankara ili Büyükşehir sınırları içerisinde bulunan 7 merkez ilçede, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan ilköğretim öğretmenleri arasından random tekniği kullanılarak

seçilen 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını belirlemek için Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ), öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için ise Prof. Dr. Ali Balcı tarafından yapılan ve geçerlik ve güvenirliği test edilen? Eğitim yöneticisinin iş doyumu? adlı anket uygulandı. Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama (x), standart sapma (s), yüzde (%), frekans (f) işlemleri, Pearson moments çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi tekniklerinden kullanılmıştır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin cevapları doğrultusunda ortaya çıkan araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri, öğretmenlerin en çok kişiler arası ilişkiler, en az ise çalışma şartları boyutunda doyuma ulaştıkları görülmüştür. İş doyumu, dönüşümcü liderlik davranışı ile pozitif yönde anlamlı ilişki içerisinde iken, etkileşimci liderlik davranışının laissez-faire boyutu dışında pozitif yönde anlamlı ilişki içerisindedir. Etkileşimci liderliğin laissez-faire boyutu ile iş doyumu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile iş doyumu arasında regresyon ilişkisine baktığımız zaman, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının iş doyumunun anlamlı yordayıcıları oldukları, etkileşimci liderliğin koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) değişkenlerinin iş doyumu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucu elde edilmiştir.

Kurşun (2011) yılında yaptığıaraştırmada, ilköğretim okullarının kurumsal imajına, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ve bazı değişkenlerin etkisini incelemektir. Araştırmanın ilk bölümünde problem durumu, amaç ve alt amaçlar, varsayımlar, sınırlılıklar, araştırmanın önemi ve tanımlar yer almaktadır.

İkinci bölümde problemin kavramsal çerçevesini oluşturan literatür taraması ve etik liderlik ve kurumsal imajla ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmaya ait bulgular, beşinci bölümde tartışma ve yorumlar bulunmaktadır. Son olarak altıncı bölümde ise sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir. Araştırma ilişkisel tarama yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2009/2010 öğretim yılında Konya İli merkez ilçeleri Karatay, Meram ve Selçuklu'da çalışan 6552 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşmak amacıyla evrende adı geçen ilçelerde görev yapan 422 öğretmene Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve Gürbüz (2008) tarafından geliştirilen Kurumsal İmaj Ölçeği (KİÖ) uygulanmıştır. Öğretmenler tarafından doldurulan ölçekler SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ile çözümlenmiştir.Araştırmanın bulgularına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik özellikleri okulların kurumsal imajını olumlu yönde etkilemektedir. Alt boyutlara göre baktığımızda kurum imajının hizmet kalitesi alt boyutu etik liderliğin iletişimsel etik ve iklimsel etik düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Kurumsal imajın diğer bir alt boyutu olan finansal sağlamlık alt boyutu ile karar vermede etik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal İmajın diğer alt boyutları olan yönetim kalitesi, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutları ile iklimsel etik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Burada göze çarpan iklimsel etik alt boyutunun kurumsal imajın pek çok alt boyutuna olan etkisidir. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait bulgulara bakıldığında kurum imajın tüm alt boyutlarına ait puan ortalamaları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki öğretmen sayıları ile kurumsal imajın yönetim kalitesi alt

boyutu hariç- tüm alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma tespit edilmiştir. Son olarak kurum imajının hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, toplumsal sorumluluk ve duygusal çekicilik alt boyutları ile okulun bulunduğu yerleşim yeri arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu sonucuna varılmıştır.

Yüce (2010) yılında yaptığı araştırmada, değişimin hızla yaşandığı günümüzde okul müdürlerinin sergilemiş oldukları yöneticilik rolleri de farklılaşmıştır. Okulların etkili ve verimli bir şekilde işlevlerini sürdürebilmeleri için okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmeleri önemlidir. Okul yöneticilerin tutum ve davranışlarının o kurumda çalışan öğretmeler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri vardır. Bu noktadan hareket ederek araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, tarama modelinde betimsel çalışmadır. Çalışmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli 450 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ilk bölümünde, Kişisel Bilgiler; ikinci bölümünde, Örgütsel Bağlılık Ölçeği; üçüncü bölümünde ise, Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları Anketi bulunmaktadır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı, İlişkisiz Örneklemler t-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Tukey-HSD Çoklu Karşılaştırma Testi ve Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada; örgütsel bağlılığın uyum ve özdeşleştirme boyutu ile hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okul müdürleri öğretimsel liderlik davranışlarını çoğunlukla yerine getirmektedir ve öğretmenler çalıştıkları kuruma orta düzeyde bağlılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin daha çok öğretim liderliği davranışı sergileyerek

öğretmenlerin desteklenmesi ve gelişmesi için somut adımlar atmaları, kişilik ve ödül gücünü kullanmaları öneriler arasında sıralanabilir.

Kılıç (2013) yılında konu ile ilgili yaptığı araştırmada, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri her şeyden önce iş görenleri arasında sağlayacağı adalete bağlıdır. Adalet, kişiler arasında birliktelik ve uyumu sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak algılanmaktadır. Bir örgütte iş görenler, örgütsel kaynakların, dağıtım kararlarının alınmasında izlenen süreçlerin ve bu süreçlerin uygulanması esnasında, kişilerarası ilişkilerin adil bir şekilde algılanabilmesi açısından örgütsel adalet kavramına oldukça önem vermektedirler. Zira iş görenlerin iş doyumu, işten ayrılma niyeti, yönetime güven ve örgütsel bağlılıkları gibi çok sayıda iş gören davranışı, onların örgütleriyle ilgili adalet algılarından kaynaklanmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın evrenini Bitlis ilinde 2012-2013 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerini aktif bir şekilde sürdürmekte olan liselerde görev yapan 888 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine, Bitlis merkez, Adilcevaz, Ahlat ve Tatvan ilçelerinde bulunan liselerde görev yapan 401 yönetici ve öğretmene ulaşılmıştır.Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Minnessota Doyum Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeğinden Örgütsel Adalet ve İş Doyumu ölçekleri aracılığıyla elde edilen verilerin analizinde özel paket programlarından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde, t testi, Mann Whitney U testi, One Way ANOVA, Kruskal Wallis H ve Pearson korelasyon testleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, katılımcılar örgütsel adaletin bütün boyutlarında katılıyorum düzeyinde görüş belirtmektedirler. İş doyumu ölçeğinde yer alan maddelere yönelik katılımcı görüşlerinin Kararsızım ve Memnunum aralığına denk geldiği belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adaletin tüm

(dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) alt boyutlarında erkek katılımcıların algıları kadın katılımcıların algılarından daha yüksektir. İş doyumu algılarında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen erkek katılımcıların algıları kadınlardan yüksektir. İş doyumu ile örgütsel adaletin üç alt boyutu arasında korelasyon analizi yapılarak, aralarında .01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş doyumu ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları arasındaki ilişki orta düzeyde anlamlı ve pozitiftir. Diğer taraftan, örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki, bu boyutların iş doyumu ile olan ilişkisinden daha güçlüdür. Örgütsel adalet ve iş doyumu arasında olumlu ve çok önemli bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu iş yerlerinde iş doyumu algı düzeyleri de yüksektir.

İmamoğlu (2011) yılında yaptığı araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi saptamak, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve bulundukları okulda hizmet süreleri) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Bu araştırma, tarama modelinde betimsel çalışmadır. Çalışmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle, Pursaklar) bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli 470 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ilk bölümünde, Kişisel Bilgiler; ikinci bölümünde, Örgütsel Adalet Ölçeği; üçüncü bölümünde ise, Örgüt Bağlılık Ölçeği bulunmaktadır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla, Independent Sample t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA), Tukey testi, Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada, ilköğretim okulu

öğretmenlerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarının genelde katılıyorum düzeyinde, örgütsel adalet algıları alt boyutlarının ise kararsızlık düzeyinde olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, en güçlü ilişkinin ise işlemsel adalet ile özdeşleşme boyutu arasında olduğu bulunmuştur. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları boyutları ile demografik özelliklerin bazı noktalarında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve yorumlanmıştır. Örgütsel adalet algısı boyutlarında, demografik değişkenlere göre farklılık gözlenmezken, öğretmenlerin yalnızca etkileşimsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutlarından uyum ve özdeşleşme boyutunda cinsiyete göre farklılık bulunmuş, içselleştirme bağlılık boyutunda farklılık gözlenmemiştir. Mesleki kıdem değişkeninde özdeşleşme ve İçselleştirme alt boyutlarında farklılık tespit edilirken, uyum boyutunda farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, örgütsel adalet algısı boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarının tümünde yordayıcı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Güneş'in (2011) yılında konu ile ilgil yapmış olduğu araştırada, 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)' ın geliştirmiş olduğu Örgütsel Adalet anketi kullanılmıştır. Verilerin analizinde

betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama ( ), 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 adalete karşı olumlu görüş belirttiği tespit edilmiştir. Genel olarak dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasında 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.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Robinson 'un 2004 yılında yaptığı araştırmanın amacı, örgütsel adalet algılarını; dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel olmak üzere dört boyutta inceleyerek, adalet algılarının iş doyumu ile ilişkilerini sorgulamaktır. Araştırma, İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'de çalışan 670 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma survey yöntemi ile tasarlanmış ve anket tekniği kullanılmıştır. Örgütsel adalet algıları

Colquitt'in (2001) 20 değişkenli, iş doyumu ise Brayfield ve Rothe'nin (1951) 18 değişkenli ölçekleriyle ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet algılarının dört boyutlu olduğu doğrulanmıştır. Dört adalet algısı boyutunun da iş doyumu ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerarası adalet ve dağıtım adaletinin iş doyumu üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır.

Reichers'ın 1985 yılında yaptığı araştırmada her organizasyonda olduğu gibi üniversitelerin de başarısının artması için çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının üst düzeyde bulunması gerekmektedir. Söz konusu bu durum şüphesiz ki, üniversite çalışanlarının üniversitelerine olan katkılarını artıracak etkenlerdendir. Bu çalışma kapsamında, Gazi Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları birimlere ve üniversite geneline olan örgütsel bağlıklarını ortaya koymak için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılarak 366 akademisyene anket uygulanmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel bağlılık üç farklı boyutta, duygusal bağlılık, de- vam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında ele alınarak, akademisyenlerin bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca, akademisyenlerin söz konusu bu bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, ünvanlarına, çalış- ma sürelerine ve birim türlerine göre farklılık gösterip göstermediği de t- testi ve anova testi kullanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu analizler sonucunda, akademisyenlerin bazı kişisel özellikleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma deseni uygulanmıştır. Nitel araştırma, tümevarımcı bir yaklaşımla, olayları ve olguları doğal ortamları içerisinde betimleme, katılımcıların bakış açılarını anlama ve yansıtma üzerine odaklanan araştırma yaklaşımıdır. Nitel araştırma yöntemlerinin doğal ortama duyarlı olması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması diğer önemli özellikleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Bu çalışmada elde edilen nitel veriler, tekrar tekrar gözden geçirildi ve aynı olan benzer temaları belirlendi, kodlandı ve ayrıştırılarak içerik analizi çalışması yapılmıştır. İçerik analizi yaparken esas amaç, veriler içerisinde birbirine benzeyen kavramları tespit edip, bir araya getirerek temaların oluşturulması ve bu temaların birbirleriyle ilişkilendirilerek uygun bir şekilde yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Veriler toplanırken nitel araştırmalarda kullanılan dört temel yöntem vardır. Bunlar, odak grup görüşmesi, gözlem, görüşme ve doküman incelemedir. Bu çalışmada da görüşme yöntemi ve doküman incelenmesi kullanılmıştır. Görüşme tekniğini yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflandırmak mümkündür. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde sorulacak olan sorular önceden belirlenir ve bu sorular kullanılarak veriler elde edilmeye çalışılır (Karasar, 1998). Yarı yapılandırılmış yöntem ise ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış sorular kadar rahat ve esnektir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği bu iki zıt görüş arasında yer

almaktadır. Araştırmaya esneklik kazandırdığı için bu çalışmada yarı yapılandırılmış ve açık uçlu sorular kullanılmasının yanında yapılandırılmış sorular da görüşme tekniği olarak kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, K.K.T.C genelindeki öğretmenlerden seçilmiştir. Araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiş olup kartopu örnekleme göre çalışma grubu oluşturulmuştur (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bu örneklemede en çok verilerin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından toplanabileceğinden seçilen örneklemin araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülmektedir Araştırmanın çalışma grubu, Özgürlük İlkokulu, Atatürk İlkokulu, Serhatköy İlkokulu, Dr. Fazıl Küçük Ananokulu, Arap Ahmet İlkokulu, Dokuz Eylül İlkokulu ve Mehmet Boralsel İlkokulu'nda görev yapan yöneticileri ve öğretmenleri ile oluşturulmuştur.

Tablo 1'de katılımcı durumu sunulmuştur.

Katılan okul	Katılan yönetici sayısı	Katılan öğretmen sayısı
Özgürlük İlkokulu	1	2
Atatürk İlkokulu	3	6
Dr. Fazıl Küçük Anaokulu	2	2
Serhatköy İlkokulu	1	9
Mehmet Boransel İlkokulu	1	5
Arap Ahmet İlkokulu	-	1
Dokuz Eylül İlkokulu	1	-
Toplam	9	25

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri öğretmenlerle ve yöneticilerle 5-16 Kasım tarihleri arasında uygun oldukları zaman ve de kendi özel odalarında görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Yöneticilerin liderliklerinin örgütsel adalete olan katkısının tespit edilmesi amacıyla yaklaşık olarak 60 dakikalık sürelerle katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerle rahat bir görüşme ortamı sağlanarak sohbet havası içerisinde veriler toplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Verileri toplarken uygulanan görüşme formunda yöneticilerin liderlik davranılarının örgütsel bağlılığı ne kadar etkilediğini ortaya koyabilecek yönetsel ve öğretimsel alanda öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini tam anlamıyla ortaya koyabilecek sorular hazırlanmıştır. Yöneticiler ve 25 öğretmenle birebir görüşmeler yapılmıştır. Sorulmuş olan sorularla yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel adaleti nasıl etkilediğine odaklanılmıştır. Sorulmuş olan soruların katılımcılar tarafından kolay ve anlaşılır bir düzeyde olmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeler ses kaydına alınarak bilgisayar ortamında oluşturulan görüşme döküm formu yazılı biçimine dönüştürülmüştür. Araştırmanın güvenirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenirlik formülü kullanılarak ortalama % 88 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplamalarının % 70'in üzerinde çıkması araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman). Daha sonra bu dökümanlar içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir.

Yöneticilerle ses kaydı yapılmasına karşın çalışmaya katılan öğretmenler sorulara cevap verirken görüşmenin ses kaydı ile yapılması konusunda endişeli olduklarını belirterek, görüşmeyi reddetmişlerdir. Ancak öğretmenler mevcut

sorulara yazılı olarak cevap verip çalışmaya katkı koymuşlardır. Dolayısıyla öğretmenler için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları yazılı bir anket formatına getirilerek, her öğretmenden bireysel olarak sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Yine elde edilen veriler içerik analizi yapılarak ayrıştırılmıştır. İçerik analizinde veriler dört aşamadan geçirilerek incelenmiştir (Yıldırım ve Şimşek,2001).

1. **Verilerin Kodlanması:**

İçerik analizinin ilk aşamasında her katılımcıya bir numara verilerek görüşme dökümanları hazırlanmıştır. Katılımcıların verileri anlamlı bir şekilde incelenerek araştırma içerisinde bölümlere ayrılmış ve her bölüm kavramsal olarak ifade ettiği şekliyle isimlendirilip kodlanmıştır. Tüm isimler kodlandıktan sonra bir isim listesi oluşturulmuş ve verilerin incelenmesinde ve de düzenlenmesinde bu kodlanmış liste anahtar liste olarak kullanılmıştır. Daha sonra kodlama anahtarları ve görüşme dökümanları tek tek okunarak "görüş birliği" veya "görüş farklılıkları" tespit edilip tartışıldıktan sonra gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Verilerin kodlanması ile ilgili yapılmış olan çalışmaların sonunda çalışmanın bulgularını oluşturacak olan temel temalar, ana kategoriler ve alt kategoriler belirlenmiştir.

2. **Temaların Bulunması:**

Bu aşamada önceden kodlanmış olan veriler belirli bölümler altında toplanmış ve temalar oluşturulmuştur. Bu temalar örneğin yöneticilerin fırsat eşitliği sunması gibi kodlarla öğretmenlerin kendini okula ait hissetmesi gibi konular ayni kapsam içerisinde düşünülerek ortak yönleri tespit edilmeye çalışılmış ve temalar

oluşturularak kodlama işlemi yapılmıştır. Bu araştırmada yöneticilerin liderliğinin, öğretmenlerin örgütsel adalete olan bağlılığına ne derece katıldıklarını tespit etmek amacıyla öğretimsel ve yönetsel kararlarda temalar oluşturularak araştırma yürütülmüştür.

3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi:

Yapılmış olan bu aşamada katılımcıların görüşleri açık bir dille açıklanmıştır. Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla dipnot düşülmüş ve tırnak işareti içerisinde görüşme notları katılımcıların ağzından çıkan şekliyle verilmiştir. Parantez kullanılarak görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu da verilmiştir.

Örnek olarak:

"....." [G:Y(1)]

G:Görüşme;

Y: Okul Yöneticisi

Ö: Okul Öğretmenleri

1: 1 Numaralı Katılımcı

4. Bulguların Yorumlanması:

Bulgular ayrıntılı bir biçimde yorumlanmıştır. Tespit edilen bulguların araştırmacılar tarafından yorumlanması ve sonuçların açıklanması bu bölümde yapılmıştır. Nitel araştırma tekniğinin gereğine uygun olarak toplanan veriler yorumlanmış ve ilgili araştırmalar kısmı ile yorumlanarak desteklenmiştir.

Yöntem alanyazında nitel verilerin sayısal analizi yani sayısallaştırılması, araştırmanın güvenirliğini artırması, yanlılığı azaltması, ortaya çıkan tema ve kategoriler arasında karşılaştırma yapmaya olanak vermesi gibi nedenlerle kullanılmasının uygun olacağını ifade edilmektedir. Bu maksatla araştırmada nitel veriler yüzdelere indirgenerek tablolar halinde verilmiştir. Ayrıca katılımcıların görüşleri ise her boyutta sunulmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde yapılan araştırmanın amaçlarına uygun olarak katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesi ve bulgularla yorumları yer almaktadır. Öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verileri karşılaştırmalı olarak tablolaştırılarak değerlendirilmiştir.

4.1.1.Boyut: Yöneticilerin, liderlik davranışlarının okul içerisindeki örgütsel adalete olan katkısı.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranişlarinin öğretmenlerin örgütsel bağliliğina etkisi konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 1. **Yöneticilerin, liderlik davranışlarının okul içerisindeki örgütsel adalete olan katkısı konusundaki yönetici ve öğretmen görüşleri**

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş İfade eden**	**Görüş İfade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**	**Görüş İfade eden**	**Görüş İfade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**
Yönetici her zaman adaleti sağlamak adına aynı davranışlar göstermese de mümkün olduğunca, şartlara bağlı olarak adaletli olması.	5	20	25	20	80	2	7	9	22.2	77.8
Yönetici, liderlik davranışları ile örgütsel adaleti sağlamaya çok önem verir, eşit ve adildir. Herkesin fikrini alarak karar vermesi.	12	13	25	48	52	8	1	9	88.8	11.2
Yöneticinin, liderlik davranışlarının örgütsel adaleti sağlamaması.	3	22	25	12	88	-	9	9	0	100

Araştırmanın birinci boyutunda yöneticilerin, liderlik davranışlarının okul içerisindeki örgütsel adalete olan katkısı konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri kapsamından oluşmaktadır. Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan 9 yöneticiye ve 25 öğretmene mevcut hizmetiçi eğitim faaliyetleri konusundaki düşünceleri sorularak görüşleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 1'de belirtilen temalarla belirlenmiş ve verilen görüşler doğrultusunda oranlamalar yapılarak sunulmuştur.

4.1.1.1 Yönetici her zaman adaleti sağlamak adına aynı davranışları göstermese de mümkün olduğunca, şartlara bağlı olarak adaletli olması.

Tablo 1'de de görüldüğü üzere yapılan araştırmada seçilen öğretmenlerin %20'si yöneticilerinin her zaman adaleti sağlamak adına aynı davranışları göstermese de mümkün olduğunca, şartlara bağlı olarak adaleti sağladığını belirtmiştir. Araştırmada seçilen okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%77,8), yönetici olarak kendilerinin her zaman adaleti sağlamak adına aynı davranışlar sergilenmeyebileceğini olaya, zamana ve duruma göre adaleti sağlama davranışlarının değişebileceğin yönünde görüş bildirmişlerdir. Liderlik davranışlarının, okul içerisinde örgütsel adalete olan katkısıyla ilgili olarak bir yönetici "liderlik davranışlarının büyük ölçüde örgütsel adaleti sağladığı düşüncesindeyim. Şartlara bağlı olarak ufak tefek durumlar oluşursa öğretmenlerin anlayışı ve öz verili yaklaşımlarıyla çözüme ulaşmaktayız (G: Y (6))." diyerek görüşünü bildirmiştir. Bir diğer öğretmen ise "*Yönetici ve alt çalışanlar arası diyalog ve adalet sağlamak her zaman aynı (ki göreceli olabilir) olmayabilir. O anki şartlara bağlı olarak hareket edildiğinde bir sonraki durumda benzer şekilde hareket olanağı elde olmayabilir. Kendi yöneticimiz evet mümkün olduğunca kurum içinde adaleti sağlamaya çalışıyor* [G:Ö(2)]." Diğer bir öğretmen ile yapılan görüşmede ise "*Yöneticim, genellikle adaletli davranıyor. Şartlar uygun olduğu taktirde daha tolöranslı olabiliryor ama şartlar uygun olmadığı zamanlarda tolöranslı olamıyor. Bu da kuralların değişken olabileceğini gösteriyor* [G:Ö(5)]:" şeklinde ifade ederek öğretmen ve yönetici aynı görüşü paylaşmışlardır.

4.1.1.2 **Yöneticinin, liderlik davranışları ile örgütsel adaleti sağlamaya çok önem verir, eşit ve adildir. Herkesin fikrini alarak karar vermesi.**

Tablo 1'de görüldüğü gibi seçilen öğretmenlerin % 48'i, yöneticiler, liderlik davranışları ile örgütsel adaleti sağlamaya çok önem verir, eşit ve adildir. Herkesin fikrini alarak okulla ilgili kararlar verilir. Buna karşılık yöneticilerde bu oran oldukça farklıdır. Yöneticilerin %88.8 oranında okulla ilgili karar alırken eşit ve adil olduklarını, tün öğretmenlerin fikirlerini aldıklarını söylemektedir. Bir öğretmenle yaptığımız görüşmede konu ile ilgili şöyle demiştir. *"Yöneticimin adil olduğunu düşünüyorum. Okulda herkes olabildiğine eşit haklara sahip* [G:Ö(1)]." Konu ile ilgil bir diğer öğretmen ise, "*Yöneticim örgütsel adaleti sağlıyor. Yöneticim okul içerisinde tüm meslektaşlarıma eşit şekilde davranıyor ve insiyatif kullanma konusunda da ayrım gözetmiyor* [G:Ö(2)]." Yine konuyla ilgili görüşme yapılan bir başka öğretmen "*Yöneticim, herhangi bir karar alacağında tüm öğretemenlerden demokratik bir şekilde fikirlerini alıyor. Böylelikle tüm öğretmenler okul yönetimi ile alakalı farklı konularda eşit bir şekilde fikirlerini sunabiliyorlar* [G:Ö(9)]." Aynı konuyla ilgili yöneticilerle yapmış olduğum görüşmelerde öğretmenler yapmış olduğum görüşmelere oranla çok yükek bir oranda (%88.8) yöneticiler adil olduklarını ve öğretmenlerine karşı eşit davrandıklarını ileri sürmüştür. Bir yöneticiyle yaptığım görüşmede *"Liderlik davranışlarımla adaleti sağladığımı düşünüyorum. Okul içerisinde tüm çalışanlara eşit olma, imkanlardan eşit bir şekilde faydalanmalarını sağlama, örgütsel adaleti sağlama da önem taşımaktadır. Kurallar, kuralların uygulanış biçimi ve çalışanlar hakkındaki etkileşim de önemlidir* [G:Y(7)]." şeklinde ifade etmiştir. Bir diğer yönetici ise *"Adaletli olduğumu düşünüyorum. Çalışanların istekleri doğrultusunda kararlar alınır. Görev dağılımı*

eşit bir şekilde yapılıyor. Adaletli bir dağılım yapıldığı için kişilerin iş performanslarının arttığı gözlemleniyor [G:Y(9)]."

4.1.1.3 Yöneticinin, liderlik davranışlarının örgütsel adaleti sağlamaması.

Tablo 1'de görüldüğü gibi seçilen öğretmenlerin %12'si yöneticilerinin adil olmadığını, aldığı kararlarda taraflı olduğunu ve bu kararları sebebiyle de kurum içerisinde örgütsel adaletin olmadığını düşünmekte. Buna karşılık yöneticilerle yapmış olduğumuz görüşmeler sonucunda, yöneticilerin hiçbiri örgütsel adaleti sağlayamadığı görüşünde değil. Tüm yöneticiler örgütsel adaleti sağladığını düşünüyor. Bu nedenle de oran %0. Bir öğretmenle yaptığımız görüşmede *"Yöneticim, liderlik davranışı sergileyemediğinden dolayı adaleti sağlayamadığını düşünüyorum* [G:Ö(10)]." Konu ile ilgili görüştüğümüz bir diğer öğretmen *"Yöneticim, liderlik davranışlarıyla örgütsel adaleti sağlayamıyor. Kendisi verilecek olan kararlarda velilerin ne düşündüğüne (beklediğine) bakarak onları kırmamak, üzmemek adına kararlar alır* [G:Ö(13)]." Başka bir öğretmen *"Okul yöneticimizin gösterdiği liderlik davranışlarının okul içerisinde örgütsel adaleti sağladığını düşünmüyorum. Okul yöneticimizin özellikle görev dağılımında örgütsel ilkelere bağlı kalmak yerine kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurduğuna inanıyorum* [G:Ö(21)]." Başka bir öğretmenle yapılan görüşmede *"Yöneticimin, örgütsel adaleti sağladığını düşünmüyorum. Adaletin sağlanması için herhangi bir konu hakkında herkese aynı tavrı sergilemesi gerekmektedir. Bunu yapmadığı düşüncesindeyim* [G:Ö(23)]." diyerek öğretmenlerin %12'si gibi az bir oranı yöneticilerinin kurum içerisinde adil olmadığını düşünmektedir.

4.1.2.Boyut: Yöneticilerin liderlik ve örgütsel adaleti sağlama yönündeki davranışları kapsamında, öğretmenlerin okula uyum konusundaki tutumları.

Yöneticilerin liderlik ve örgütsel adaleti sağlama yönündeki davranışları kapsamında, öğretmenlerin okula uyum konusundaki tutumları ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 2. **Yöneticilerin liderlik ve örgütsel adaleti sağlama yönündeki davranışları kapsamında, öğretmenlerin okula uyum konusundaki yönetici ve öğretmen görüşleri**

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	Görüş ifade eden	Görüş ifade etmeyen	Toplam	Görüş ifade eden	Yüzde % Görüş ifade etmeyen	Görüş ifade eden	Görüş ifade etmeyen	Toplam	Görüş ifade eden	Yüzde % Görüş ifade etmeyen
Yöneticinin, liderlik ve örgütsel adaleti sağlaması yönünüdeki davranışları kapsamında, okulda çalışan tüm bireylerin fikirleri alınarak karar verildiği için okula uyum konusunda sıkıntı yaşanmaması.	18	7	25	72	18	5	4	9	44.4	55.6
Yöneticinin öğretmenlere eşit davranmaması veya kişiye göre farklı davranışlar sergilemesinden dolayı okula uyum konusunda sıkıntı yaşanması.	7	18	25	18	72	4	5	9	55.6	44.4

4.1.2.1.Yöneticinin, liderlik ve örgütsel adaleti sağlaması yönünüdeki davranışları kapsamında, okulda çalışan tüm bireylerin fikirleri alınarak karar verildiği için okula uyum konusunda sıkıntı yaşanmaması.

Tablo 2'de katılımcı öğretmen ve yöneticilerin okula uyum konusu ile ilgili fikirleri alınarak temalar oluşturulmuş. Yöneticiler okulda çalışan öğretmenlerin fikirlerine başvurarak onların okula olan uyumunu kolaylaştırmakla ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri şöyledir. Görüşme yapılan öğretmenlerin %72'si yöneticileri tarafından okulla ilgili bir karar alınması gerektiğinde, karara dahil edildiklerini belirtirlen, yöneticilerin %44.4'ü okulla ilgili larar alırken öğretmenlerin fikirlerine başvurduğunu söylüyor. Konuyla ilgili görüşme yaptığım öğretmenlerden biri şu şekilde açıklıyor: "*Okula uyum konusudna sıkıntı yaşamıyorum. Fikirlerimin de yeri geldiğinde önemsendiğini görüyorum* [G:Ö(25)]." Başka bir öğretmen *"Sıkıntı yaşamıyorum. Kendim ve diğer öğretmen arkadaşlar karar alma mekanizmasında etkin görev aldığı için böyle bir sıkıntının olacağını düşünmüyorum* [G:Ö(9)]." Okula uyum konusunda yöneticilerle yaptığımız görüşmede, yöneticilerin %44.4'ü öğretmenlerin okul ile ilgili fikirlerini sunabilecekleri ortam yaratmak ve öğretmenlerin fikirlerini hayata geçirmek, onların okula uyumuna katkı sağlayacağı yönündedir. Yöneticilerle yaptığımız görüşmeler şu şekildedir: *"Öğretmenlerim uyum konusunda sıkıntısı yaşadığını düşünmüyorum. Sene başında programlanmış faaliyetlerde uyum daha kolay olmaktadır. Fakat dönem ortasında ortaya çıkan görevlerde dağılım yaparken öğretmenlerin fikirlerine başvurduğum için ve eşit dağılım yaptığım için herhangi bir sıkıntı yaşamamaktayız [G:Y(8)]."* Bir diğer yönetici ise *"Hayır, sıkıntı yaşandığını düşünmüyorum. Görev dağılımı yapılırken öğretmenelerimin fikrini alıyorum ve eşit bir dağılım yapıyorum. Bu yüzden de sıkıntı yaşamıyoruz* [G:Ö(1)]."

4.1.2.2. Yöneticinin tüm öğretmenelere eşit davranmaması ve eşit şans tanımamasından dolayı okula uyum konusunda sıkıntı yaşanması.

Tablo 2'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenlere şit davranmaması veya eşit şans tanımamasında dolayı öğretmenlerin %18'i okul uyum konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Yöneticilerle yapılan görüşmede, öğretmenlerdeki davranış farkları ve algı farkları nedeniyle bu durumun kendileri tarafından böyle olmasa da bazı durumlarda öğretmenler tarafından ayrımcılık olarak algılandığını belirten yönetici oranı ise %55.6'dır. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde bir öğretmen düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır: *"Evet bazen okula uyum konusunda sıkıntı yaşıyorum. Çünkü adaletsizlik ve başı boşluk motivasyanumu düşürüyor. Okula gelmek, ders yapmak istemiyorum. Kıdemli öğretmenlere tanınan ama aslında öyle olması gerektiği söylenen durumlar beni olumsuz etkiliyor. Müdürüm eşit davranmıyor* [G:Y(18)]." diğer bir öğretmen ise *"Çoğu zaman bu konuda sıkıntı yaşıyorum. Eşitsizlik ve adaletsizlik bir öğretmenin herzaman şevkini kırar. İsteksiz eğitim, öğretim yapmak durumunda kalıyoruz* [G:Ö(23)].", *"Okula uyum konusudna sıkıntı yaşıyorum. Arkadaş ortamımız zaten uyum konusunda sorun yaşamamı engelliyor. Fakat yapılan haksızlıklar, eşitsizlikler zaman zaman moral bozuyor* [G:Ö(22)]." konu ile ilgili yöneticilerle yapılan görüşmelerde ise "*Farklı öğretmenler uyum sıkıntısı yaşayıp, farklı davranışar segileyebiliyor. Öğretmenin algısı çok önemli. Eşit davranılmadığını düşünenlerin olduğunu bilyorum. Ama her öğretmen ayrı yetenek donanım sahip. Hiç bir öğretmen eşit değil* [G:Y(3)]." bir diğer yönetici ise *"Sıkıntı yaşayanlar oluyor. Bu da yeniliklere ve değişimlere kapalı ya da direnç gösteren öğretmenlerde olur. Adalet herkes içindir. Herkesin birbirinden farkı büyüktür. Farklılıklar zenginliklerimizdir. Her öğretmene eşit davranmamak adaletsizlik olarak algılanmamalıdır* [G:Y(6)]." Okula uyum konusunda sıkıntı

yaşayan öğretmenler, yöneticilerinin tüm öğretmenlere eşit davranmadığını düşünmekte. Yöneticiler ise her öğretmenin farklı özellikte ve farklı yenekte olmasında dolayı şartları ve imkanları göz önüne alarak davrandıklarını ama öğretmenlerin bunu yanlış algıladığını düşünmekte.

4.1.3. Boyut: Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenler okul içerisindeki kurallara uyarken, kurallara karşı zorunluluk hissetme veya kuralları benimseme durumu.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışları çerçevesinde bulunan kurallara, kurum içerisinde çalışan öğretmenler mecbur oldukları için mi? Yoksa kuralları içselleştirebildikleri için mi uyum gösterilmesi konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 3. Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenler okul içerisindeki kurallara uyarken, kurallara karşı zorunluluk hissetme veya kuralları benimseme durumu konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri.

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	Görüş ifade eden	Görüş ifade etmeyen	Toplam	Görüş ifade eden	Yüzde % Görüş ifade etmeyen	Görüş ifade eden	Görüş ifade etmeyen	Toplam	Görüş ifade eden	Yüzde % Görüş ifade etmeyen
Okul kurallarını, düzeni sağlama açısından gereklilik olması nedeniyle içselleştirip, bu kuralları benimseyip yaşam tarzı şekline getirerek kurallara uyulması	**15**	**7**	22	**68**	**32**	**4**	5	**9**	**44**	**56**
Okul kurallarını benimsemeyip, tamamen mecburiyetten bu kurallara uyulması	**2**	**20**	**22**	**9**	**91**	-	-	-	-	-
Tüm kurallara değil, akla ve mantığa uygun olan kurallara uyulması.	**3**	**19**	**22**	**13**	**87**	-	-	-	-	-
Öğremenlerin bazı kuralları içselleştirerek uyması, bazılarına ise zorunluluk duyarak uyması.	**2**	**18**	**22**	**9**	**91**	**5**	**4**	**9**	**56**	**44**

4.1.3.1 Okul kurallarını, düzeni sağlama açısından gereklilik olması nediniyle içselleştirip, bu kuralları benimseyip yaşam tarzı şekline getirerek kurallara uyulması.

Tablo 3'te görüldüğü gibi okul kuralları konusunda öğretmenlerin ve yöneticilerin tutumları, düşünceleri sunulmuştur. 22 öğretmen ve 9 yöneticiye sunulan soruda, öğretmenlerin %68'i okul kurallarını benimseyip, yaşam şekli haline getirmiştir. Bu nedenle kurallara uymak onlar için bir görev değil içten gelen bir olgudur. Aynı soruyu yöneticilere sorduğumuz zaman, yöneticilerin % 44'ü kurumda çalışan öğretmenlerin kuralları içselleştirerek, benimseyerek uymasından bahsediyor. Bu bağlamda görüşme yaptığımız öğretmenlerin düşünceleri ve cevapları şu şekildedir: *"Okul kurallarına uymam gerekliliğine inandığım ve benimsediğim için uyum gösteriyorum* (G:Ö(3))." diğer bir öğretmen ise *"Öğretmenlik mesleğinin getirdiği davranışlar, sorumluluk her daim öğretmenin yanında olmalıdır. Bu yüzden uyulması gereken kurallara içimden geldiği için, vicdanı değerlerim doğrultusunda uyuyorum* [G:Ö(23)]." *"Okul kurallarının hepsini benimsediğim ve gerekli gördüğüm için uyum gösteriyorum [G:Ö(1)]."* Bir başka öğretmen ise konu ile ilgili *"Kendim bu kuralları benimsediğim için kurallara uyuyorum. Bence her kurumda belli bir disiplin olmalı bu da ancak kurallarla sağlanabilir* [G:Ö(20)]." Bir diğer öğretmen ise, *"Bu kuralları benimsediğim için uyuyorum. Topluluk olan her yerde düzenin sağlanması, işlerin sağlıklı yürümesi için kuralların olması gerektiğini, bu kurallara da uyulması gerektiğini düşünüyorum* [G:Ö(9)]." *"Okul kurallarımız yaşam biçimi haline dönüştü* [G:Ö(8)]." yöneticilerle yaptığımız görüşmeler ise şu şekildedir: *"Öğretmenler okul kurallarının bilincinde oldukları için uyuyorlar* [G:Y(9)]." Görüşme yaptığımız diğer bir yönetici ise *"Okul kurallarını benimseyip, içsellerştirebildikleri için uyuyorlar. Kuralların her çalışan için aynı uygulamaya*

tabi olması netliği, işleyişi kolaylaştırıyor. Kurallar belirlenirken bu kuralların zamanla aşındığı göz ardı edilmemeli. Katılımcı ve iş birlikçi anlayışla çalışanların fikirleri de gözardı edilmeden belirlenmesi önemlidir [G:Y(7)]." *"Okul kuralları birlikte belirlendiği için, yönetmelik çizgilerinden ayrılmadan belirlendiğinden dolayı, bütünlük içerisinde benimsenip, kural olarak düşünmeden uyuluyor. (Kural değil gereklilik olarak düşünülüyor* [G:Y(1)]." Okul kurallarını benimseme ve o şekilde hayata geçirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri yukarıda yorumlandığı gibidir. Görüşme yapılan öğretmen ve yöneticiler arasında, yöneticilere oranla öğretmenler, kuralları içselleştirdiklerini düşünmektedir.

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

4.1.3.2. Okul kurallarını benimsemeyip, tamamen mecburiyetten bu kurallara uyulması.

Tablo 3'te görüldüğü üzere okul kurallarını benimsemeyen, sadece mecbur olduğu için uyan öğretmen yüzde 9. Buna karşılık görüşme yapılan hiçbir yönetici öğretmenlerinin kurallara, mecburiyetten uyum gösterdiğini düşünmüyor. Görüşme yapılan öğretmen ve yöneticler bu konuda aynı doğrultuda fikirler söylemektedir. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler şu şekildedir: "*Okul kurallarına tamamen mecburiyetten uyuyorum. Benimsemediğim, düşüncelerime ters davranışlarda bulunmak zorunda kalmam kendimi huzursuz hissetmeme neden olmaktadır* [G:Ö(13)]." diğer bir öğretmen ise "*Tamamen mecburiyetten. Diğerleri kuralları suistimel edince ve karşılığında sert bir tepki ya da uyarı almadığında ben de içselleştirip benimsemek yerine mecburiyet gibi bakıyorum* [G:Ö(18)]." Öğretmenlerin kuralları uymasının mecburiyet olması ile ilgili hiç bir yönetici fikir belirtmemiştir.

4.1.3.3 Tüm kurallara değil, akla ve mantığa uygun olan kurallara uyulması.

Tablo 3'e baktığımız zaman öğretmenlerin %13'ü gibi bir oranı kurallardan sadece içselleştirebildiklerini yani kendilerine göre akla ve mantığa uygun gelen kurallara uyum sağladıklarını belirtmekte. Buna karşılık hiç bir kurala mecburiyetten uymadıklarını belirtiyorlar. Konu ile ilgili yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde hiç bir yönetici öğretmenlerin kuralları seçerek uyguladıklarını düşünmüyor ve konu ile ilgili fikir belirtmiyor. Görüşme yaptığımız öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir: "*Kurallar, düşüncelerime zıt düşmediği sürece uyum sağlar, kurallara uyarım* [G:Ö(10)]." diğer bir öğretmen ise "*Kurallar otoriter bir varlığın simgesidir ve genellikle tek taraflı olarak algılanr. Yani birileri kuralları belirler ve bizler de uyarız. Halbuki bu böyle değildir. Kurallar iki tarafın karşılıklı anlayışı varsa ancak uygulanabilir. Halihazırda bir kural vardır diye sorgulamadan uymak gibi bir tavrım yoktur. Benim için önemli olan kurallar değil, onlara eşlik eden değer yargılarıdır. Eğer kendi değer yargılarımla uyuşmuyorsa, o kurala uymam* [G:Ö(22)]." bir başka öğretmen ise "*Genelde benimsediğim kurallara uyuyorum* [G:Ö(24)]." şeklinde görüşünü bildirmiştir.

4.1.3.4 Öğretmenlerin bazı kuralları içselleştirerek uyması, bazılarına ise zorunluluk duyarak uyması.

Tablo 3'te görüldüğü üzere öğretmenlerin %9'u okul kurallarının kimisini içselleştirerek gerçekleştirirken, kimi kuralları ise içselleştiremeden sadece mecburiyetten uymak zorunda kaldıkların gösteriyor. Bu durum da bizlere görüşme

4.1.3.3 Tüm kurallara değil, akla ve mantığa uygun olan kurallara uyulması.

Tablo 3'e baktığımız zaman öğretmenlerin %13'ü gibi bir oranı kurallardan sadece içselleştirebildiklerini yani kendilerine göre akla ve mantığa uygun gelen kurallara uyum sağladıklarını belirtmekte. Buna karşılık hiç bir kurala mecburiyetten uymadıklarını belirtiyorlar. Konu ile ilgili yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde hiç bir yönetici öğretmenlerin kuralları seçerek uyguladıklarını düşünmüyor ve konu ile ilgili fikir belirtmiyor. Görüşme yaptığımız öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir: "*Kurallar, düşüncelerime zıt düşmediği sürece uyum sağlar, kurallara uyarım* [G:Ö(10)]." diğer bir öğretmen ise "*Kurallar otoriter bir varlığın simgesidir ve genellikle tek taraflı olarak algılanr. Yani birileri kuralları belirler ve bizler de uyarız. Halbuki bu böyle değildir. Kurallar iki tarafın karşılıklı anlayışı varsa ancak uygulanabilir. Halihazırda bir kural vardır diye sorgulamadan uymak gibi bir tavrım yoktur. Benim için önemli olan kurallar değil, onlara eşlik eden değer yargılarıdır. Eğer kendi değer yargılarımla uyuşmuyorsa, o kurala uymam* [G:Ö(22)]." bir başka öğretmen ise "*Genelde benimsediğim kurallara uyuyorum* [G:Ö(24)]." şeklinde görüşünü bildirmiştir.

4.1.3.4 Öğretmenlerin bazı kuralları içselleştirerek uyması, bazılarına ise zorunluluk duyarak uyması.

Tablo 3'te görüldüğü üzere öğretmenlerin %9'u okul kurallarının kimisini içselleştirerek gerçekleştirirken, kimi kuralları ise içselleştiremeden sadece mecburiyetten uymak zorunda kaldıkların gösteriyor. Bu durum da bizlere görüşme

yaptığımız öğretmenlerin %9 gibi küçük bir oranının bazı kuralları içselleştirdiği gibi içselleştiremediklerinin de olduğunu gösteriyor. Buna karşılık yöneticilerle yaptığımız görüşmede %56 oranında yönetici, öğretmenlerinin kuralları içselleştirmeden ve içselleştirerek uyduklarını düşünüyor. Yönetici ile öğretmenler arasında büyük bir düşünce farkı olduğunu görüyoruz. Konu ile ilgili öğretmen görüşlerini inceleyecek olursak "*Hem kurallara mecbur olduğum için hem de okul kurallarını benimsediğim için uyum gösteriyorum. Bu zaman zaman değişebiliyor. Eğer kendi kurallarım konusunda uyum sağlamam gerekiyorsa bunun için çabalarım, ama adil olmayan bir ortamda çoğu kez mecbur olduğum için uyum sağlıyorum* [G:Ö(26)]." konu ile ilgili fikrini belirten bir diğer öğretmen ise, "*Bazı kurallara ortak, birlikte karar verildiği için içselleştirerek uyulur. Fakat bazı kurallara zorunluluk olduğu için uymaktayım* [G:Ö(25)]." Konu ile ilgili yöneticilerin görüşlerini de inceleyecek olursak "*Bazı öğretmenler mecbur olduğunu düşünür, bazıları ise benimsemeyi kendilerine bir yaşan tarzı haline getirdiği için kuralları mecburiyet olarak görmezler* [G:Y(6)]." diğer bir yönetici ise, "*Yasalar çerçevesinde çalışanlar da var, yasaları hep kendilerine çeken ve uymayanlar da var* [G:Y(4)]." Başka bir yönetici ise konu ile ilgili "*Kimileri mecbur olduğu için uyuyor, kimileri ise içselleştirebiliyor. Yasalara uymayan veya kendine göre yorumlayanlar da mevcut* [G:Y(3)]."

4.1.4.Boyut: Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak ilk günden araştırma yapılan güne kadar düşünüldüğünde, öğretmenlerin çalışma şevki ile ilgili durumlar.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranişlari çerçevesinde okulda çalışmaya başlanılan ilk günden araştırma yapılan

güne kadar, öğretmenlerin çalışma şevklerinin gün geçtikçe değişmesi durumunu etkilen unusurlar ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri aşağıda sunulan tablo 4'te tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 4. Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenler okula başladıkları günden itibaren çalışma şevklerinin etkilendiği alanlar

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**
Öğretmenlerin çalışma şevklerinin, öğrencilerin tutumlarına, onların beklentilerine ne kadar cevap verdiğiyle doğru orantılı olması.	**3**	**22**	25	**12**	**88**	**-**	-	**-**	**-**	**-**
Öğretmenin çalışma şevkinin bulunduğu ortama, arkadaş grubuna bağlı olarak artıp/ azalması.	**5**	**20**	**25**	**20**	**80**	**6**	**3**	**9**	**66**	**33**
Yöneticilerin davranış biçimlerinin, öğretmenlerin çalışma şevkini etkilemesi durumu.	**10**	**15**	**25**	**40**	**60**	**3**	**6**	**9**	**33**	**66**

4.1.4.1 Öğretmenlerin çalışma şevklerinin, öğrencilerin tutumlarına, onların beklentilerine ne kadar cevap verdiğiyle doğru orantılı olması.

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin şevkini etkileyen önemli faktörlerden biri de öğrencilerin olumlu davranış değişikliği göstermesinin ne kadar

önemli olduğudur. Öğretmenlerden %12'si öğrencileri hedefe ulaştırabildikleri sürece çalışma şevklerinin arttığını, aksi bir durumda ise çalışma şevklerinin durağan olduğundan bahsetmektedirler. Buna karşılık yönticiler bu konuyla ilgili her hangi bir düşünce belirtmemişlerdir. Görüşme yapılan öğretmenlerin düşünceleri şu şekildedir: "*Çalışma şevki öğrencilerin tutumundan dolayı sabit kalmaktadır. Öğretmenini ne kadar destekleyen bir yöneticiye sahip olursa olsun bir öğretmen için önemli olan öğrencilerin davranışıdır* [G:Ö(15)]." Görüşme yapılan bir diğer öğretmen ise "*Çalışma şevkim artmaktadır. Ama bu artış yöneticinin adaletiyle %100 doğru orantılı değil. Bu artış kendi mesleğime bakış ve çoçuklara kazandırmak istediklerimle alakalıdır. Yöneticinin tutumuda bu artışa katkı koyar elbette ama şevk artışının çoğu, yapmak istediklerimle ilgilidir* [G:Ö(9)]." Konu ile ilgli görüş bildiren bir diğer öğretmen ise "*Ben üzerime düşenleri yaptığım ve çocuklardan olumlu dönütler aldığım için çalışma şevkim artmaktadır. Buna karşılık adaletsizlik yapılmış olsaydı yada benden sürekli fedakarlık yapmam istenseydi şevkim azalırdı diye düşünüyorum* [G:Ö(10)].

4.1.4.2 Öğretmenin çalışma şevkinin bulunduğu ortama, arkadaş grubuna bağlı olarak artıp/ azalması.

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenin çalışma şevkinin artmasını etkileyen bir diğer durumda çalışma ortamındaki diğer öğretmenlerle olan uyumlu ilişki. Görüşme yaptığımız öğretmenlerin % 20'si okul ortamından, arkadaşlık ilişkilerinden dolayı çalışma şevkinin değişkenlik gösterdiğini düşünürken, görüşme yaptığımız yöneticilerin %66'sı öğretmenlerin çalışma şevkinin okul ortamına bağlı olarak değişkenlik gösterdiğinden bahsetmiştir. Görüşme yapılan öğretmen ve yöneticiler

çalışma şevkini arkadaşlık ilişkilerinin etkilediği konusunda farklı düşündükleri belirlenmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin düşünceleri şu şekildedir: "*Öğretmenlik hayatına başladığımdan beri sürekli çalışma şevkim artmaktadır. Bu da arkadaş ve okul ortamının verdiği huzurdandır* [G:Ö(3)]." "*Ortamın iyi olması ve bu ortama alışmamdan dolayı kendimi iyi hissediyorum* [G:Ö(17]." Görüşme yapılan başka bir öğretmen ise "*Çalışma şevkimin arttığına inanıyorum. Öğretmen arkadaşlar arasındaki diyalog, ilişkiler çok iyi. İnsan memnun olduğu yerde görev yapması kadar güzel bir olay yok* [G:Ö(5)]." Görüşme yapılan öğretmenler biri de düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır: "*Çalışmaya başladığım ilk yıl yaşadığım bazı sıkıntılar beni moral olarak kötü etkilemişti. Yöneticinin bazı durumları etik şekilde yargılamaması, bu konu hakkındaki düşüncelerini ifade şekli ve tutumu ikinci yılın başında beni işime karşı güvensizleştirdi. Fakat zaman içinde kendimi toparlayıp işime odaklandım. Düzelmemde iş arkadaşlarımın bana karşı sergiledikleri düşünceleri ve yardımları büyüktür* [G:Ö(23)]." Görüşme yapılan yöneticilerin düşünceleri ise şu şekildedir: "*Gruptaki her bireyin birbirine karşı sorumluluk taşımasında ötürü, çalışma şevklerinin arttığını çok rahat söyleyebilirim* [G:Y(1)]" Diğer bir yönetici ise "*Öğretmenlerin çalışma şevkleri artmaktadır. Okul ortamında çalışan öğretmen grubu iş birliği içinde çalışıyorlar* [G:Y(9)].", "*Öğretmenlerin çalışma şevkleri gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü okul ortamı, arkadaşlıklar gayet iyidir* [G:Y(2)].

4.1.4.3 Yöneticilerin davranış biçimlerinin, öğretmenlerin çalışma şevkini etkilemsi durumu.

Görüşme yapılan öğretmenler ve yöneticiler belirli oranlarda öğretmenlerin çalışma şevkinin, yöneticisinin davranışlarından etkilendiğini belirtmektedir. Öğretmenlerin %40'ı çalışma şevklerinin yönetici davranışlarında etkilendiğini

düşünürken, yöneticilerin %66'sı öğretmenlerin kendilerinden etkilendiğini düşünmektedir. Görüşme yapılan öğretmenler konu ile ilgili şu şekilde yorumlardan yapmıştır: "*Çalışma şevkim artmaktadır. Yönetici adaletli davrandığı zaman sizin de çalışma şevkiniz artmaktadır* [G:Ö(7)]." Bir diğer öğretmen ise "*Çalışma şevkim artmaktadır. Yöneticim her türlü yeniliği ve eğitim faaliyetini desteklemekte ve onaylamaktadır* [G:Ö(1)]." "*Çalışma şevkimi yöneticimin daranışları azaltmaktadır. Yöneticinin liderli vasıflarının olmaması ve tüm sorunlar karşısında pasif bir duruş sergileyip (sorumluluk almaktan kaçınması, korkması) sorunlardan kaçmaya çalışması okul ortamında öğretmenler arasında gerginliklere, öğrenciler arasıdana disiplin sorunlarına ve veliler arasında "hep ben haklıyım" algısına neden olmaktadır* [G:Ö(13)]." Öğretmenlerle yapılan görüşmeler yanında yöneticilerle yapılan görüşmelere de yer verecek olursak, konu ile ilgili görüşlerini belirten bir yönetici şu şekilde açıklamıştır: "*Yöneticilerin adil davranması, öğretmenin daha şevkle çalışmasını sağlayabiliyor. Ama ne yazıkki şu da bir gerçek çalışmaya niyeti olmayan bir öğretmenin şevkle çalışması hiçbir zaman mümkün olmuyor* [G:Y(5)]." Diğer bir yönetici, "*Hiçbir uygulama %100 başarılı değildir. Önemli olan iyi niyet ve karşılıklı anlayıştır. İyi bir lider bu anlayış sahipse başarı oranı artar. Okul ortamımız bu adaletin uygulanmasına bağlı olarak çalışma şevki yüksek öğretmenlerden oluşuyor*]G:Y(6)]."

4.1.4.a Boyut: Öğretmenlerin bulundukları, çalıştıkları okuldan dolayı gurur duymaları.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranişlari görüşme yapılan öğretmen ve yöneticilerle çalıştıkları okulda

bulunmakla ilgili, gurur duydukları sebepleri öğrendik aşağıdaki tablo 4.a. da öğretmen ve yöneticiler görişleri açık bir şekişde belirtilmiştir.

Tablo.4.a Öğretmenlerin çalıştıkları okuldan ne sebeplerden dolayı gurur duyduklarını değerlendiren yönetici ve öğretmen görüşleri

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**
Okul ortamındaki huzur ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkiler sebebiyle okul ortamında bulunmaktan gurur duyulması.	7	18	25	28	72	2	7	9	22	78
Kısıtlı imkanlara rağmen, öğrenciler için belirlenen hedeflere ulaşabilinmesi ve bununda başarıyı getirmesinden dolayı okuldan gurur duyulması.	18	7	25	72	28	5	4	9	55	45

4.1.4.a.1 Okul ortamındaki huzur ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkiler sebebiyle okul ortamında bulunmaktan gurur duyulması.

Tablo 4.a'da görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okuldan gurur duydukları durumlar, gurur duyma sebepleri belirtilmiştir. Öğretmenlerin %28'i bulukduları okuldan, okul ortamındaki olumlu arkadaşlık ilişkileri sebebiyle gurur duymaktadır. Buna karşılık yöneticilerle yaptığımız görüşmede, yöneticilerin %22'si okullarında bulunan öğretmenlerin, kendi aralarında olan olumlu ilişkiden dolayı

çalıştıkları kurumdan gurur duyduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda öğretmen ve yönetici görüşleri birbirini destekler doğrultudadır. Görüşme yapılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri şu şekildedir: "*Evet bulunduğum okuldan gurur duyuyorum. Çalışma arkadaşlarımla uyum içinde ve aynı amaca yönelik olarak çalışıyoruz* [G:Ö(4)]." Görüşeme yapılan bir diğer öğretmen ise "*Gururluyum. Uzun süredir burada olduğum için arkadaş ortamımdan dolayı bu böyle. Gururumun yöneticimle ilgisi yok* [G:Ö(11)]." Konu ile ilgili diğer bir öğretmen "*Bir öğretmen olarak (kendi okuduğum okulda) gerçektende bu okulun öğretmeni olmaktan gururluyum. Bulunduğum okul ortamını çok seviyorum* [G:Ö(7)]." Öğretmenlerin bulundukları okuldan gururlu olmalarının sebeplerini araştırırken görüşme yaptığımız yöneticilerin görüşlerinden bahsedecek olursak "*Bizim okulda olmak her zaman bir ayrıcalıktır. Okul ortamı çok uyumlu çalışan öğretmenlerle doludur. Bence bu yüzden gurur duyuyorlar* [G:Y(6)]." Konu ie ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri birbirini desteklemektedir.

4.1.4.a.2. Kısıtlı imkanlara ragmen, öğrenciler için belirlenen hedeflere ulaşabilinmesi ve bununda başarıyı getirmesinden dolayı okuldan gurur duyulması.

Tablo 4.a da görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okuldan gurur duydukları durumlar, gurur duyma sebepleri belirtilmiştir. Görüşme yaptığımız öğretmenlerin %72 gibi büyük bir oranı, çalıştıkları kurumdan gurur duyma sebepleri elde bulunan kısıtlı imkanlar dahilinde bile olsa, öğrencilerine kazandırmayı hedefledikleri davranışları başarılı bir şekilde kazandırabilmeleridir. Görüşme yapılan yöneticilerin % 55'i de öğretmenlerle aynı düşünceyi paylaşmaktadır.

Kurumdaki öğretmenlerin, kurumdan gurur duyma sebepleri, kısıtlı imkanlar dahilinde belirlenen eğitim, öğretim hedeflerine ulaşmalarıdır. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri aynı doğrultudadır. Görülen yapılan öğretmenlerin düşünceleri şu şekildedir: "*Bulunduğum devlet(cik)ten bizlere sunduğu imkanlardan dolayı memnun olmama rağmen, düzen yoksunu, disiplin özürü düşünce şekline sahip bir devlete bağlı kurumda doğru şeyleri yapmaya çalışmaktan dolayı, hedeflerime ulaşabilmemden dolayı gururluyum* [G:Ö(12)]." Konu ile ilgili bir diğer öğretmen ise, "*Bulunduğum okulda olmaktan gururluyum. Çünkü kendi işimi ne kadar başarılı yaptığım, öğrencilerimi hedeflerine ulaştırmamla belli oluyor. Benim için en önemlisi bu* [G:Ö(14)]." "*Evet gururluyum. Zor şartlarda yaşamaya çalışan çocukların hayatlarında bir ışık ve renk olmaya çaba sarfediyorum* [G:Ö(1)]." Görüşme yaptığımız diğer bir öğretmen ise düşüncelerini, "*Gerçekten gururluyum çünkü küçük bir okul olmamıza ragmen büyük işler başardığımıza inanıyorum* [G:Ö(3)]." şeklinde ifade ediyor. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldan gururlu olduklarını düşünen yöneticiler ise düşüncelerini ifade ederken şu cümleleri kuruyor, "*Okulun başarılarını artırması, koyduğu hedeflere ulaşması öğretmenlerin okulundan gurur duymasını sağladığı görüşündeyim* [G:Y(8)]." Bir diğer yönetici ise düşüncelerini, "*Evet duyuyorlar. Okulun herhangi bir başarısında mutluluk veya başarısızlığında sergilenen olumlu davranışlar okulla ilgili gururlarının çok rahat göstergesi olduğuna inanıyorum* [G:Y(1)]."şekilde ifade ediyor.

4.1.4.b Boyut: Öğretmenlere bulundukları okulun, mesleki anlamda sağladığı değişiklikler.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışları çerçevesinde bulunan kurallara, çalıştıkları kurumun öğretmenlere

mesleki anlamda kattığı değişiklikleri gösteren öğretmen ve yönetici görüşlerini tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 4.b. Çalıştıkları kurumun öğretmenlere sağladığı katkıları gösteren yönetici ve öğretmen görüşleri.

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Yüzde % Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Yüzde % Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**
Eksikliklerle dolu hayata sahip öğrenciler aracılığı ile hayattaki gerçek zorluklarla karşılaşma fırsatı bulan öğretmenlerin önceliklerinin değişmesi.	12	13	25	48	52	3	5	9	33	55
Kurum içerisinde sürekli farklı yaş grularına ders verilmesi sebebiyle, öğretmenleri sürekli araştırma yaparak kendilerini yenilemesi.	13	12	25	52	48	5	3	9	55	33

4.1.b.1. Eksikliklerle dolu hayata sahip öğrenciler aracılığı ile hayattaki gerçek zorluklarla karşılaşma fırsatı bulan öğretmenlerin önceliklerinin değişmesi.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumların kendilerine kattıkları değişikliklerin neler olduğuyla ilgili aldığımız cevaplardan, öğretmenlerin %48'i zor koşullarda yaşayan öğrencilerin yaşamsal yönden bir çok eksiklerinin olduğunu görmelerinden dolayı, kendi hayatlarındaki önceliklerinin de değiştiğinden bahsediyor

Öğretmenlerde duygusal yönde bir değişiklik yaratıyor. Öğretmenlerin bu görüşlerine parallel olarak görüşme yapılan yöneticilerin %33'ü de öğretmenlerinin kurum içerisinde çalışmaya başladıkları günden itibaren öğrencilere karşı beklentilerinin, yaşam şartlarının yoksunluğunu göze alarak belirlediklerini belirtmektedir. Görüşme yaptığımız öğretmenlerin düşünceleri şu şekildedir: "*Bulunduğum okuldaki çocuk profili bana mesleğimi gerçekleştirmek adına, çok farklı yollar, yöntemler ve duygular geliştirmemi sağladı. Öğrencilerin derslerden önce yaşamsal başka ihyiyaçlarının olduğunu farketmek beklentilerimi ve hayata bakışımı değiştirdi* [G:Ö(1)]." Diğer bir öğretmen, "*Bulunduğum okul bazı durumlarda daha farklı düşünmemi sağlayabilir. Bildiğimiz bir doğru bazen duruma göre farklılaşabiliyor. Bunda bulunduğumuz okuldaki öğrencilerin aile yapısı, yaşam koşulları, büyüdükleri çevre etkili olabiliyor. Fakat yaşanan olaylar sonucunda öğretmenlik mesleğinin verdiği vicdan ve değerler doğrultusunda en iyi çözüme ulaşmalıyız [G:Ö(23)]." şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir. "Bu okulda bulunan öğrencilerin muhtaçlığı sebebiyle bu okul mesleğime sevgi ve bağlılıkla devam etmemi sağlıyor* [G:Ö(3)]." Diğer bir öğretmenin konu ile ilgili görüşü ise "*Önceliklerim değişti. Bilgiden çok iyi insan olabilme yönünde çaba harcıyorum* [G:Ö(15)]." şeklindedir. Öğretmenlerde çalıştıkları kurumdan dolayı meydana gelen değişikliklerle ilgili yöneticilerin yapmış olduğu gözlemler ve açıklamalara gelecek olursak, "*Öğretmenler kurum içerisinde çalışmayı başladığı günden itibaren, yoksunluklar içinde olan öğrencilere karşı daha duyarlı olmaya başladı, bu da bence çok önemli bir değişikliktir* [G:Y(2)]." diğer bir yönetici ise, "*Öğretmenlerin öncelikleri konu alan bilgisindeki öğrenci eksikliğiyken, öğrenci potansiyelindeki azlıkken günler geçtikçe öğrenciler giyim ve yiyecek gibi ihtiyaçlarının, arkadaşlık*

ilişkilerinin daha önemsediklerini görüyorum [G:Y(9)]." şeklinde düşüncelerini ifade ediyor.

4.1.b.2. Kurum içerisinde sürekli bir farklı yaş grularına ders verilmesi sebebiyle, öğretmenleri sürekli araştırma yaparak kendilerini yenilemesi.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumların kendilerine kattıkları değişikliklerin neler olduğuyla ilgili yaptığımız görüşmelerden ilk başlarda rahatsız edici bir durum olmasına karşı, yöneticilerin kararıyla her yıl farklı yaş gruplarıyla çalışmalarında dolayı öğretmenlerin sürekli kendilerini yenilemek için araştırma yapma gereği duymaları, öğretmenleri araştırmacı ve tek düzelikten çıkmış kılıyor. Görüşme yaptığımız öğretmenlerin %52'si bu görüşü belirtirken, görüşme yaptığımız yöneticilerin de %55'i aynı görüşü destekler nitelikte yorumlarda bulunmuştur. Öğretmenler ve yöneticilerin görüşleri aynı doğrultudadır. Bu durumda bu düşüncenin ne kadar sağlam olduğunu göstermektedir. Görüşme yaptığımız öğretmenlerden bir bölümünün düşünceleri şu şekildedir: "*Bulunduğum okulda mesleğimle ilgili değişiklikler yapma fırsatı sürekli olarak veriliyor. Daha önce bulunduğum okullarda hep aynı devre olan gruplara öğretmenlik yaptım. Şimdiki okulumda ise sürekli farklı gruplara öğretmenlik yapmama fırsat veriliyor bu da kendimi yenilememi destekliyor* [G:Ö(11)]." Konu ile ilgili bir diğer görüş, "*Her yıl aynı yaş grubuna ait öğrencilerle çalışmadığım için her yıl kendimi yenilemem gerekiyor* [G:Ö(10)]." Bir diğer öğretmen görüşü "*Bulunduğum okuldaki öğrenci çeşitliliği çok fazladır. Öğrencilerin seviyesine inebilmek için kendimi yenilemem gerekmektedir. Her gün farlı bir metod uyguladığım oluyor. Öğrenci çeşitliliği bunu etkiliyor* [G:Ö(22)]." şeklinde açıklanmıştır. Görüşme yaptığımız yöneticilerin görüşlerini aktaracak olursak, görüşler şu şekildedir: "*Okul öncesi mezunu olmayan öğretmen arkadaşların bu kurumda çalışmaları daha fazla araştırma yapmalarını*

gerektiren br boyuttur. Bu da öğretmenleri araştırmacı yapmaktadır [G:Y(7)]." Konu ile ilgili görüş bildiren bir diğer yönetici ise "*Çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler sebebiyle de kendi aralarında daha önce çalışmadıkları öğrenci gruplarıyla ilgili bilgi alış verişinde bulunuyorlar. Bu da öğretmenlerin kendilerini yenilediklerini gösterir* [G:Y(8)]." şeklinde görüşlerin açıklamıştır.

4.1.5. Boyut: Yöneticinin örgütsel adaleti sağlamak yönünüdeki davranışları kapsamıda bulunduğu okul içerisindeki öğretmenlerle olan okul dışı etkinliklerinin sıklığı.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışları çerçevesinde yöneticilerin, öğretmenlerle olumlu ilişkiler kurması açısından okul dışında, öğretmenlerle katıldığı sosyal aktivitelerin sıklığıyla ilgili öğretmen ve yöneticilern görüşleri tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin, öğretmenlerle okul dışında hangi sıklıkla görüşmeler yaptığını gösteren öğretmen ve yönetici görüşleri.

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Yüzde %**		**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Yüzde %**	
				Görüş ifade eden	**Görüş ifade etmeyen**				**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**
Yönetici ve öğretmenler okulu benimsemek, yüksek performans göstermek sebebiyle okul dışında hiçbir zaman birlikte olmaması.	17	8	25	68	32	1	8	9	10	90
Okul dışında ara sıra da olsa birlikte olunması ve bu durum öğretmenler ve yöneticilerde performans artışı sağlaması.	8	17	25	32	68	8	1	9	90	10

4.1.5.1. Yönetici ve öğretmenler okulu benimsemek, yüksek performans göstermek sebebiyle okul dışında hiçbir zaman birlikte olmaması.

Yönetici ve öğretmenler ile yaptığımız görüşmelerde okul dışında öğretmen ve yöneticilerin görüşmeleri okul ortamına katkı sağlayacağını fakat bu görüşmelerin genellikle yönetici olmadan gerçekleştiğini gözlemledik. Yöneticiler öğretmenlerle okul dışında bir paylaşımda bulunmaya pek yanaşmıyor. Görüşme yaptığımız öğretmenlerin %68'i okul dışında yönetici ile görüşmenin okulu benimsetmek adını doğru bir davranış olduğunu düşünmelerine karşın, bu görüşmelerin hiç bir zaman yapılmadığını belitmektedirler. Yöneticiler ise öğretmenleriyle görüşmenin okula çok katkı sağladığı görüşünde olmakla beraber sık sık bunu gerçekleştirdikleri yönünde fikirlerini sundular. Yöneticilerin sadece %10'u öğretmenlerle dışarda görüşmediği yönünde görüş bildirdi. Konu ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri birbirini desteklememektedir.

Görüşme yaptığımız öğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir: "*Yöneticimiz maalesef okul dışında iş arkadaşlarımızla birlikte olmuyor. Bu durumda kendi tutumunun yanlışlığının rol oynadığının şiddetle düşünmekteyim* [G:Ö(23)]." görüşülen bir diğer öğretmen ise düşüncelerini "*Yöneticimiz okulu benimsemek kapsamında, yüksek performans göstermek adına okul çalışma arkadaşlarımla birlikte olmak için fazladan bir gayret gösterdiğini düşünmemekle birlikte, ilişkilerini mesai saatleri ile sınırlandırdığını düşünüyorum* [G:Ö(21)]." şeklide ifade etmiştir. Konu ile ilgili görüş bildiren başka bir öğretmen ise "*Okul dışında genellikle çalışma yapılmıyor* [G:Ö(19)]." şeklinde görüş bildirmiştir. Konu ile ilgili görüşme yapılan yöneticiler ise şu şekilde görüş belirtmiştir: "*Okul dışında görüşme yapılmıyor. Öğretmenler bu sosyal faaliyetlere katılmak istemiyor*

[G:Y(9)]." konu ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri şu şekildedir. Öğretmen ve yönetici görüşleri birbirini desteklememektedir.

4.1.5.2. Okul dışında ara sıra da olsa birlikte olunması ve bu durum öğretmenler ve yöneticilerde performans artışı sağlaması.

Öğretmen ve yöneticilerle yaptığımız görüşmeler sonucunda, görüşme yaptığımız öğretmenlerin %32'si yöneticileriyle okul dışında çok sık olmasada görüşmeler yaptıklarını ve bu görüşmelerin okul yaşantılarına olumlu yansıdığını belirtmektedir. Görüşme yapılan yöneticilerin % 90'ı okul dışında öğretmenleriyle birlikte olduğunu ve bu birlikteliklerin okul hayatına olumlu yönde yansıdığını düşündüğünü belirtiyor. Öğretmen ve yönetici düşünceleri birbirini desteklemiyor. Görüşme yapılan öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir: "*Yöneticimiz gerekli zamanlarda bizimle birlikte oluyor. Bu da okul ortamında birlikteliği sağlıyor* [G:Ö(3)]." Diğer bir görüşme yapılan öğretmen ise görüşlerini "*Yöneticimiz, birlikte olmak için ayarlamalar yapıyor. Bu da okulumuzu olumlu etkiliyor* [G:Ö(25)]." şeklinde belirtmiştir. Konu ile ilgili yöneticiler ile yaptığım görüşmede, yöneticlerin görüşleri şu şekildedir: "*Okul kültürünün daha sağlıklı gelişebilmesi için çalışanların okul dışında da bir araya gelmesini çok önemsiyorum. Bu tür aktiviteler, çalışma ortamı dışında da çalışanların birbirini tanıma olanağı sağlamakta. Daha sıkı arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesini, hoşgörü ortamının oluşmasını, sağlamaktadır. İş konularının dışında paylaşımlarda bulunmayı sağlamaktadır* [G:Y(8)]." Diğer bir yönetici ise görüşlerini "*Okul dışında da birlikte olmak, okula olumlu yansımaktadır* [G:Y(4)]." şeklinde ifade etmiştir. Bir başka yönetici ise konu ile ilgili "*Okuldaki bireylerin tümü bilinçli bireylerden oluşmaktadır. Okul dışında çalışma*

arkadaşlarımızla birlikte oluyoruz. Ancak bu okulu benimsetmek amacıyla değil, birbirimizle olan bağlılığımızdan dolayı hoşça vakit geçirmek ve konuşmak istediğimiz konuları zil olmadan konuşabilmek içindir [G:Y(1)]." şeklinde düşüncelerini paylaşmıştır.

4.1.6. Boyut: Yönetici, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında okulda çalışan öğretmenlerden özel çaba ve gayret gösterenleri değerlendirmesi.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışları çerçevesinde yöneticilerin, öğretmenlerle olumlu ilişkiler kurması açısından öğretmenlerin okul içerisinde, meslekerine karşı sergiledikleri özel çaba ve uğraşlar yöneticler tarafından hangi oranda değerlendirdiklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin gösterdikleri özel çaba gayretlerin, yöneticileri tarafından değerlendirilmesi.

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	Görüş ifade eden	Görüş ifade etmeyen	Toplam	Yüzde % Görüş ifade eden	Yüzde % Görüş ifade etmeyen	Görüş ifade eden	Görüş ifade etmeyen	Toplam	Yüzde % Görüş ifade eden	Yüzde % Görüş ifade etmeyen
Yöneticinin, özel gayret gösteren ve çaba harcayan öğretmenleri sözlü olarak sık sık teşekkür ve motive ederek ödüllendirmesi, onurlandırması.	19	6	25	76	24	9	-	9	100	0
Yöneticinin hiçbir zaman özel çaba ve gayret gösteren öğretmeni taktir etmeyip, aksine daha iyi yapılmış iş örnekleri göstererek öğretmen motivasyonunu düşürücü tepkilerde bulunması.	6	19	25	24	76	-	9	9	0	100

4.1.6.1 Yöneticinin, özel gayret gösteren ve çaba harcayan öğretmenleri sözlü olarak sık sık teşekkür ve motive ederek ödüllendirmesi, onurlandırması.

Tablo 6'da görüldüğü görüşme yapılan öğretmenlerin verdiği cevaplardan yola çıkarak, özel çaba ve gayret gösteren öğretmenlerden %76'sı yöneticileri tarafından olumlu dönüt ve pekiştireçler almaktadır. Bu öğretmenler yöneticileri tarafından aldıkları dönütler sebebiyle işlerine karşı daha çok motivasyon sağladıklarını belirtiyorlar. Görüşme yapılan yöneticilerin %100 gibi çok güçlü bir oranı okulunda bulunan ve özel çaba sarf eden öğretmenlerini taktik ve teşekkür ettiklerini bunu da sık sık tekrarladıklarını belirtiyorlar. Yöneticiler, bu olumlu

dönütlerin, öğretmenleri motive ettiği düşüncesindeler. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri birbirini destekler niteliktedir. Görüşme yapılan öğretmenlerin düşüncelerini aktaracak olursak, "*Emek verip, gayret gösteren tüm öğretmenleri imkanları çerçevesinde onure edip motive ediyor* [G:Ö(6)].", "*Evet, gördüğü özel çaba ve gayreti her zaman taktir etmektedir* [G:Ö(2)]:", "*Zaman zaman teşekkür ederek bu durumları değerlendirmektedir* [G:Ö(13)]." bir başka görüşme yapılan öğretmen ise konu ile ilgili görüşlerini "*Evet değerlendiriyor, bu gayreti gösteren öğretmenleri sözel olarak ödüllendirme ve pekiştireç veriyor* [G:Ö(4)]." şeklinde sunuyor. Bir diğer öğretmen ise düşüncelerini "*Evet değerlendiriyor. Bu gayreti gösterenleri zaman zaman taktir ediyor. Bu taktir işi yapanın motivasyonunu artırıcı yönde etki gösterdiğine inanıyor* [G:Ö(9)]." şeklinde ifade ediyor. Özel çaba ve gayret gösteren öğretmenlerin değerlendirilmesi ile ilgili yönetici görüşleri ise şu şekildedir: "*Her öğretmenin kendi okulunda, özel çaba ve gayretleri muhakkak vardır. Kendi okulumuzdaki arkadaşlarımızda da vardır. Yapılan taktirler içinde bulunan davranışlar ve etkinliklere göre değişim gösterir* [G:Y(1)]." Bir başka yönetici ise konu ile ilgili düşüncelerini "*Evet değerlendiriyorum. Gayret gösteren öğretmen arkadaşları motive etmeye çalışıyorum. Olumlu davranışları taktir ediyorum. İsteklerini karşılayıp ortam yaratıyorum. Ortak bir amaç için çalışmaktan oldukça keyif aldıklarını gözlemliyorum* [G:Y(7)]." şeklide ifade ediyor.

4.1.6.2 Yöneticinin özel çaba ve gayret gösteren öğretmeni hiçbir zaman taktir etmeyip, aksine daha iyi yapılmış iş örnekleri göstererek öğretmen motivasyonunu düşürücü tepkilerde bulunması.

Tablo 6.'ya baktığımız zaman, özel çaba ve gayret gösteren öğretmenlerin %24'ü yöneticileri tarafından taktir edilmedikleri belirtiyor. Görüşme yapılan öğretmenler taktir edilmemelerinin yanı sıra motivasyan düşürücü, heves kırıcı hareketlerke karşı karşıya kaldıklarını belirtiyorlar. Görüşme yapılan yöneticlerin hiç biri özel çaba gösteren öğretmenlerinin motivasyanlarını düşürecek harekette bulunduklarını düşünmüyor. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler ışığıda, öğretmenlerinde motive edilmediğini bildiren oranın düşük olması nedeniyle, öğretmen ve yöneticlerin düşünceleri birbirini destekler nitelikte olduğunu söyleyebiliriz. Görüşme yapılan öğretmenlerin düşünceleri "*Kesinlikle yapmıyor. Hatta genellikle gayret ve çaba gerektiren bir çalışma olduğu zaman "Boşverin, yapmayın, gerek yok" diyor* [G:Ö(18)].", "*Hayır yapmıyor, desteklemiyor, takdir etmiyor. Hatta görmezden bile geliyor* [G:Y(14)].", "*Hayır yapılan işlerle ilgili hiçbir çabayı görmek istemiyor. Olumlu hiçbir dönütte bulunmuyor. Sadece gösterilen özel çabayla ilgili sürekli farklı örnekler sunuyor. Bu durum epey sıkıcı oluyor* [G:Ö(20)]." şeklindedir.

Tablo 6.a Özel çaba ve gayeret gösteren öğretmenlerin, yöneticileri tarafında değerlendirme şekilleri.

	OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	Görüş ifade eden	Görüş ifade etmeyen	Toplam	Yüzde % Görüş ifade eden	Yüzde % Görüş ifade etmeyen
Özel çaba gösteren öğretmenlerin, diğer öğretmenlerinde bulunduğu ortamda takdir edilmesi	6	3	9	66	33
Özel çaba harcayarak yapılan çalışmaları gerçekleştirmesi için öğretmenin önünün açılması ve imkan yaratılması.	3	6	9	33	66

4.1.6.a Boyut: Özel çaba ve gayret gösteren öğretmenleri değerlendiren yöneticilerin değerlendirme şekilleri.

Özel çaba ve gayret gösteren öğretmenlerini değerlendirdiklerini belirten yöneticilere, bu değerlendirme nasıl yaptıklarını sorduğumuz zaman aldığımız yanıtlar aşağıdaki Tablo 6.a da belirtilmiştir.

Tablo 6.a Özel çaba ve gayeret gösteren öğretmenlerin, yöneticileri tarafında değerlendirme şekilleri.

	OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görü ifade etmeyen**
Özel çaba gösteren öğretmenlerin, diğer öğretmenlerinde bulunduğu ortamda takdir edilmesi	6	3	9	66	33
Özel çaba harcayarak yapılan çalışmaları gerçekleştirmesi için öğretmenin önünün açılması ve imkan yaratılması.	3	6	9	33	66

4.1.6.a.1 Özel çaba gösteren öğretmenlerin, diğer öğretmenlerinde bulunduğu ortamda takdir edilmesi

Sadece yönetici görüşleri alınarak hazırlanan tablo 6.a da yöneticilerin %66'sı öğretmenleri değerlendirirken, diğer öğretmenleri de motive etmek adına topluluk içerisinde özel çaba harcayan öğretmeni takdir ve teşekkür ediyor. Görüşme yapılan yöneticlerin konu ile görüşleri şu şekildedir: "*Özel çaba ve gayret gösteren öğretmenlere her zaman teşekkürlerimi bildirir. Bu da onları motive eder ve okul başarısını devamlı kılar* [G:Y(2)]." Konu ile ilgili görüşülen bir diğer yönetici ise görüşlerini, "*Düzenli olarak düzenlenen toplantılar da gayret gösteren öğretmenimin gayretini tüm okula haberdar eder ve teşekkür ederim* [G:Y(8)]." şeklinde ifade etmektedir.

4.1.6.a.2 Özel çaba harcayarak yapılan çalışmaları gerçekleştirmesi için öğretmenin önünün açılması ve imkan yaratılması.

Sadece yönetici görüşleri alınarak hazırlanan tablo 6.a da yöneticilerin %33'ü özel çaba ve gayret gösteren çalışanlarını değerlendirmek için, özel çaba gösterdileri konularda önlerinde bulunan engelleri kaldırmada yardımcı oluyor, emeklerinin karşılığını almaları için onlara aynı doğrultuda destek sağlıyor. Konu ile ilgili görüşleri alınan öğretmenler, "*Çaba gösteren öğretmenlerin çabaları desteklenip, okula olumlu yansıması sağlanır* [G:Y(3)]." "*Çalışma niyeti ve gayreti olan öğretmenlerin önüne engel korumamak prensiptir* [G:Y(4)]." şeklinde ifade etmektedir.

4.1.7. Boyut: Yönetici, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında okul içerisindeki tüm öğretmenlerle, okul programı ile ilgili alınacak kararlarda fırsat eşitliği sağlaması.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışları çerçevesinde yöneticilerin, okul ile ilgili veya okul programı ile ilgili kararlar alınırken, öğretmenlere eşit fırsat tanınıp tanınmamasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin, okul ile ilgili veya okul programı ile ilgili kararlar alınırken kurumda çalışan öğretmenlere tanıdığı fırsatlara ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Yüzde % Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Yüzde % Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**
Yöneticilerin okul programı veya okul ile ilgili alınacak kararlarda tüm öğretmenlere eşit fırsat tanıması.	19	6	25	76	24	9	-	9	%100	0
Yöneticinin okul ile ilgili konularda öğretmenleri kıdem, cinsiyet unsurlarına göre ayırarak bazı öğretmenlere daha ayrıcalıklı davranması.	6	19	25	24	76	0	9	9	%0	100

4.1.7.1. Yöneticilerin okul programı veya okul ile ilgili alınacak kararlarda tüm öğretmenlere eşit fırsat tanıması.

Tablo 7.'de görüldüğü gibi yöneticiler okul ile ilgili konularda karar vermek için öğretmenlerin tümüne eşit söz hakkı veriyor ve herkesin fikrini alıyor. Öğretmenlerin %76'sı yöneticilerin bir karar almadan önce tüm öğretmenlerin fikrini aldığı yönündedir. Bunu yanında yöneticilerin görüşleri ise öğretmenlerin görüşünü destekler niteliktedir. Görüşme yapılan yöneticilerin %100 okulla ilgili bir karar almadan önce kesinlikle öğretmenler arasında ayrıcalığın söz konusu olmadığını, her zaman öğretmenlere eşit haklar tanıdığını belirtmektedir. Konu ile ilgili görüşme yaptığımız öğretmenlerin görüşleri "*Yöneticim, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında, örgüt içerisindeki tüm öğretmenlere okul programı hakkında alınacak*

kararlarda eşit fırsat tanır. Toplantılar yapar, herkes kendi düşüncesini söyler, savunur fakat en sonunda kendi kararları doğrultusunda olan düşüncelerini kabul ederiz [G:Ö(26)].", "*Evet düşünüyorum. Her konuda tüm öğretmenlere düşüncelerinin ne olduğu sorulur, aksini düşünemiyorum* [G:Ö(5)].", "*Evet tüm öğretmenlerin fikirlerine eşit bir şekilde dikkate alıyor, fırsat tanıyor* [G:Ö(19)].", "*Evet, okul programı ile ilgili alınacak kararlar toplantılar yapılarak ortaklaşa alınmaya çalışılıyor* [G:Ö(7)]." şeklindedir. Konu ile ilgili görüşme yapılan yöneticilerin görüşleri ise "Herkesin fikirlerine saygı gösterilir [G:Y(4)]." veya bir başka yöneticinin görüşleri "*Bu konu her yönetici ve okula gore muhakkak değişim gösterir. Bizim okulda herşeyde eşit fırsatlar tanınır ve herşey paylaşım ve eşitlikle şekil kazanır* [G:Y(1)]." şeklinde ifade edilmektedir.

4.1.7.2. Yöneticinin okul ile ilgili konularda öğretmenleri kıdem, cinsiyet unsurlarına göre ayırarak bazı öğretmenlere daha ayrıcalıklı davranması.

Tablo 7. deki öğretmen görüşlerine bakıldığı zaman yöneticilerin okulda çalışan tüm öğretmenlere okulla ilgili kararlar tanınırken eşit fırsatlar vermediğini, bazı öğretmenlere daha fazla söz hakkı verdiğini karar alma aşamasında o öğretmenlerin düşünceleri yönünde kararları aldığını görmekteyiz. Görüşme yapılan öğretmenlerin %24'ü bu düşünceyi destekleyici nitelikte görüş bildirmiştir. Yöneticilerle konu ile ilgili yaptığımız görüşmeler de ise yöneticilerden hiç biri okulla ilgili karar alınırken öğretmen seçtiğine deyinmemiştir. Tam aksini belirtmişlerdir. Öğretmenlerle, yöneticilerin görüşleri birbirini desteklememiştir. Konu ile ilgili öğretmenlerle yaptığımız görüşmeleri aktaracak olursak "*Hayır kesinlikle yöneticimizin eşit haklar sağladığını düşünmüyorum. Bazı öğretmenlere farklı ayrıcalıklar sağladığını biliyorum* [G:Ö(18)].", "*Hayır her öğretmene eşit*

fırsat tanımıyor. Özellikle erkek ve kıdemli öğretmenlerin fikirlerini önemsiyor. Dolayısıyla bayan öğretmenlerin yöneticiye karşı pek olumlu duyguları yok [G:Ö(20)].", "*Hayır. Genellikle toplantılar sonucu kesin kararlar alınmıyor. Kendi kafasına göre veya yakın olduğu öğretmenlerin fikirleri doğrultusunda son karar veriliyor* [G:Ö(11)].", "*Düşünmüyorum. Işine gelen fikri veya düşünceyi uyguladığını düşünüyorum* [G:Ö(10)]." şeklindedir. Konu ile ilgili yönetici görüşlerinden hiç biri öğretmenlerin görüşlerini desteklemediği için, yöneticilere yönelik düşüceler yok.

4.1.8. Boyut: Yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışları düşünüldüğünde, okulda meydana gelen olumsuz bir durum karşısında, problemi gidermeye yönelik farklı fikirlere açıklık/ kapalılık durumu.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışları çerçevesinde yöneticilerin, okul ile ilgili oluşan beklenmedik olumsuz bir durum karşısında, problem çözmeye yönelik kararlar alınırken, öğretmenlere eşit fırsat tanıyıp, yöneticinin kararları uygulama aşamasında tarafsız/ taraflı davranmasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 8. Okulda meydana gelen olumsuz bir durum karşısında, problemi gidermeye yönelik farklı fikirlere açıklık/ kapalılık durumuna ilişkin öğretmen ve yönetici yorumları

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Görüş ifade eden**	**Yüzde % Görüş ifade etmeyen**
Yöneticinin, okul içerisinde meydana gelen olumsuz bir durum karşısında karar alırken tüm öğretmenlerin fikrini alması, herkese eşit fırsat tanıması ve bunun sonucunda da ortak bir karar alınması.	17	8	25	68	32	7	2	9	77	22
Yöneticinin okulla ilgili olumsuz bir durum karşısında tüm öğretmenlerin fikirlerini alması ama sonuç olarak kıdemli öğretmenlerin veya kendi kararlarını uygulaması	8	17	25	32	68	2	7	9	22	77

4.1.8.1. Yöneticinin, okul içerisinde meydana gelen olumsuz bir durum karşısında karar alırken tüm öğretmenlerin fikrini alması, herkese eşit fırsat tanıması ve bunun sonucunda da ortak bir karar alınması.

Tablo 8.'de görüldüğü gibi okul yöneticisinin okul içinde meydana gelen beklenmedik bir durum karşısında, olumsuz durumu düzeltmeye yönelik öğretmenlerden fikir alınmasına ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşleri verilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin %68'i, yöneticilerinin olumsuz bir durum karşısında okuldaki tüm öğretmenlerin fikirlerine eşit değerler verildiğini belirtiyor. Karar

alınma aşamasına gelince, herkesin onayladığı kararların birlik ve beraberlik çerçevesinde alındığını vurguluyorlar. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde ise, yöneticilerin %77'si öğretmenlerin kararlarına eşit değer verdiğini ve kararların ortak alındığını vurguluyor. Öğretmen ve yönetici görüşleri birbirini destekler niteliktedir. İki grubun da görüşleri aynı yöndedir. Görüşme yapılan öğretmenlerin görüşlerinden bahsedecek olursak, " *Yöneticimiz okul idaresi ve eksikleri giderme gibi konularda okulda bulunan her öğretmenin fikrini alıp mümkün olduğunca eşit şekilde değerlendirmeye çalışıyor* [G:Ö(12)].", "*Evet olumsuz durumu ortadan kaldırmak adına tüm öğretmenlerin görüşlerine değer verip, onlardan görüş alıyor* [G:Ö(2)].", "*Tüm öğretmenlerle görüşülür ve fikir birliğine varılır* [G:Ö(25)].", "*Kesinlikle evet. En ufak bir olumsuz durum bile bilgimizdedir ve bu durumun çözümü için kararlarımız hep ortaktır* [G:Ö(1)]." Şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir. Konu ile ilgili görüşme yaptığımız yöneticilerin görüşleri ise "*Tüm öğretmen arkadaşların fikirlerinin alınarak, birlikte karar verip, ekip ruhuyla değerlendirmenin yapılmasının en doğru karar olduğuna inanıyorum* [G:Y(7)]." şu şekildedir. Diğer bir yöneticinin görüşü ise "*Ayrım yapmadan tüm öğretmenlerden fikir alınır* [G:Y(5)]." şeklindedir. Başka bir yöneticinin görüşü "*Ayrımsız herkesin fikirleri dikkate alınır* [G:Y(3)]." şeklindedir. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri yukardaki gibidir.

4.1.8.2. Yöneticinin okulla ilgili olumsuz bir durum karşısında tüm öğretmenlerin fikirlerini alması ama sonuç olarak kıdemli öğretmenlerin veya kendi kararlarını uygulaması

Tablo 8.'de görüldüğü gibi okul yöneticisinin okul içinde meydana gelen beklenmedik bir durum karşısında, olumsuz durumu düzeltmeye yönelik

öğretmenlerden fikir alınmasına ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşleri verilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin %32'si yöneticilerinin, okul ile ilgili olumsuz bir durum karşısında, problem çözmeye yönelik, tüm öğretmenlerin fikirlerini dinlediği, fakat karar alma aşamasında kıdemli öğretmenlerin veya kendisinin düşüncelerini uygulamaya koyulduğu düşüncesindeler. Konu ile ilgili yöneticilerin %22'si de kıdemli öğretmenlerin düşüncelerinin uygulamada daha sağlıklı sonuç verdiğini düşünmekteler. Öğretmen ve yöneticilerin düşünceleri dinlendiğinde her iki grubunda yorumları birbirini destekler niteliktedir. Görüşme yapılan öğretmenlerin konu ile ilgili düşünceleri "*Okul içinde meydana gelen olumsuz durum karşısında genelde toplanıp konuşuluyor. Yöneticimiz genelde ya kendi bulduğu çözümleri uyguluyor ya da kıdemli öğretmenlerin kararlarına dikkat ediyor. Zaman zaman bu toplantılar sadece bir kaç öğretmenin duyabileceği şekilde bile yapılabiliyor. Bu da pek adaletin ve eşitliğin sağlanmadığını gösteriyor* [G:Ö(23)]." şeklindedir. Bir diğer öğretmen konu ile ilgili düşünceleri "*Genellikle paylaşmak isteyen tüm öğretmenlerin fikirlerini alıyor. Dinliyor. Ama büyük olasılıkla tecrübesine dayanarak kendi bildiği doğruyu sunup, onu onaylatıyor* [G:Ö(18)]." şeklinde paylaşıyor. Diğer bir öğretmenin fikirleri ise "*Hayır, tüm öğretmenlerle sadece toplantıda görüşülür. Problem ortaya sunulur. Çözüm doğrultusunda kararlar uygulanır. Farklı öğretmenlerin düşüncesi dikkate alınabilir. Fakat çözüm yöntemi kıdemli öğretmenlerin fikirleri doğrultusunda ilerler* [G:Ö(26)]." şeklindedir. Son olarak başka bir öğretmen fikirini "*Yöneticimiz tüm öğretmenlerin görüşlerini demokratik bir şekilde alır gibi görünse de önceden aldığı kararları değişiklik göstermeden uygulamaktadır* [G:Y(21)]." Şeklinde ifade etmiştir. Konu ile ilgili yönetici görşleri ise "*Tüm öğretmenlerle görüşüp fikir alış verişinde bulunulur. Ancak kıdemli/ tecrübeli öğretmenin fikrine daha çok önem verilerek olumsuz durum*

giderilmeye çalışılır [G:Y(1)].", "*Bir olay olduğu zaman değişik öğretmen arkadaşları çağırarak konu ile ilgili ne yapmamız gerektiği doğrultusunda fikir alıyoruz. Bu bireyler değişiyor tabiki. Ama tecrübe sahibi öğretmenler öncelikli sorduklarımız oluyor* [G:Y(6)]." şeklindedir.

4.1.9. Boyut: Yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adaleti sağlanması bağlamında, eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği sağlaması durumu.

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışları çerçevesinde yöneticilerin, eğitim ve öğretim ile ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği tanınması ile ilgili öğretmen ve yönetici tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da temalar ve yüzdelikler şeklinde verilmiştir.

Tablo 9. Eğitim ve öğretim ile ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği tanınması ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri

	OKUL ÖĞRETMENLERİ					OKUL YÖNETİCİLERİ				
TEMALAR	**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Yüzde %**		**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**	**Toplam**	**Yüzde %**	
				Görüş ifade eden	**Görüş ifade etmeyen**				**Görüş ifade eden**	**Görüş ifade etmeyen**
Yönetici, eğitim ve öğretimle ilgili farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere eşit fırsatlar tanıması ve yöneticinin imkanlar dahilinde bu fikirleri hayata geçirmesi.	16	9	25	64	36	9	0	9	100	0
Yöneticiler eğitim ve öğretimle ilgili belirli bir grubun fikirlerine daha yakın olması ve öğretmenler arasında fırsat eşitliği sağlamaması.	9	16	25	36	64	0	9	9	0	100

4.1.9.1 Yönetici, eğitim ve öğretimle ilgili farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere eşit fırsatlar tanıması ve yöneticinin imkanlar dahilinde bu fikirleri hayata geçirmesi.

Tablo 9.'da görüldüğü gibi eğitim ve öğretimle ilgili yenilikler sunan öğretmenlere yöneticileri fırsat eşitliği sağladığına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri aynı doğrultudadır. Öğretmenlerin %64'ü yöneticilerinin, yeni fikirlere açık olduğunu ve imkanlar dahilinde de bu yeni fikirleri uygulamaya koymaktan çekinmediklerini belirtirken öğretmenler arasında bu konuyla ilgili fırsat eşitliği

sağladığını da söylemektedir. Görüşme yapılan yöneticilerin %100'ü öğretmenlere bu alanda her zaman fırsat eşitliği sağladığını ve imkanlar dahilinde uygulamaya koyduklarını belirtmektedir. Görüşme yapılan öğretmenlerin görüşlerine değinecek olursak, "*Fırsat eşitliği tanıyor. Yeni, farklı ve değişik düşüncelere herkesin açık olması gerekiyor* [G:Ö(5)]." veya "*Evet tanıyor. Herkes fikrini söylüyor. Okul imkanları çerçevesinde tartışılarak fikirler uygulanabiliyor* [G:Ö(9)]." Şeklinde ifade ediyorlar. Konu ile ilgili bir başka öğretmen ise düşüncelerini "*Evet tanıyor. Yöneticim, yeniliklere açık ve farklı görüşlere özellikle saygı gösteren, farklı fikir veya önerileri olan öğretmenlere her zaman eşit destek veren bir bayandır* [G:Ö(1)]." Şeklinde ifade ediyor. Diğer bir yönetici ise "*Evet. Bizim okulda tüm öğretmenlerin görüşlerine önem verilir ve uygun görüşler kabul edilir* [G:Ö(3)]." şeklinde düşüncelerini belirtiyor. Konu ile ilgili yönetici görüşlerinden bazıları ise şu şekildedir: "*Evet tanınıyor. Eğitim yasa ve amaçlarına hizmet eden her görüşe saygı duyulur. Fırsat tanınır* [G:Y(5)].", "*Tanıyorum. Her zaman tüm fikirlere karşı açık olmaya çalışıyorum. Ortaya konan fikirleri hep birlikte tartışıp konsensus sağlıyoruz* [G:Y(2)]." Bir diğer yönetici de konu ile ilgili "*Yeni fikirlere her zaman açığım. Fikirlerini ortaya koymaları da beni çok mutlu eder. Ne kadar çok fikir belirtirlerse bana göre okullarına o kadar çok sahip çıkıyorlar demektir. Okulun olanakları çerçevesinde, desteklenen yeni fikirleri uygularım* [G:Y(8)]." şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.9.2 Yöneticiler eğitim ve öğretimle ilgili belirli bir grubun fikirlerine daha yakın olması ve öğretmenler arasında fırsat eşitliği sağlamaması.

Tablo 9.'a bakıldığı zaman görüşme yapılan öğretmenlerin, yöneticilerin eğitim ve öğretimle ilgili yeni fikirler sunun öğretmenlerden belirli bir gruba daha yakın düşünceleri benimsediğine dair görüşler bildirilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin % 36'sı yöneticilerinin adil olmadığını, fikirlerini dinlediğini ama hiçbir zaman uygulamak için destek göstermediğini beildirirken bazı grupların fikirlerine bağlı kaldığınıda belirtmektedir. Buna karşılık görüşme yapılan yöneticilerin hiç biri bu şekilde bir görüş bildirmemiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir: "*Yeni ve farklı fikirler dinleniyor, dikkate alınıyormuş gibi görünüyor. Sonra bir anda fikirler ve kararlar değişiyor. Kimden ve neden etkilendiği bilinmiyor* [G:Ö(11)].", "*Genel anlamda yeniliklere açık olduğunu ve bu fırsatı öğretmenlere verdiğini düşünüyorum. Fakat radikal anlamda bir değişim/ yenilik olması durumunda çok kolay sınırları dışına çıkıp, insiyatif alacak izlenimi uyandırmıyor* [G:Ö(22)].", "*Genelde yeni fikirlere açık değil, hatta yeni fikirleri desteklemiyor. "Boşverin uğraşmayın" diyor. Bugüne kadar ne zaman farklı ve yeni bir fikir sunduysak reddetti [*G:Ö(18)]." Konu ile ilgili hiç bir yönetici görüş bildirmemiştir.

BÖLÜM V

YORUM VE TARTIŞMA

5.1. YORUM

5.1.1. Birinci alt probleme ait bulguların yorumlanması.

Birinci alt problemde yöneticilerin, liderlik davranışlarının okul içerisindeki örgütsel adalete olan katkısı ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanarak yönetici ve öğretmenlere düşünceleri sorulmuştur.

5.1.1. Yöneticilerin, Liderlik Davranışlarının Okul İçerisindeki Örgütsel Adalete Olan Katkısı

Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel adalete olan katkısı ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin az bir çoğunluğu, yöneticilerin her zaman adaleti sağlamak adına aynı davranışı göstermeyebildiği, aksine adaletin sağlanması amacıyla, şartlara ve durumlara bağlı olarak yöneticiler davranışlarında değişkenlik gösterebildiği konusunda aynı oranda olumlu görüş bildirdiklerini söyleyebiliriz.

Konu ile ilgili görüş bildiren öğretmenlerin bir bölümü ise yöneticilerinin adaleti sağlamak adına tüm öğretmenlere eşit şans ve fırsat verebildiğini savunurken, yöneticilerin büyük bir bölümü bu düşünceyi desteklediğini söyleyebiliriz. Yöneticiler öğretmenlerine eşit şanslar verdiklerini düşünürken, öğretmenlerin tümü bu konuda yöneticileriyle aynı düşünmediği şeklinde açıklanabilir. Sadece küçük bir

bölüm öğretmenin yöneticilerinin kendilerine fırsat eşitliği sunduğunu düşündükleri şeklinde yrumlayabiliriz.

Konu ile ilgili bir grup öğretmen ise yöneticilerin hiç bir zaman adaleti sağlamak adına, liderlik davranışı sergilemedikleri şeklinde yorumlayabiliriz. Bu karşılık yöneticilerden hiç biri bu yönde görüş bildirmemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin düşünceleri bu doğrultuda birbirini desteklemediğini söyleyebiliriz.

Yöneticilerin liderlik davranışlarının okuldaki öğretmenlerin algılarına göre şekillendikleri yorumunu yapabiliriz. Öğretmenler, yöneticilerinini sadece kendilerine karşı olan davrnışlarını baz alarak, yöneticilerinin liderlik davranışlarını yorumlamak yerine, kendi öğretmen arkadaşlarına olan davranılşarını da değerlendirerek yöneticilerinin liderlik davranışlarını yorumluyorlar. Yani yöneticilerinin adil, eşit ve duruma göre davranması öğretmenlerin örgüte bağlılığını artırmasına katkıda bulunuyor şeklinde yorumlayabiliriz.

5.1.2. İkinci alt problem bulguların yorumlanması

İkinci alt problemde, yöneticilerin liderlik ve örgütsel adaleti sağlama yönündeki davranışları kapsamında, öğretmenlerin okula uyum konusundaki tutumları ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen yöneticilere düşünceleri sunulmuştur.

5.1.2. **Yöneticilerin liderlik ve örgütsel adaleti sağlama yönündeki davranışları kapsamında, öğretmenlerin okula uyum konusundaki tutumları**

Yöneticilerin liderlik ve örgütsel adaleti sağlama yönündeki davranışları kapsamında öğretmenlerin okula uyum konusundaki tutumları ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin bir bölümü yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adaleti sağlama yönünüdeki davranışları kapsamında, okulda çalışan tüm öğretmenlerin fikirlerini alarak karar verdiği için okula uyum konusunda öğretmenlerin sıkıntı yaşanmadığı şeklinde yorumlayabiliriz. Görüşme yapılan yöneticilerin düşünceleri de öğretmenlerin bu konudaki düşüncelerini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Görüşme yapılan bir diğer öğretmen grubu ise yöneticilerinin tüm öğretmenlere eşit davranmayabildiğini bazen öğretmenler arasında ayrıcalıklı öğretmenleri olduğu şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir. Yöneticlerin istikrarlı davranmadığı durumlar olduğunda, öğretmenler de "nasıl davranılacağını bilmeme" durumuna sebep olabileceğinden, öğretmenlerin okula uyum konusunda sıkıntılar yaşandıklarını söyleyebiliriz.

Görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini, yöneticilerin okul içerisindeki istikrarlı ve eşit davranışları, öğretmenlerin okula uyum konusunda sıkıntı yaşamalarını sebep olmazken, yöneticilerin öğretmenler arasında farklı davranışlar sergilemesi, öğretmenlerin okul uyumunu zorlaştırdığı şeklinde yorumlayabiliriz.

5.1.3. Üçüncü alt problem bulguların yorumlanması

Üçüncü alt problemde, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenler okul içerisindeki kurallara uyarken, kurallara karşı zorunluluk hissetme veya kuralları benimseme durumu tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen yöneticilere düşünceleri sunulmuştur.

5.1.3. Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenler okul içerisindeki kurallara uyarken, kurallara karşı zorunluluk hissetme veya kuralları benimseme durumu

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenler okul içerisindeki kurallara uyarken, öğretmenlerin kurallara karşı zorunluluk hissetmesi veya kuralları benimsemesi durumu ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan öğretmen ve yöneticilerin bir bölümü öğretmenlerin okul kurallarını, düzeni sağlama açısından gereklilik olması nedeniyle içselleştirip, bu kuralları benimseyip yaşam tarzı şekline getirerek kurallara uydukları şeklinde yorumlayabiliriz. Gereklilik olduğunu düşünen öğretmenler kuralları rahatlıkla içselleştirebiliyor.

Diğer bir grubun düşünceleri ise okul kurallarını benimseyemedikleri, sadece mecbur kalındığı için okul kurallarına uydukları şeklinde yorumlanabilir. Kuralllara uzak olan, benimseyemeyen öğretmenler ise kuralları içselleştiremekte güçlük çektiklerini söyleyebiliriz.

Bunu yanında bazı öğretmenler, kurallardan sadece kendilerine göre mantıklı olan ve içselleştirebilecekleri kuralları uyguladıkları şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenler içselleştirebildikleri kurallara uymakta zorluk yaşamazken, içselleştireip benimsemedikleri kurallara uymada sorun yaşıyorlar. Hatta içselleştirmedikleri kurallara uymadıklarını da söyleyebiliriz.

Görüşme yapılan yöneticiler, öğretmenlerin kurallara uyma konusunda sıkıntı yaşadıklarıyla ilgili görüş bildirmezken, öğretmenleri içselleştirdikleri kurallara daha kolay uyum sağladıkları şeklinde düşüncelerini açıklıyorlar.

5.1.4. Dördüncü alt probleme ait bulguların yorumlanması.

Dördüncü alt problemde, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak ilk günden araştırma yapılan güne kadar düşünüldüğünde, öğretmenlerin çalışma şevki ile ilgili durumları tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen yöneticilerin düşünceleri sunulmuştur.

5.1.4. Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak ilk günden araştırma yapılan güne kadar düşünüldüğünde, öğretmenlerin çalışma şevki ile ilgili durumları

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak ilk günden araştırma yapılan güne kadar düşünüldüğünde, öğretmenlerin çalışma şevki ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin bir bölümü meslekle ilgili şevklerini artıran sebeplerin başında öğrencilerin ihtiyaçlarına ne kadar cevap verdikleri ile belirlendiği şeklinde yorumlanabilir. Öğrenciler ile ilgili hedeflere ulaşamadıkları zaman şevkletinin düştüğü şeklinde değerlendirilebilir. Buna kaşılık görüşme yapılan yöneticiler, bu konu ile ilgili görüş bildirmemekte.

Bazı öğretmenlerin görüşleri ise, bizlere çalışma grubu yani aynı ortamdaki arkadaş grubunun öğetmenlerin mesleklerine olan şevklerini artırmada önemli bir tol aldığı şeklinde yorumlanabilir. Huzurlu bir ortamda çalışan öğretmenlerin her geçen gün görevlerine daha şevkle sarıldıkları şeklinde yorumlayabiliriz. Görüşme yapılan yöneticilerin görüşleri de öğretmenlerle aynı doğrultudadır.

Bir diğer görüşme yapılan öğretmen grubu ise, meslekle ilgili şevklerinin artıp azalmasını, yöneticilerinin davranış biçimlerine bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. Yöneticisi ile uyumlu bir şekidle çalışan öğretmenlerin meslekle ilgili şevkleri gün geçtikçe artarken, yöneticisi ile uyum içerisde olmayan öğretemenlerin şevklerinin gün geçtikçe azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Görüşme yapılan müdürlerin düşünceleri de öğretmenlerle aynı doğrultudadır.

Öğretmenlerin çalışmaya başladıkları günden görüşme gününe kadar meslekle ilgili şevklerinde değişkenlik olmasını sağlayan etmenler yöneticilerinin, okul içerisindeki öğretmen ortamı ve öğrencilerin hedeflerine ulşabilme derecesi şeklinde yorumlanabilir.

5.1.4.a. Dördüncü alt problemin sondajına ait bulguların yorumlanması.

Dördünücü alt problemin sondajında, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenlerin bulundukları, çalıştıkları okuldan dolayı gurur duymaları ile ilgili durumları tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen yöneticilerin düşünceleri sunulmuştur.

5.1.4.a Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak öğretmenlerin bulundukları, çalıştıkları okuldan dolayı gurur duymaları ile ilgili durumları

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak öğretmenlerin bulundukları, çalıştıkları okuldan dolayı gurur duymaları ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin bir bölümünün bulundukları okuldan gurur duyma sebebleri, okul içerisindeki olumlu öğretmen grupları içerinde uyumlu çalışmlar yürütebilmeleri şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenler iyi ilişkiler içerisinde bulundukları meslektaşlarıyla aynı ortamdan çalışmaktan gurur duyuyor deyebiliriz. Konu ile ilgili görüşme yapılan yöneticiler de öğretmen ortamının uyumlu çalışmasının okullar adına gurur verici bir özelik olduğu şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Bir diğer öğretmen ve yönetici grubu ise, kısıtlı imkanlar içerisinde bulunan ilkokullarda, öğrenciler için belirlenen hedeflere ulaşma ve öğrencilere faydalı olabilme durumu öğretmenler ve yöneticiler için gurur verici bir sebep olduğu şeklinde yorumlayabiliriz. Öğretmen ve yönetciler konu ile ilgili görüşleri paraleldir.

Görüşlerini bizimle paylaşan öğretmen yöneticileri için bulundukları okuldan gurur duyma sebepleri, öğrencilere yetebilme, ulaşabilme ve faydalı olmakla aynı zamanda öğretmenlerle olumlu ilişkiler içerisine girmekle doğru orantılı olduğu yorumunu yapabiliriz.

5.1.4.b. Dördüncü alt problemin sondajına ait bulguların yorumlanması.

Dördünücü alt problemin sondajında, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, Öğretmenlere bulundukları okulun, mesleki anlamda sağladığı değişiklikler ile ilgili durumları tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen yöneticilerin düşünceleri sunulmuştur.

5.1.4.b Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak öğretmenlere bulundukları okulun, mesleki anlamda sağladığı değişiklikler ile ilgili durumları

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak öğretmenlerin bulundukları okulun, mesleki anlamda sağladığı değişiklikler ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin bir bölümünde bulunan değişim meslekle ilgili olmayıp, hayatın gerçek zorluklarıyla ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenlerin yöneticilerin bir bölümü, öğrencilerin hayatlarında ki yaşamsal eksikliklere dikkat çekerek, kişisel gelişim açısından gerçek zorlukların ne demek olduğundan haberder olunduğu düşünülebilir. Zor durumdaki öğrenciler sayesinde, öğretmenlerin hayatlarındaki önceliklerinin değiştiği şeklinde yorumlayabiliriz. Aynı ortamlardaki yöneticilerinde düşünceleri, öğretmenlerin düşünceleriyle pararleldir.

Okul içerisinde aynı yaş gruplarına ders vermeyip, sürekli öğretmenlerin sorumlu oldukları sınıfların değiştirilmesi nedeniyle, öğretmenler kendilerine

yenilemek durumunda kalması, öğretmenlerin süerkli araştırma içerisinde oldukları yorumunu yapabiliriz.

Öğretmenler ve yöneticiler okullarda bulunan çocukalrın hayatlarına dair pek çok acı olaya şahit olabildiği için bazı okullardaki öğrencilerin gerçekten zor şartlarda yaşam şansı bulması sebebiyle biz öğretmenlerin öğrencileri değerlendirirken dikkat etmemiz gereken konularla ilgili değişimler göstermemiz gerektiği düşünülebilir. Bunula beraber bazı okullarda sürekli aynı yaş grubuna ders veren öğretmenlerin bir sure sonra araştırma yapmaktan uzaklaşması, yaptığı işi ezberlemiş bir şekilde devam etmesini sağlamaktadır. Fakat okullardaki system farklılığının katkısı olarak düşünürsek, sürekli farklı yaş gruplarına ders veren öğretmen gruplarının olduğu okullardaki öğretmenlerin daha araştırmacı olmak zorunda kaldıklarını düşünebiliriz.

5.1.5. Beşinci alt probleme ait bulguların yorumlanması.

Beşinci alt problemde, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak bulunduğu okul içerisindeki öğretmenlerle olan okul dışı etkinliklerinin sıklığı ile ilgili durumları tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen yöneticilerin düşünceleri sunulmuştur.

5.1.5. Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak bulunduğu okul içerisindeki öğretmenlerle olan okul dışı etkinliklerinin sıklığı ile ilgili durumları

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak yöneticinin örgütsel adaleti sağlamak yönünüdeki davranışları kapsamıda bulunduğu okul içerisindeki öğretmenlerle olan okul dışı etkinliklerinin sıklığı ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yaptığımız yönetici ve öğretmenlerin bir bölümü oukl dışında hiç bir zaman sosyal bir birliktelik içerisinde girilmediği şeklinde görüşlerini bildirmişleridr. Buna bağlı olarak da okul içerisindeki ilişkilerin okul çerçevesinde kaldığını düşünebiliriz. Görüşme yaptığımız bir kısım yöneticinin fikirleri de okul dışında herhangi bir birlikteliğe gerek duyulmadığı şeklindedir.

Görüşme yapılan bir diğer öğretmen ve yönetici grubu ise, okul dışında çok sık olmasada birlikte organizasyonlar düzenlendiği ve bu tip toplantıların okula olumlu yansıdığı düşünülmektedir. Öğretmen ve yöneticiler arasındaki, olumlu ilişkilere bu toplantıların çok fazla katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

5.1.6. Altıncı alt probleme ait bulguların yorumlanması.

Altıncı alt problemde, yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında okulda çalışan öğretmenlerden özel çaba ve gayret gösterenleri değerlendirmesi ile ilgili durumları tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen yöneticilerin düşünceleri sunulmuştur.

5.1.6. Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak okulda çalışan öğretmenlerden özel çaba ve gayret gösterenleri değerlendirmesi ile ilgili durumları

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, okulda çalışan öğretmenlerden özel çaba ve gayret gösterenleri değerlendirmesi ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan öğretmen yöneticilerin büyük bir bölümü, yöneticilerin, öğretmenler arasında özel çaba gösterenlere karşı sık sık teşekkür ederek motive ve onu etmesinin, öğretmenleri olumlu yönde işlerine karşı güdülediğini yorumlayabiliriz. Öğretmen yönetici görüşleri bu konuda birbirini desteklemektedir. Özel çaba ve gayret gösteren öğretmenlerin, yöneticileri tarafından teşekkürle karşılanması öğretmenlerin gösterdiği çabanın dışardan da belirgin olduğu yorumu yapabiliriz. Bu da öğretmeinin güdülenmesi şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenler, yöneticilerinin gösterilen özel çabayı taktir etmek yerine, yöneticilerin, yapılan işten daha iyi örnekleri sunma durumunda olduklarını ve bu davranışlarının öğretmenleri yıldırdığını belirtmektedirler. Bu durum öğretmenlerin gösterdikleri çabayı önemsememe şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenler böyle bir durumla karşı karşıya kaldıkları zaman , özel çaba gösterdikleri konu ile ilgili takdir görmemekten dolayı iş motivasyonunun düştüğünü söyleyebiliriz. Konu ile ilgili hiçbir yönetici görüş belirtmediği için öğretmen yöneticilerin görüşlerinin bir birini desteklemediği sonucuna varabiliriz.

Yöneticieri tarafından taktir gören öğretmenlerin, gösterdikleri özel çabanın devamlı ve sürdürülebilir olamsı yöneticinin bu çabayı takdir edip, ödüllendirmesiyle doğrudan ilişkilidir yorumu yapabiliriz.

5.1.7. Yedinci alt probleme ait bulguların yorumlanması.

Yedinci alt problemde, yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında okul içerisindeki tüm öğretmenlerle, okul programı ile ilgili alınacak kararlarda fırsat eşitliği sağlaması ile ilgili durumların tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen ve yöneticilerin düşünceleri sunulmuştur.

5.1.7. Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak okul içerisindeki tüm öğretmenlere, okul programı ile ilgili alınacak kararlarda fırsat eşitliği sağlaması ile ilgili durumları

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, okul içerisindeki tüm öğretmenlere, okul programı ile ilgili alınacak kararlarda fırsat eşitliği sağlaması ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin ve yöneticilerin bir bölümü, okul içerisinde, okul ile ilgili herhangi bir karar alınırken tüm öğretemenlere fırsat eşitliği tanındığı düşüncesindedir. Öğretmenlere fırsat eşitliği tanınması, öğretmenlerin kuruma olan örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir şeklinde yorumlayabiliriz. Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini birbirine paraleldir.

Bunun yanında bazı öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ise, yöneticilerin öğretmenler arasında kıdem ve cinsiyer ayrımı yaptığı yönünde yorumlanabilir. Öğretmenler, yöneticilerin okul progrmı ile ilgili karar alınırkenkıdemli öğretmenlerin fikirlerine daha çok önem verdiği ve uyguladığı şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin bu tutumu, fikirlerine önem verilmeyen öğretmenlerin okul ile ilgili konularda fikir belirtmemesi durumunu ortaya çıkarabilir şeklinde yorumlanabilir. Yöneticiler de bu durumu destekleyici şekilde görüşler belirtmiştir. Yöneticiler, okula faydalı olabilmek adına, konu ile ilgili en tecrübeli öğretmenlerin düşüncelerinin daha fazla fayda sağlayabileceği düşüncesini geliştirmişlerdir.

Yöneticilerin fırsat eşitliği sağladığı kurumlardaki öğretmenlerin kuruma daha bağlı olduklarını, fırsat eşitliği sağlanmayan, tecribeli öğretmenlere söz hakkı verilen kurumlarda ise öğretmenlerin bir süre sonra fikir beyan etmedikleri ve kurumlarına olan bağlılıklarının git gide azalabileceği yorumunu yapabiliriz.

5.1.8. Sekizinci alt probleme ait bulguların yorumlanması.

Sekizinci alt problemde, yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında, okulda meydana gelen olumsuz bir durum karşısında, problemi gidermeye yönelik farklı fikirlere açıklık/ kapalılık durumu ile ilgili durumların tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen ve yöneticilerin düşünceleri sunulmuştur.

5.1.8. Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak, okulda meydana gelen olumsuz bir durum karşısında, problemi gidermeye yönelik farklı fikirlere açıklık/ kapalılık durumu ile ilgili alınacak kararlarda fırsat eşitliği sağlaması ile ilgili durumları

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, okulda meydana gelen olumsuz bir durum karşısında, problemi gidermeye yönelik farklı fikirlere açıklık/ kapalılık durumu ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşlerini alınan öğretmen ve yöneticilerin büyük bir bölümü, yönticilerin, okulda meydana gelen olumsuz bir durum karşısında, problem çözmeye yönelik okulda bulunan tüm öğetmenlerin fikirlerine açık olduğunu belirtmişleridir.

Görüşme yapılan bir diğer öğretmen ve yönetici grubu ise yöneticinin, tüm öğretmenlerin fikirlerini aldığı, fakat sonuç olarak belirli bir grup öğretmenini fikirlerini veya kendi fikrini uyguladığı görüşünü bildirmişlerdir. Yönetici ve öğretmen görüşü de aynı doğrultuda pararlel ilerlemektedir.

Tüm öğretmenlerin görüşünü alıp, eşit bir şekilde uygulamaya özen gösteren yöneticilerin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin, okul problemlerini daha fazla benimseyip çözmek için daha fazla çaba sarfettiği şeklinde yorumlayabilriz. Buna ters bir görüş olarak, yöneticiler sürekli aynı grubun fikirlerini veya kendi fikrini uygulamaya koyduğu kurumlardaki diğer öğretmenler kendilerini değerli hissetmeyebilir ve buna bağlı olarakta okulun problemlerini benimsemeyip çözüm üretme safhasında çaba sarfetmeyerek kendini soyutlaması şeklinde yorumlar da yapabiliriz.

5.1.9. Dokuzuncu alt probleme ait bulguların yorumlanması.

Dokuzuncu alt problemde, yöneticilerin, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında, eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği sağlaması durumu ilgili durumların tespit edilmesi amaçlanarak, öğretmen ve yöneticilerin düşünceleri sunulmuştur.

5.1.9. Yöneticinin, lideri olduğu gruba karşı örgütsel adaleti sağlamaya yönelik davranışlarına bağlı olarak, eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği sağlaması durumu.

Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği sağlaması durumu ile ilgili olarak ilkokul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizleri yapılarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan bir grup öğretmen yöneticinin, eğitim ve öğretimle ilgili farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere eşit fırsatlar tanıdığını ve yöneticinin imkanlar dahilinde bu fikirleri hayata geçirdiği şeklinde görüş bildirmişleridir. Bu konuda görüşme yaptığımız bir çok yöneticinin de düşünceleri aynı doğrultudadır.

Bir diğer öğretmen grubu ise, yöneticilerinin eğitim ve öğretimle ilgili belirli bir grubun fikirlerine daha yakın olduğu ve öğretmenler arasında fırsat eşitliği sağlamadığı şeklinde görüşlerini belirtmişleridir. Fakar konu ile ilgili görüşme yapılan hiçbir yönetici aynı yönde görüş bildirmemektedir.

Tüm öğretmenlerin görüşünü alıp, eşit bir şekilde uygulamaya özen gösteren yöneticilerin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin, okulun eğitim öğretim faaliyetlerine yönelik daha fazla katkıda bulunabilecekleri şeklinde yorumlayabiliriz.

Buna ters bir görüş olarak, yöneticiler sürekli aynı grubun fikirlerini uygulamaya koyması kurumlardaki diğer öğretmenler kendilerini değerli hissetmemelerine ve buna bağlı olarakta okulundaki eğitim öğetim faaliyetleri ile ilgili çaba sarfetmeyerek kendini soyutlaması şeklinde yorumlar da yapabiliriz.

5.2. TARTIŞMA

Yapılmış olan bu araştırmada öğretmen ve yöneticiler, yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel adalete adalet üzerinde etkili olabileceği konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu konu daha önce yapılmış olan Güneş ve Buluç'un (2012) araştırmasında çıkan sonuçlara göre, liderlikle örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görüşüyle örtüşmektedir.

Görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini, yöneticilerin okul içerisindeki istikrarlı ve eşit davranışları, öğretmenlerin okula uyum konusunda sıkıntı yaşamalarını sebep olmazken, yöneticilerin öğretmenler arasında farklı davranışlar sergilemesi, öğretmenlerin okul uyumunu zorlaştırdığı şeklinde yorumlayabiliriz. Yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin okula uyumu konusunda olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu konuda daha önce yapılmış olan Bozdoğan ve Sağnak (2011) araştırmasında çıkan sonuçlara göre, demokratik liderlik davranışları ve öğretmenlerin okula uyumunun pozitif yönde ilişkilerinin olduğu ortaya çıkmış, otokratik liderlik davranışları ve uyum arasında ise ilişki bulunmamıştır.

Görüşme yapılan yöneticiler, öğretmenlerin kurallara uyma konusunda sıkıntı yaşadıklarıyla ilgili görüş bildirilmezken, öğretmenleri içselleştirdikleri kurallara daha kolay uyum sağladıkları şeklinde düşüncelerini açıklıyorlar. Kuralların

içselleştirilip davranış biçimine dönüştürülmesiyle örgüte olan bağlılığın artması arasında olumlu bir ilişki tesbit edilmiştir.

Öğretmenlerin mesleğe başladıkları günden araştırma yapılan güne kadar, meslekle ilgili şevklerinin artıp azalmasını etkileyen bazı unsurlar olduğu yorumlanmıştır. Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama oranı ile öğretmenlerin mesleğe karşı olan şevklerindeki artış arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenler öğrenciler için hedefledikleri davranış değişiklerini öğrencilerde gözlemlemeleri, öğretmenlerin işlerine karşı güdülenmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında öğretmenlerin okul ortamı içerisinde, zümre arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olması da mesleklerine ve kurumlarına karşı onları güdülemektedir. Okuldaki öğretmen ortamının uyumlu olması ile öğretmenlerin güdülenmesi arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Bu konuda daha önce de yapılmış olan Çetin ve Çınkır'ın (2010) araştırmasının sonucuna göre okullarda daha iyi çalışma koşulları ve çalışma ortamlarının oluşturulması, çatışma çözme, dengeli okul yönetimi politikaları aracılığı ile okul yönetimleri, eğitici ve eğitici olmayan personel arasında iyi mesleki çalışma ilişkileri geliştirdiği tespit edilmiştir. Öğretmenin işine karşı şevkini artıran bir diğer düşünce de, yöneticilerinin öğretmenlere adil davranış sergilemeleridir. Adil davranışla karşı karşıya kalan öğretmenlerin işlerine karşı güdülendikleri yorumunu yapabiliriz. Konu ile ilgili daha önce araştırmada bulunan Özgan ve Bozbayındır (2011) araştırmalarında adil olmayan uygulamalar öğretmenlerin; performans, iş doyumu, bağlılık, güven, motivasyon, moral, verim ve ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Adil olmayan uygulamalar öğretmenler de stres, çatışma, değersizlik, tükenmişliğe neden olmaktadır. Yöneticilere, işlemlerin yürütülmesinde, çıktıların dağıtılmasında ve ilişkilerde adil davranmaları önerilmektedir, sonucuna ulaşmışlarıdır.

Görüşme yapılan bir diğer öğretmen ve yönetici grubu ise, okul dışında çok sık olmasada birlikte organizasyonlar düzenlendiği ve bu tip toplantıların okula olumlu yansıdığı düşünülmektedir. Öğretmen ve yöneticiler arasındaki, olumlu ilişkilere bu toplantıların çok fazla katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Olumlu ilişkiler kurulan bir okul ortamında çalışan öğretmen ve yöneticiler, hedeflerine ulaşmak yolunda daha verimli çalışmaktadırlar. Öğretmen ve yöneticlerin bu konudaki düşünceleri paraleldir. Konu ile ilgili araştımada bulunan Celep (1994) yöneticilerin, yetkisini gösteren davranışlara eğilerek öğretmenlerle sadece resmi ortamlarda ilişkiler içerisine girmesi, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkileri kurmaya fırsat tanıyan ortamlar yaratılmaması, öğretmen ve yöneticlerin birbirini tanımasını ve anlaması engeller. Bunu aşmak içinde öğretmen ve yöneticlerin okullarını benimsemeleri adına iyi ilişkiler kurmasını sağlamak için okul dışında arkadaş ortamı şeklindede faaliyetlere girmeleri beklenmektedir.

Görüşme yapılan öğretmenelerin görüşlerini paylaştığı fakat yöneticlerin konu ile ilgili hiç bir görüş bildirmedikeri durum ise, öğretmenler, yöneticilerinin gösterilen özel çabayı taktir etmek yerine, yöneticilerin, yapılan işten daha iyi örnekleri sunma durumunda olduklarını belirtmektedirler. Bu durum öğretmenlerin gösterdikleri çabayı önemsememe şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenler böyle bir durumla karşı karşıya kaldıkları zaman , özel çaba gösterdikleri konu ile ilgili takdir görmemekten dolayı iş motivasyonunun düştüğünü söyleyebiliriz. Konu ile ilgili hiçbir yönetici görüş belirtmediği için öğretmen yöneticilerin görüşlerinin bir birini desteklemediği sonucuna varabiliriz. Öğretmenler, yöneticilerinin gösterilen özel çabayı taktir etmek yerine, yöneticilerin, yapılan işten daha iyi örnekleri sunma durumunda olduklarını ve müdürlerin bu davranışlarının öğretmenleri yıldırdığını belirtmektedirler. Bu durum öğretmenlerin gösterdikleri çabayı önemsememe

şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenler böyle bir durumla karşı karşıya kaldıkları zaman , özel çaba gösterdikleri konu ile ilgili takdir görmemekten dolayı iş motivasyonunun düştüğünü söyleyebiliriz. Konu ile ilgili hiçbir yönetici görüş belirtmediği için öğretmen yöneticilerin görüşlerinin bir birini desteklemediği sonucuna varabiliriz. Yöneticilerin, öğretmenleri yıldırmasıyla ilgili daha önce Cemaloğlu'nun (2007) yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini düşük düzeyde gerçekleştirdikleri, okulda öğretmenlerin orta düzeyde yıldırma mağduru olduğu, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gerçekleştirdikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı liderliğin yıldırma üzerinde anlamlı bir yordayıcı özellik taşıdığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin fırsat eşitliği sağladığı kurumlardaki öğretmenlerin kuruma daha bağlı olduklarını, fırsat eşitliği sağlanmayan, tecribeli öğretmenlere söz hakkı verilen kurumlarda ise öğretmenlerin bir süre sonra fikir beyan etmedikleri ve kurumlarına olan bağlılıklarının git gide azalabileceği yorumunu yapabiliriz. Konu ile ilgili öğretmen yönetici görüşleri birbirini desteklemektedir. Fakat yöneticlerin büyük bir çoğunlu öğretmenler arasında fırsat eşitliği sağladığını düşünürken, öğretemnlerin bir bölümü fırsat eşitliği sağlamak yerine kıdemli öğretmenlerin daha fazla dikkate alındıklarını belirtmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlere karşı adil davranmadığı durumlarda okullarda çıkan sorunlarla ilgili araştırma yapan Bozbayındır ve Özgan (2011), adil olmayan uygulamalar öğretmenlerin; performans, iş doyumu, bağlılık, güven, motivasyon, moral, verim ve ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Adil olmayan uygulamalar öğretmenlerde stres, çatışma, değersizlik, tükenmişliğe neden olmaktadır. Yöneticilere, işlemlerin yürütülmesinde, çıktıların dağıtılmasında ve ilişkilerde adil davranmaları gerektiği sonucuna ulaşmışlarıdır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇ

Yöneticilerin liderliklerinin ve örgütsel adalet davranışlarının örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya çıkarmaya çalışılan bu araştırmada, öğretmen ve yöneticiler görüşlerini paylaşarak bu araştırmaya destek oldukları düşünülebilir.

Yöneticilerin liderlikleri ve örgütsel adalet davranışlarının örgütsel adalete olan katkısına yönelik öğretmen ve yöneticilerden elde edilen görüşler doğrultusunda, yöneticilerin adaleti sağlamaya yönelik verdiği tepkiler her zaman aynı olmayabilir. Yönetici kişi, zaman ve konum farklılıkları nedeniyle aynı olaylara karşı farklı tepkiler verebileceği söylenebilir. Görüşü alınan öğretmenler ise yöneticlerinin aynı olaylara farklı tepkiler vermesini, yöneticilerinin adil olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerinin adil olmadığını düşünen öğretmen grubu, örgüte ait hissetmediklerini düşünerek, örgüte olan bağlılıkları sağlamlığını yitirebilir şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan bir diğer öğretmen grubu ise, yöneticilerinin adil olduğunu düşündüklerini belirterek, yçneticilerinin fikrini destekliyotlar. Yöneticilerinin herkese eşit davrandığını fakat adaleti sağlamak adına o günün imkanlarının el verdiğince en iyi çözüm yöntemini bulmak için aynı olaylara verilen tepkilerin farklılaşmasının aslında adaletin bir göstergesi olabileceği sonucuna varılabilir. Adil bir ortamda çalıştıklarını düşünen bu öğretmenler kurumlarına kendilerini ait hissettiklerinden, kurumlarına karşı bağlı olduklarını söylenebilir.

Bu konu daha önce yapılmış olan Güneş ve Buluç'un (2012) araştırmasında çıkan sonuçlara göre, liderlerin davranışlarının örgütsel adaleti doğrudan etkilediği yönünde ve anlamlı bir ilişki olduğu görüşüyle örtüşmektedir.

Yöneticilerin örgütsel adaleti sağlama kapsamında öğretmenlerin okula uyumu ile ilgili aldığımız öğretmen ve yönetici görüşleri doğrultusundaki bulgulara göre elde edilen sonuçlar kapsamında öğretmenlerin okula uyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri de yöneticilerin tüm öğretmenlere fikirlerini sunma konusunda fırsat eşitliği sağlaması olduğu düşünülebilir. Fikirlerine başvurulan öğretmenler okula ait birey gibi hissetmeleri sebebiyle okula uyum konusunda zorluk yaşamadıkları düşünülebilir. Bu konuda daha önce yapılmış olan Bozdoğan ve Sağnak (2011) araştırmasında çıkan sonuçlara göre, demokratik liderlik davranışları ve öğretmenlerin okula uyumunun pozitif yönde ilişkilerinin olduğu ortaya çıkmış, otokratik liderlik davranışları ve uyum arasında ise ilişki bulunmamıştır. Bunun yanında bazı yöneticilerin kıdemli öğretmenlerin fikirlerini uygulamayı tercih edebiliyorken diğer öğretmenlerin görüşlerine değer vermeyip yok sayması, öğretmenlerin okula uyum sürecini zorlaştırdığı düşünülebilir. Yok sayıldıklarını düşünen yeni nesil öğretmen grubu okula ait hissetmediklerini belirterek, bir süre sonra okulla ilgili fikirlerini paylaşmakta kendilerine engek kayabileceklerine ilişkin görüş bildiriyorlar. Konu ile ilgili daha önce de araştırmalarda bulunan Cenker ve Akgül (2008)'e göre mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin değişim başlatmak konusunda daha etkin gibi görünmelerini sağlayacak fikirleri olmasına karşın bu yeni öğretmenlerin yeteri katılımı olmadığını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin bulundukları okul içerisindeki kurallara uyma biçimleri ile ilgili öğretmen ve yöneticilerden görüşlerine göre bazı yöneticiler öğretmenlerle aynı

doğrultuda görüş belirtirken, bazı yöneticilerin görüşleri öğretmenlerle örtüşmemektedir. Görüşü alınan öğretmen ve yöneticiler topluluk içerisinde yaşarken belirli kuralların olmasının, düzeni sağlamaya büyük katkısı olduğunu düşünerek, kuralları içselleştirebilip uyum gösterebildikleri düşünülebilir. Bunun sonucunda da okul içerisindeki sorunlar en düşük seviyeye geldiği söylenebilir. Öğretmen ve yöneticilerin aynı doğrultuda düşünmediği ifadelerden anlaşılmaktadır. Görüşme yapılan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, öğretmenlerin, akla ve mantığa uygun gelmeyen kurallara uymadıkları, bazılarının ise sadece mecbur oldukları kurallara uydukları şeklinde değerlendirilebilir.

Kuralları içselleştiren öğretmenlerin, örgütlerini benimsemekte güçlük çekmedikleri, kuralları benimsemeyen öğretmenlerin ise örgütü benimsemekte güçlük çektikleri sonucuna ulaşabiliriz. Yönetici ve örgütlerini benimsemeyen öğretmenlerin düşünceleri bu noktada birbirini destekler nitelikte değildir.

Görüşme yapılan yönetici ve öğretmenler, öğretmenlerin mesleklerine karşı çalıştıkları kurumun ilk günden görüşme yapılan güne kadar şevklerine ne gibi katkılar sağladıkları ile ilgili fikirlerini sunmuşlardır. Öğretmenlerin mesleklerine karşı olan tutumlarını öğretmenlerin öğrencilerine ne kadar fayda sağladıkları ile doğru orantılı olduğunu gözlemleyebiliriz. Yöneticiler bu konu ile ilgili görüş bildirmezken, öğretmenlerin öğretimsel yönden hedeflerine ulaşmaları öğretmenlerin şevkini artırıcı bir faktör olabilir.

Görüşme yapılan yönetici ve öğretmenler okul ortamının huzurlu bir ortam olması okul çalışanlarının moral ve motivasyonunu artması sebebiyle şevklerini de artırdığı sonucuna ulaşılabilir. Öğrencilerin başarılarındaki artış ve okul ortamındaki olumlu arkadaşlık ilişkileri öğretmenlerin mesleklerine karşı olan şevklerini

artırmakta ve çalıştığı kurumda bulunmaktan gurur duymasını sağlayabilmektedir. Bu konuda daha önce de yapılmış olan Çetin ve Çınkır'ın (2010) araştırmasının sonucuna göre okullarda daha iyi çalışma koşulları ve çalışma ortamlarının oluşturulması, çatışma çözme, dengeli okul yönetimi politikaları aracılığı ile okul yönetimleri, eğitici ve eğitici olmayan personel arasında iyi mesleki çalışma ilişkileri geliştirdiği tespit edilmiştir. Öğretmenin işine karşı şevkini artıran bir diğer düşünce de, yöneticilerinin öğretmenlere adil davranış sergilemeleridir. Adil davranışla karşı karşıya kalan öğretmenlerin işlerine karşı güdülendikleri yorumunu yapabiliriz.

Aynı kurum içerisinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin çoğu, özel günlerde seyrek olsa da okul dışında bir araya gelebiliyorlar. Okul ortamı dışında bir araya gelinmesi öğretmen ve yöneticilerin okul performansına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılabilir. Yönetici ve öğretmenlerin okul dışında bir araya gelmesi sosyal olarak birbirlerini daha iyi tanımalarına fırsat verebiliyor ve bu da okul sınırları içerisinde tespit edilemeyen yönleri ortaya çıkarabiliyor. Kurulan samimi ilişkiler okul çalışanlarının performansını yükseltmeye katkı sağlarken, başarıya da yükseltir şeklinde değerlendirilebilir.

Kurum içerisinde çalışan öğretmenlerin gösterdikleri çaba ve gayretlerin yöneticileri tarafından ödüllendirildiği zamanların dışında fark edilmediği zamanlar ve kurumlar gözlemlenmiştir. Özel çaba gösteren öğretmenlerin, yöneticileri tarafından takdir görmesi öğretmenlerin mesleklerine karşı olan özenlerine daha da katkı sağlamasına sebep olmuştur sonucuna ulaşabiliriz. Bu taktirin aynı zamanda özel çaba göstermeyen öğretmenlere de modelden öğrenme yaşatabileceğinden yöneticinin taktiri okul çalışanlarının motivasyonunu artırarak okulun başarısının da artmasına katkı sağlayabilir sonucuna varılabilir. Konu ile ilgili daha önce

araştırmada bulunan Bingol'e (1990) göre öğretmenin gösterdiği özel çaba ile ilgili yöneticisi tarafından geri dönüt alması hakkıdır. Yönetici bu dönütü öğretmenine vermekle sorumludur. Öğretmenler başarıları iyileştirmek, kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Öğretmenin başarısını iyileştirmesi, yöneticinin değerlendirmesiyle doğrudan ilişkilidir.

Yönetici tarafından görmezden gelinen çabalar, bir süre sonra yok olabileceği düşünüldüğünden, görüşme yapılan yöneticiler de öğretmenlerin taktir edilmesinin motivasyon artırıcı bir etmen olduğu düşüncesinde oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamak adına okullardaki tüm öğretmenlere okulla ilgili alınacak her hangi bir karar veya okulda oluşan bir problemi çözmek adına alınan herhangi bir kararda fırsat eşitliği tanındığı şeklinde görüş bildiriyorlar. Buna karşılık bazı öğretmenler yöneticilerinin fırsat eşitliği sağladığını belirtirken, bazıları ise kıdemli öğretmenlere daha fazla fırsat verildiği ile ilgili görüş bildiriyor. Öğretmenlerin çalışma şevkini ve motivasyonunu etkileyen etmenler konusunda daha önce Gökay ve Özdemir (2010)' in yaptığı bir araştırmada kıdem değişkeninin etkili olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin kıdemi arttıkça okula olan uyum ve şevkinin arttığı söylenebilir. Kıdemli öğretmenlerin fikirlerinin yönetici tarafından daha fazla değer görmesi ve uygulanması da bu bağlanabilir. Yöneticilerin öğretmenler arasında fırsat eşitliği sağlaması öğretmenlerin, okula bağlılığına ve adanmışlığına katkı sağlayabilir sonucuna ulaşabiliriz. Bu da okul başarısını destekleyebilir sonucuna varılabilir. Tam ters olarak yönetici, aldığı kararlarda sürekli aynı öğretmenlerin fikirlerini uyguluyorsa, diğer öğretmenlerin örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebildikleri sonucuna ulaşılabilir. Konu ile ilgili

daha önce araştırmada bulunan Özgan ve Bozbayındır (2011) araştırmalarında adil olmayan uygulamalar öğretmenlerin; performans, iş doyumu, bağlılık, güven, motivasyon, moral, verim ve ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Adil olmayan uygulamalar öğretmenler de stres, çatışma, değersizlik, tükenmişliğe neden olmaktadır. Yöneticilere, işlemlerin yürütülmesinde, çıktıların dağıtılmasında ve ilişkilerde adil davranmaları önerilmektedir, sonucuna ulaşmışlarıdır. Öğretmen ve yöneti görüşlerinin alınmasının sonucundan anlaşılabileceği gibi adil olmayan yönetici davranışlarına maruz kalan öğretmenler örgütlerine olan bağlılıklarını zaman içerisinde yitirebilirler sonucuna ulaşabiliriz.

Yöneticiler genellikle yaşları ve kıdemleri yönünden kıdemli öğretmenlere daha yakın düşünceler içerisinde olabilme sebepleri nedeniyle aynı bakış açısıyla kıdemli öğretmenlere daha fazla fırsat tanıyabildikleri sonucuna varabiliriz.

Yöneticiler, farklı görüşler sunan öğretmenlere kıdem farkı gözetmeksizin, fırsat eşitliği sunması, okulun yenilikçi düşüncelere katkı sağlamasına ve yeniliğe açık bir okul olmalarına neden oldukları söylenebilir.

6.2. ÖNERİLER

6.2 Araştırmanın sonuçlarına ilişkin öneriler

Yöneticilerin öğretmenleri değerlendirirken farklı öğretmnelerin aynı gibi görünün olaylarla karşı karşıya kaldıkları zaman, kişi, zaman ve durum farklılıklarında dolayı farklı tepki ve kararlarla olaylara yaklaşılabilir. Bunu öğretmenler tarafından adaletsizlik olarak tanımlanmaması için öğretmen ve yönetici arasında birbirlerini tanımaya yönelik daha çok paylaşımlarda bulunabilecekleri,

fikirlerini açık seçik söyleyip, sınırlarını net bir şekilde belirleyebilecekleri toplantılar düzenlenmesi önerilebilir.

Öğretmenlerin okula uyum sağlaması gerçekleştirmek adına ve buna bağlı olarak okul başarısını artırmak amacıyla, öğretmenlerin fikirleri eşit bir şekilde dinlenmeli, uygun görülmeyen fikirlere dönütler verilmesinin uygun olacağı söylenebilir. Öğretmene konu ile ilgili dönüt verilmesi, düşüncesi onaylanmasa bile dikkate alınarak değerlendirildiğini gösterir. Bu da bireyi kuruma bağlanmasını sağlayabilir.

Okul kurallarını içselleştiren öğretmenler yanında, içselleştiremeyip okulu benimseyemeyen ve var olan potansiyelini yansıtamayarak okul başarısına sınırlı katkı sağlayan öğretmenleri düşünerek, tüm öğretmenlerden sağlanabilecek en yüksek potansiyeli elde etmek için öğretmenlerin okulu benimsemelerini sağlamak gerekir. Buna bağlı olarak öğretmenlerin okul kurallarına uymaları veya zorunluluk hissetmeyerek, içselleştirerek uymalarını sağlamaları için okul kurallarını tüm öğretmen ve yöneticilerin bulunduğu ortamlarda, toplantılar düzenleyerek, okul çalışanları tarafından belirlenmesi önerilebilir. Okul çalışanları kendileri belirledikleri kurallara uymakta sıkıntı yaşamayacakları düşünülebilir.

Öğretmenlerin kurumlarında çalışmaya başladıkları günden bu güne kadar, çalışma şevklerini artıran en önemli etmen öğrencilerinin başarısı olduğu şeklinde görüşlerini bildirmişleridi. Öğrencilerin başarısını yüksek tutmak amaçlı, velilerle daha sık toplantılar düzenleyerek, velilerin de öğrenciler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayıp, dikkati erken dağılmaya elverişli ilkokul öğrencilerinin kontrolü sağlanması gerektiği düşünülebilir.

Özel çaba gösteren öğretmenler yönetici tarafından taktir edilmesi gerekliliği düşünülebilir. Yöneticinin özel çabaları görmezden gelmemesi diğer öğretmenlerin de dikkatini çekeceğinden, taktirler motivasyon artırıcı bir etmen olabilmekte ve okul çalışanlarının, okul başarısı adına daha fazla çaba gösterebileceklerini düşünülebilir. Bunun yanında özel çaba gösteren gösteren öğretmen, gösterdiği çabanın doğruluğu veya yanlışlığı ile ilgili yöneticisinden geri dönüt alması gerektiği düşünülebilir. Bilmeden de olsa çabasında yanlış uygulamalar olabilir. Bu da dönütlerle giderilebilir.

Yöneticiler okulla ilgili herhangi bir konu görüşülürken sadece kendi fikirlerine yakın olan kıdemli öğretmenlerin fikirlerini dikkate almak yerine okulda çalışan tüm öğretmenlerin fikirlerini dikkate alınmadığı önerilebilir. Yeni görüş ve düşüncelerin dikkate alınması örgütün yeniliğe açık ve yenilikçi olmasını destekleyeceği düşünülebilir.

6.2.2. Araştırmacılara öneriler

1. Yapılan bu çalışmadan sonra bu konuyu kendisine hedef alan akademisyen kişilerin bir sonraki çalışmalarda okuldaki kararlara katılımı desteklemek amacıyla bu konuları çalışarak katkı koyabilirler.

2. Yapılacak olan çalışmada genel bir araştırma bölgesi kullanmak yerine belli okullar seçerek, aynı kurumda çalışan yönetici ve öğretmenlerin yaşadıkları aynı olaylar karşısında birbirlerinin algı farklılıklarını veya benzerliklerini ortaya koyabilecek karşılaştırmalı saptamalar yapılabilir. Bu saptamalar sonucunda da, yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamak adına yaptığı davranışların, aslında

öğretmenler tarafından nasıl algılandığına ilişkişkin tespitlerde bulunulabileceğine dair düşüncelere sahip olunabilir.

3. Yukarıdaki öneri devamında varılan sonuçlar ışığında çalışılan kurumlarda bulunan öğretmen ve yöneticilerle sonuçlar paylaşılıp, okulun daha verimli çalışmasına destek olunabilir.

4. Araştırma yapılan okullarda örgütsel adaleti sağlamak adına yapılan yönetici davranışlarının Avrupa ülkelerinin herhangi birindeki yönetici davranışlarıyla da karşılaştırılabilir.

5. Özel okul ve devlet okullarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinde ne gibi farklılık veya benzerlikler olduğunu, saptamak için karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Altınkurt, Y. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*, Ankara, 1. Baskı, PegemAkademi, s.275-285.

Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010), *Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi.* Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 16, Issue 4, pp: 463-484.

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zeka.* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Bakhshi, A. (2009). *Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment, international journal of business and management.* 4 (9), 146-149.

Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış* (2. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.

Bayrak, S. (2001). *Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi ii.* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (1), 23-42.

Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler.* Atatürk Üniversitesi Yayınları. Erzurum.

Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (14. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler.* Ankara. Anı Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. (2007). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yıldırma arasındaki ilişki.* Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.

Cenker, B. ve Akgül, E. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinin bakış açılarının incelenmesi.*

Ceylan, Ö. (2002). *Ödül yönetiminin çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaratmadaki rolü ve bir uygulama.* Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17, 336–354.

Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelik, V.(2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.

Çınkır, Ş. ve Çetin S. (2010). *Öğretmenlerin okulda mesleki çalışma ilişkileri hakkında görüşleri.* Ankara Üniversitesi, Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi.

Doğan, H.(2002, *"İş görenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü"*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (2),71-78.

Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri,* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Erdoğan, B. Kraimer, M. Liden, Robert C. (2001), *"Procedural justice as a two dimensional construct: an examination in the performance apprisal context"*, The Journal of Applied Behavioral Science, 37 (2),205-222.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon "çağdaş ve küresel yaklaşımlar"* (10. baskı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.

Eroğlu, G. Ş.(2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma,* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Gökay, M. (2010). *Görsel sanatlar öğretmenlerinin motivasyonunu etkileyen faktörler.* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Greenberg, J.(1990). "*Organizational justice: yesterday, today and tomorrow.*"Journal of Management, 16 (2), 399-432.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (21), 77-96.

Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). *Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri.* Dicle Üniverttitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (16).

Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma,* Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gözen, D. E. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Sigorta şirketleri üzerinde bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Gültekin, V.(1983). (Yazı Kurulu Başkanı), *Hayat ansiklopedisi.* İstanbul, Doğan Kardeş Yayınları 1. Cilt, Hakan Ofset.

Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012), *İlköğretim okullarında liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki.* Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.

Gürsel, M. (2008). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi.* (25), 351-370.

İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık.* Konya: Çizgi Kitabevi.

İşbaşı, J.Ö.(2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü, bir turizm*

örgütünde uygulama, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Karakaş, G.H. (2008). *Satış yönetiminde etik; satışçıların etik algılamalarının demografik faktörleri ile ilişkisini ölçmeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama,* yayınlanmış yüksek lisans tezi, çukurova üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Adana.

Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010). *Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma.* Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65 (4), 123-140.

Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım,* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Mesut, K. ve Bozdoğan, S. (2011). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki.* AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (21), 77-96.

Polat, S.(2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki,* Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Ployhart, Robert E., Ryan, Ann Marie. (1997). *"Toward an explanation of applicant reactions: an examination of organizational justice and attribution frameworks."* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72(3), 308-335.

Randall, M. and Cote, J. A. (1991). *İnterrelationship of work commitment constructs.* work and occupations. 18(2), 194-211.

Şimşek, L. (1995). *İş tatmini*. Ankara: *MPM Yayını Verimlilik Dergisi*, 2.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tekin, A. (2002). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (türkiye-pakistan) örneği.* Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Wong, P. ve Paul, T. (2003). *An opponent-process model of servant leadership and a typology of leadership styles.*

http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servantleadership/servantleadership-roundtable-typology.pdf, Erişim Tarihi: 26.01.2011.

Yılmaz, E. (2005). Etik ve Liderlik, (Editör: A. Murat Sünbül) *Öğretmenin dünyası* Ankara: Mikro Basım-Yayın-Dağıtım, 39-52.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi,* Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, K. (2004). *Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri.* İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8).

Yılmaz, K. (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tan, Ç.(2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları,* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010), *Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. (14), 68-69.

Türk Dil Kurumu (TDK) Web Sayfası, (2012). Http://www.tdk.gov.tr/ Erişim Tarihi : 2010. 2012.

Yıldırım, F.(2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*, yayınlanmamış doktora tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.

Yıldırım, F.(2007). *İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62(1), 253-278.

Yılmazer, A.ve Eroğlu, C.(2010). *Davranış bilimleri ve örgütsel davranış* (Meslek Yüksekokulları İçin) Ankara, Detay Yayıncılık.

Yürür, S.(2008), "*Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma*", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13 (2),295-312.

EKLER

EK-1

18.11.15
9

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: İÖD.0.00-35/2015/1B-2051 **Lefkoşa, 5 Kasım 2015**

Sayın Şerife ARTEMER,
Serhatköy İlkokulu,
Serhatköy - Güzelyurt.

Müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediğiniz, **"İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi"** konulu anket soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Anketi uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve anket tamamlandıktan sonra da sonuçların **Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü**'ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.

M. Bumin PAŞA
Müdür

/AA

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net Lefkoşa-KKTC

EK-2

GÖRÜŞME SORULARI

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin değerlendirilmesi

Öğretmene Yönelik Sorular

1. Yöneticinizin, liderlik davranışlarının okul içerisinde örgütsel adaleti sağladığını düşünüyor musunuz? Konu hakkında kısaca bilgi verir misiniz?

2. Yöneticiniz, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışları kapsamında okula uyum konusunda sıkıntı yaşıyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

3. Yöneticiniz, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışları kapsamında okul içerisinde ki kurallara mecbur olduğunuz için mi uyuyorsunuz? Yoksa okul kurallarını benimsediğiniz, içselleştirdiğiniz için mi kendiliğinizden uyum gösteriyorsunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

4. Yöneticiniz, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarına bağlı olarak çalıştığınız okul ortamında ilk günden bu güne kadar düşünüldüğünde çalışma şevkiniz artmakta mıdır? Yoksa azalmakta mıdır? Çalışma şevkinize bağlı olarak yöneticinizin liderlik davranışları ve örgütsel adalete olan bakış açısı kapsamında düşünerek okul ortamınızı değerlendiriniz.

4.a. Bulunduğum okulun öğretmeni olmaktan gururluyum. Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

4.b. Bulunduğum okulun mesleğimle ilgili değişiklikler sağladığını düşünüyorum. Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

5. Yöneticiniz, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarına bağlı olarak, okulu benimsemek kapsamında, yüksek performans göstermek adına okul dışında sık sık çalışma arkadaşlarınızla birlikte oluyor mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

6. Yöneticiniz, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında okulda çalışan öğretmenler arasında özel çaba ve gayret gösterilen durumları değerlendiriyor mu? Bu gayreti gösteren öğretmenlere karşı herhangi bir değerlendirme yapılıyor mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

7. Yöneticiniz, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında, örgüt içerisindeki tüm öğretmenlere, okul programı ile ilgili alınacak kararlarda eşit fırsat tanıdığını düşünüyor musun? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

8. Yöneticiniz, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarına bağlı olarak okul içerisinde meydana çıkan herhangi bir olumsuz durum karşısında, okulun zayıf yönünü gidermeye yönelik tüm öğretmenlerle görüşülüp, farklı öğretmenlerin fikirleri de dikkate alınıyor mu? Bu konuyla ilgili bilgi verebilir misiniz?

9. Yöneticiniz, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarına bağlı olarak eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği tanıyor mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Şerife ARTEMER

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin değerlendirilmesi

Yöneticiye Yönelik Sorular

1. Liderlik davranışlarınızın okul içerisinde örgütsel adaleti sağladığını düşünüyor musunuz? Konu hakkında kısaca bilgi verir misiniz?

2. Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarınız kapsamında okula uyum konusunda öğretmenlerinizin sıkıntı yaşadığını düşünüyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

3. Liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlar kapsamında, öğretmenleriniz okul içerisindeki kurallara mecbur olduğu için mi uyuyor yoksa okul kurallarını benimseyip, içselleştirebildiği mi uyuyorlar? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

4. Lideri olduğunuz grup içerisinde örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarınıza bağlı olarak ilk günden bu güne kadar düşünüldüğünde öğretmenlerinizin çalışma şevki artmakta mı? Yoksa azalmakta mı? Çalışma şevkinize bağlı olarak lideri olduğunuz öğretmenlerinizin örgütsel adalete olan bakış açısını düşünerek okul ortamınızı değerlendirebilir misiniz?

   4.a. Öğretmenlerinizin bulundukları okuldan dolayı gurur duyuyorlar mı? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

   4.b. Öğretmenlerinizin bulundukları okuldan dolayı meslekleri ile ilgili değişikler sağladığını düşünüyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

5. Çalıştığınız grubun lideri olarak örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarınızla ilgili olarak, okulu benimsetmek adına, okul dışında sık sık çalışma arkadaşlarınızla birlikte oluyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

6. Yönetici olarak, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında okulda çalışan öğretmenleriniz arasında özel çaba ve gayret gösterilen durumları değerlendiriyor musunuz? Bu gayreti gösteren öğretmenlere karşı herhangi bir değerlendirme yapıyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

   6.a. Özel çaba ve gayret gösteren öğretmenlere karşı nasıl bir değerlendirme yapıyorsunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

7. Yönetici olarak, liderlik ve örgütsel adalet kapsamında, okul içerisindeki tüm öğretmenlere, okul programı ile ilgili alınacak kararlarda eşit fırsat tanıdığınızı düşünüyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

8. Okul yöneticisi olarak, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarınıza bağlı olarak okulda meydana gelen herhangi beklenmedik bir olumsuz durum karşısında, okulun zayıf yönünü gidermeye yönelik tüm öğretmenler görüşüp, farklı öğretmenlerin de fikirlerini dikkate alıyor musunuz? Yoksa fikrini aldığınız öğretmen veya öğretmen grubu her zaman aynı bireylerden mi oluşuyor? Bu konuyla ilgili bilgi verebilir misiniz?

9. Okul yöneticisi olarak, liderlik ve örgütsel adaletin sağlanması yönündeki davranışlarınız bağlamında eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya koyan öğretmenlere fırsat eşitliği tanıyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Şerife ARTEMER

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Şerife ARTEMER

Doğum tarihi : 3.09.1988

Doğum yeri : Köşlüçiftlik - Lefkoşa

Medeni Durumu: Evli

Eğitim:

İlkokul : 1995-1999 Şehit Ertuğrul İlkoklu - Lefkoşa

Ortaokul: 1999-2002 Şehit Hüseyin Ruso Ortaokulu

Lise : 2002-2005 20 Temmuz Fen Lisesi

Hazırlık: 2005- 2006 Doğu Akdeniz Üniversitesi İngilizce Hazırlık Bölümü

Lisans : 2006-2010 İlkokul Öğretmenliği – Atatürk Öğretmen Akademisi - Lefkoşa

Çalıştığı Kurumlar:

2010-2011 Lefke İstiklal İlkokulu

2011 – 2015 Serhatköy İlkokulu