

OKULLARDA ADİL OLMAYAN UYGULAMALAR ve ETKİLERİ ¹

Unfair Applications and Their Effects in Schools

Habib ÖZGAN ²
Fatih BOZBAYINDIR ³

Özet

Bu çalışmanın amacı; okullardaki adil olmayan uygulamaları ve etkilerini ortaya kaymaktır. Bu araştırma okullarda etkili bir örgütsel davranışın gelişimine katkı sağlaması açısından önemlidir. Bu araştırma nitel bir araştırmadır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasıdır. Çalışma grubu 2009–2010 eğitim-öğretim yılında Gaziantep il merkezindeki genel ve mesleki ortaöğretim okullarındaki 35 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler görüşme yönetimi ile toplanmıştır. Veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde nitel veri analiz programından (NVivo8) yararlanılmıştır. Bu araştırmada yöneticilerin öğretmenlere işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında adil olmadıkları; yöneticilerin ödüllendirme, ders programı, karar alma sürecine katılma, görevlendirme, kurallar ve cezalar, nöbet yerleri, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu vermede adil olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Adil olmayan uygulamalar öğretmenlerin; performans, iş doyumunu, bağlılık, güven, motivasyon, moral, verim ve ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Adil olmayan uygulamalar öğretmenlerde stres, çatışma, değersizlik, tükenmişliğe neden olmaktadır. Yöneticilere, işlemlerin yürütülmesinde, çıktıkların dağıtılmasında ve ilişkilerde adil davranmaları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Öğretmen, Yönetici, Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri

Abstract

This study aims to reveal unfair applications and their effects in schools. This research is significant in terms of contribution to the development of an effective organizational behaviour in schools. It is a qualitative research. The research is a case study from the qualitative research patterns. Working group consists of 35 teachers teaching in high and vocational high schools in Gaziantep in the academic year of 2009-2010. Data was collected by interview method, and analysed by using descriptive and content analysis method. Qualitative data analyse program (NVivo8) was used to analyse the data. It is referred from the research that administrators are not fair with teachers from the point of operative, transactional analysis and distributive

¹ Bu çalışma 01-02 Mayıs 2010 tarihinde Antalya’da Gazi Üniversitesi ve EYED-der tarafından düzenlenen “V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde” “Yöneticilerin Adil Olmayan Uygulamaları ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı sözlü bildirinin genişletilerek makaleye dönüştürülmüş halidir.

² Yrd. Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. Şehitkamil-Gaziantep, ozgan@gantep.edu.tr

³ Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. Şehitkamil-Gaziantep, bozbayindir@gantep.edu.tr

justice. In addition, they are not fair regarding timetable, granting an award, including the teachers in decision-making process, commissioning, rules and punishment, post, relationships, dispatching and permission, and grading record registry. The unfair applications affect teachers' performance, job satisfaction, commitment, confidence, motivation, relationship and productivity negatively. The unfair applications cause stress, conflict, unworthiness, and fatigue for teachers. It is recommended that administrators treat fairly with carrying out operations, distributing outputs, and relationships.

Key Words: Justice, Teacher, Administrator, Unfair Applications and Their Effects

GİRİŞ

Adalet, insanlık tarihi kadar eski ve bir o kadar önemli bir kavramdır. İnsanların ilk kanunları oluşturma amaçlarından birisi de adaleti sağlamaktır. Adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı vermektir (Türk Dil Kurumu, 2009). Örgütsel adalet, bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesi ve pek çok örgütsel sonuca neden olması açısından önemli bir örgütsel davranıştır. Çalışanların örgütsel adalet (dağıtımsal ve prosedür adaleti) algıları, çalışanların davranışlarını ve onların işe karşı tutumlarını anlamada önemli bir araçtır (DeConinck & Stilwell 2004).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile başlamaktadır (Akt: Yürür, 2008). Bu kurama göre, örgütlerde çalışan kişiler, kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonunda örgüt, yönetici ve işleri ile ilgili tutum geliştirirler (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel adalet, çalışanların işle ilgili olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleşenleri kıyaslamaları sonucunda tespit ettikleri farka bağlı olarak şekillenen örgütlerine ilişkin adalet algılarının bütünüdür (Karaeminoğulları, 2006). Örgütsel adalet en basit tanımla bireylerin örgütteki adalet sezgileridir (Söyük, 2007). Örgütlerde kurallar hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak üzere yöneticiler tarafından konulmuştur. Kuralların tüm çalışanlara eşit olarak uygulandığını gören bireyler büyük ihtimalle pozitif duygularla çalışmaya devam eder. (Özdevecioğlu, 2003). Kurallar eşit uygulanmadığı takdirde hem birey hem de örgüt bu durumdan olumsuz etkilenebilir.

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili farklı görüşler vardır. Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin üç boyutu olduğu görülmektedir. Atalay (2005) 'a göre dağıtım adaleti; örgütlerde işgörenlerin elde ettikleri kazanımların çalışanlar arasında adil olarak paylaşımını, prosedür adaleti; örgütlerdeki yasal prosedürlerin, alınan kararların ve uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini, etkileşim adaleti ise; örgütlerde işlemlerin uygulanması sırasında karşılaştıkları kişiler arası ilişkilerin kalitesini, işgören ile işveren arasındaki ilişkilerin uygulanmasını içerir.

Örgüt içinde ilişkilerin düzenlenmesinde ve çatışmaların çözümlenmesinde düzenin sağlanması gereklidir; fakat önemli olan adaletli bir düzenin sağlanmasıdır (Altinkurt, 2010). Örgüt içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmamasından ziyade bireyler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. Bu algı, tutumlara dönüşür ve bu tutumlar da davranışlara dönüşür (Özdevecioğlu, 2003). Yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle de örgütsel adalet algısı, yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008). Örgütler için örgütsel adaleti kavramak oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel adalet çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkilidir (DeConinck & Stilwell 2004).

Yıldırım (2002)'a göre çalışma ortamındaki, kişiler adaletin olmadığını algıladıklarında moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Adil uygulamalar ise örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise, insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir. Örgütteki çalışanların uygulamaların adil olduğuna inanmaları motive olmalarını ve performanslarını etkilemektedir (Töremen, 2001). Örgütsel adaleti sağlamak için insanlara hak ettiğinin verilmesi ve örgütle ilgili karardan etkilenen herkesin kaygılarının dikkate alınması gerekir. Örgüt, çalışanlarına adil olduğuna dair güven vermelidir (Aykut, 2007). Çalışma ortamında bireyler, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme ve görevlendirme, gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler (Karaeminoğulları, 2006). Bu karar ve uygulamaların hepsinde önemli bir etkiye sahip olan örgütsel adalet, bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisi yadsınamayacak kadar önemli bir örgütsel davranıştır.

Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim örgütlerinin etkililiğine bağlıdır. Eğitim örgütlerinin etkililiği ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde girdisinin ve çıktısının insan olan bir örgütte görev alan öğretmenlerle gerçekleştirilebilir (Özgan, 2006). Bu bakımdan okul kaynaklarının en önemlisi olan öğretmenlerin etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin ve dolayısıyla okul yöneticilerinin görevidir (Özkan, 2005). Yöneticiler öğretmenlerin adalet algılarını pozitif ve negatif yönde etkileyebilecek bir konuma sahiptir. Yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler (Eker, 2006). Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araçtır (Dilek, 2005). Bundan dolayı yöneticiler eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede en önemli araç olan öğretmenlere çıktılarının dağıtılmasında, süreçlerin işleyişinde ve etkileşimde adaletli şekilde davranarak öğretmenlerin etkililiğini arttırabilir. Çünkü örgütsel adalet birçok

örgütsel davranışı etkilemektedir. Örgütsel adalete ilişkin algılar çalışanların performanslarını, işbirlikçi çalışmasını, gergin davranışlar sergilenmemesini, örgütsel bağlılığı, yönetime olan güvenlerini, motive olmalarını ve iş tatminini etkilemektedir (Töremen, 2001; Atalay, 2005; Dilek, 2005). Örgüt üyelerinin örgütte adaletin olduğunu hissetmesi onların örgütte etkililiğini arttırmaktadır (Chen & Tjosvold, 2002). İlgili literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algılarının son derece önemli olduğu görülmektedir. Literatürde örgütsel adalet değişkeninin örgütsel davranışa olumlu ya da olumsuz etkileri sıkça vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel davranışları okulların amaçlarına ulaşmasında büyük önem arz etmektedir. Okulların amaçlarına ulaşmasında etkili olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının hangi tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymak eğitim kurumlarını ve bizzat eğitim yöneticilerini yakından ilgilendirmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada okullardaki adil olmayan uygulamalar ve etkilerini öğretmen algılarına göre ortaya koymak amaçlanmaktadır. Amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır.

1. Yöneticilerin öğretmenlere karşı adil olmayan uygulamaları nelerdir?
2. Yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmen algıları üzerindeki etkileri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın modeli

Nitel bir araştırmadır. Yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının neler olduğunu ve adil olmayan uygulamalardan öğretmenlerin nasıl etkilendiğini ortaya koymak amacıyla yapıldığı için nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasıdır. Durum çalışması, bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılması ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Nitel araştırmalar insan davranışlarının “niçin”ini anlamaya yönelik araştırmalardır. Verilerin derinliği ve zenginliği için de betimlenmesi amaçlandığı için nitel araştırma yapılmıştır. Çalışma nitel olduğu için geniş betimlemelere yer verilmiştir. Nitel araştırmada bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:77).

Çalışma Grubu

Çalışma grubunu 2009–2010 öğretim yılında Gaziantep il merkezindeki genel ve meslek okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcılar random yoluyla seçilen 35 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 35 öğretmenin 21’i erkek, 14’ü kadındır. Görüşme yapılan öğretmenlerin branşları şunlardır: Türk dili ve edebiyatı (6 kişi), Matematik (5 kişi), Coğrafya (4 kişi), Tarih (3 kişi), İngilizce (3 kişi),

Biyoloji (3 kişi), Felsefe (3 kişi), Beden Eğitimi (2 kişi), Kimya (2 kişi), Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi (2 kişi), Fizik (1 kişi), Resim Öğretmeni (1 kişi). Öğretmenlerin 15'i 1-10 yıl arasında, 13'ü 11-20 yıl arasında ve 7'si 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 30'u lisans, 5'i yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin 27'si kadrolu, 5'i ücretli ve 3'ü sözleşmelidir.

Verilerin toplanması

Veriler görüşme yönetimi ile toplanmıştır. Araştırmada görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları araştırmacılar tarafından ilgili alanyazının taranması ve gerekli uzman görüşlerinin alınmasıyla hazırlanmıştır. Ön uygulama yapılmıştır. Daha sonra asıl uygulamalar yapılmıştır. Her bir katılımcıya bir kod verilmiştir. Sorulara verilen yanıtlar görüşme sırasında not edilmiştir. Her bir katılımcıya ait görüşme metinleri paket programa (Nvivo 8) aktarılmıştır.

Görüşmede şu sorular sorulmuştur.

1. Okul yöneticileriniz hangi uygulamalarda size adil davranmıyor?
2. Adil olamayan uygulamalardan nasıl etkileniyorsunuz?

Ayrıntılı bilgilere ulaşmak için uygulamanın sonunda şu sorular yöneltilmiştir.

1. Ders programı düzenlemedeki adaletsizlikten nasıl etkileniyorsunuz?
2. Karar alma sürecindeki adaletsizlikten nasıl etkileniyorsunuz?
3. Görevlendirmedeki adaletsizlikten nasıl etkileniyorsunuz?
4. Kurallar ve cezalardaki adaletsizlikten nasıl etkileniyorsunuz?
5. Nöbet yerlerindeki adaletsizlikten nasıl etkileniyorsunuz?
6. Karşılıklı ilişkilerdeki adaletsizlikten nasıl etkileniyorsunuz?
7. Sevk ve izindeki adaletsizlikten nasıl etkileniyorsunuz?
8. Sicil notu vermedeki adaletsizlikten nasıl etkileniyorsunuz?

Görüşme, araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Görüşmeler ders aralarında veya öğretmenlerin derse girmediği saatlerde önceden randevu alınarak yapılmıştır. Görüşmelerin sağlıklı bir şekilde olması için uygun ortamlar seçilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 10-15 dakika sürmüştür. Ayrıntılı bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Verilerin çözümlenmesi sonucu; bulgular kendi içinde tutarlı, anlamlı ve daha önceden oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramlarla uyumlu şekilde çıkmıştır. Bu durum araştırmanın iç geçerliliğini sağlamaktadır. Bulgularla kuramsal çerçevenin tutarlı olup olmadığı konusunda uzman incelemesine başvurulmuştur. İç güvenilirlik için görüşmelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Görüşme sonunda katılımcıya araştırmacı öğrendiklerini özet olarak aktararak kendi algısının aktarılan verilerin doğru yansıtıp yansıtmadığı sorularak dış güvenilirlik sağlanmıştır.

Verilerin analizi

Veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizinde kategorisel ve frekans analizi teknikleri

kullanılmıştır. “ Frekans analizi birim ve öğeleri sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görülme sıklığını ortaya koymaktır. Kategorisel analiz belli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır” (Bilgin, 2006:18-19). Verilerin analizinde nitel veri analiz programı (NVivo8) kullanılmıştır. Öğretmenlerden alınan cevapların analizinde önce kodlama yapılmıştır. Bulgular incelenerek, anlamlı bölümlere ayrılmış ve her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiği bulunmaya çalışılmıştır. Daha sonra kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler isimlendirilmiş yani kodlama yapılmıştır. Sonra benzer kodlar belirli kategorilerde toplanarak alt temalar oluşturulmuştur.

BULGULAR

Adil olmayan uygulamalara ilişkin alt temalar ve frekansları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Adil olmayan uygulamalara ilişkin alt temalar ve frekansları

Ana tema	Alt temalar	f
Adil olmayan uygulamalar	Ödüllendirme	16
	Ders programı	13
	Karar alma	11
	Görevlendirme	9
	Kural ve cezalar	8
	Nöbetler	6
	İlişkiler	5
	Sevk ve izin	4
	Sicil notu verme	3
	TOPLAM	75

Tablo 1 incelendiğinde, okullarda adil olmayan uygulamaların sırasıyla; ödüllendirme, ders programı, karar alma, görevlendirme, kural ve cezalar, nöbetler, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu verme alt temalarında olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin en çok ödüllendirmede adil davranmadıkları dile getirilmiştir. Bu konuda bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Okulumuzda çalışmaya göre değil de daha çok siyasi görüş yakınlığına göre ödül verilmektedir.” (Ö-2, Ö-5)

“Takdir ve teşekkür belgesi çalışma performansına göre değil yönetime yakın olanlara verilmektedir” (Ö-4)

“Ödül öğretmenlerin performansına ve başarısına göre değil başka ölçütlere göre verilmektedir.” (Ö-9)

Öğretmenler ders programının yapılmasında adil davranılmadığını düşünmektedirler. Bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Bazı öğretmenlerin istekleri doğrultusunda ders programı hazırlanıyor. Okul yönetimi kendisine yakın olan öğretmenlere daha uygun ders programı hazırlamaktadır.” (Ö-1)

“Yöneticiler iki saat sabah iki saat öğleden sonra ders veriyorlar.” (Ö-10)

“Bazı öğretmene 22, bazısına da 30 saat ders verilmektedir.” (Ö-9)

Öğretmenler karar alma sürecinin adil şekilde yürütülmediğini düşünmektedirler. Bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“...benim veya okul hakkında bir karar alınıyorsa benim de görüşümün alınmasını isterim. Bazı öğretmenlerin fikrini aldıkları gibi benim de fikrimi sormalarını isterim.” (Ö-7)

Öğretmenler, okul yöneticilerinin ödüllendirme, ders programı, karar alma, görevlendirme, kural ve cezalar, nöbet, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu vermede adil olmadıklarını belirtmektedirler.

Adil olmayan uygulamaların öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin alt temalar ve frekansları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Adil olmayan uygulamaların öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin alt temalar ve frekansları.

Ana tema	Alt temalar	f
Adil olmayan uygulamaların öğretmen üzerindeki olumsuz etkileri	Performansta azalma	27
	İş doyumunda azalma	21
	Okula bağlılıkta azalma	20
	Yöneticilere güvensizlik	20
	Çatışma	6
	Motivasyonda azalma	6
	Moral bozukluğu	5
	Derste verimsizlik	5
	Stres	4
	Kendini değersiz hissetme	3
	Tükenmişlik	2
	İlişkilerde isteksizlik	1
	Toplam	120

Tablo 2 incelendiğinde, adil olmayan uygulamaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; performans, iş doyumunu, bağlılık, güven ve motivasyonda azalma, çatışma, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizliktir. Adil olmayan uygulamalar en çok öğretmenlerin performans, iş doyumunu ve okula bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir.

Adil olmayan uygulamalar ve öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin alt temalar ve frekansları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Adil olmayan uygulamalar ve öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin alt temalar ve frekansları.

Adil olmayan uygulamalar	Olumsuz etkiler	f	Toplam
Ödüllendirmede	Performansta azalma	8	28
	İş doyumunda azalma	6	
	Okula bağlılıkta azalma	5	
	Yöneticilere güvensizlik	4	
	Motivasyonda azalma	2	
	Moral bozukluğu	1	
	Stres	1	
Ders programı	İlişkilerde isteksizlik	1	25
	Okula bağlılıkta azalma	6	
	Performansta azalma	5	
	Yöneticilere güvensizlik	4	
	İş doyumunda azalma	5	
	Derste verimsizlik	2	
	Tükenmişlik	1	
	Çatışma	1	
Stres	1		
Karar alma	İş doyumunda azalma	5	18
	Yöneticilere güvensizlik	3	
	Performansta azalma	2	
	Motivasyonda azalma	2	
	Okula bağlılıkta azalma	2	
	Moral bozukluğu	2	
	Kendini değersiz hissetme	2	
Görevlendirme	Performansta azalma	5	10
	Yöneticilere güvensizlik	3	
	Derste verimsizlik	2	
Kurallar ve cezalar	Okula bağlılıkta azalma	3	8
	Yöneticilere güvensizlik	2	
	İş doyumunda azalma	1	
	Stres	1	
	Derste verimsizlik	1	
Nöbetler	Performansta azalma	2	10
	İş doyumunda azalma	2	
	Okula bağlılıkta azalma	2	
	Motivasyonda azalma	2	
	Yöneticilere güvensizlik	1	
	Kendini değersiz hissetme	1	
İlişkiler	Yöneticilere güvensizlik	3	8
	Performansta azalma	2	
	Okula bağlılıkta azalma	2	
	Çatışma	1	
Sevk ve izin	Çatışma	2	5
	Performansta azalma	1	
	Stres	1	
	Tükenmişlik	1	
Sicil notu verme	İş doyumunda azalma	2	8
	Moral bozukluğu	2	
	Performansta azalma	2	
	Çatışma	2	

Tablo 3 incelendiğinde, ödüllendirmede yapılan adil olmayan uygulamaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; performans, iş doyumunu, bağlılık, güven ve motivasyonda azalma, moral bozukluğu, stres ve ilişkilerde isteksizliktir. Adil olmayan uygulamalar en çok öğretmenlerin performans, iş doyumunu ve okula bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir.

Ödüllendirmede adil davranılmamasının performansını düşürdüğünü bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Nasıl ve neye göre ödül verildiğini bilmiyorum. Ödüllendirmede adil davranılmıyor. Bu adaletsiz tutum okuldaki performansımı düşürmektedir” (Ö-8).

Ödüllendirmede adil davranılmamasının iş doyumunu azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Ödüllendirmede görülen bu adaletsizlikten etkileniyorum. Özellikle yaptığım işten zevk alamıyorum. Kendimi mutsuz ve dışlanmış hissediyorum.” (Ö- 12).

Ödüllendirmede adil davranılmamasının bağlılığını azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Çalıştığı halde bir insana ödül verilmemesi insanın işine ve kurumuna karşı bağlılığını azaltmaktadır.” (Ö-6).

Ödüllendirmede adil davranılmaması öğretmenlerde özellikle performans düşüklüğü, iş doyumunda azaltma ve okula bağlılıklarını etkilemektedir.

Tablo 3 incelendiğinde, ders programının yapılmasında adil olmayan uygulamaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; okula bağlılık ve performansta ve iş doyumunda azalma, yöneticilere güvensizlik, derste verimsizlik, tükenmişlik, çatışma ve strestir. Ders programının yapılmasında adil olmayan uygulamalar en çok okula bağlılık, performans ve iş doyumunda azalmaya neden olmaktadır.

Ders programının yapılmasında adil olmayan uygulamaların okula bağlılığını azalttığını bazı öğretmenler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Okul yönetiminin kendine yakın olan öğretmenlere uygun ders programı hazırlayarak bizlere adaletsizlik etmesi okula bağlılığımı azaltmaktadır.” (Ö-1)

“Derslerin adaletli bir şekilde dağıtılmaması beni cidden üzmektedir. Okul yönetimine ve okula zaman geçtikçe bağlılığım ve güvenim azalmaktadır.” (Ö-9)

Ders programının yapılmasında adil davranılmamasının performansını düşürdüğünü bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“...adaletsizlik karşısında kendimi daha fazla yorgun hissediyorum. Performansımın düştüğünü hissediyorum.” (Ö-1)

Ders programının yapılmasında adil davranılmamasının iş doyumunu azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Okuldaki adaletsizlikler öğretmene negatif bir enerji vermektedir. Bana yapılan adaletsizlik sonucu okul işlerini umursama ve yaptığım işten zevk almam azalmaktadır.” (Ö-13)

Öğretmenler yöneticilerin ders programı düzenlemeyi adaletsiz bir şekilde yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun okula bağlılıklarını, performanslarını, iş doyumlarını, yöneticilere güvenlerini, derste verimliliklerini azalttığını ve bu adaletsizliğin kendilerinde tükenmişliğe, çatışmaya ve strese neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu olumsuz sonuçların ortaya çıkmaması için okul yöneticileri ders programı düzenlerken öğretmenlere adil bir şekilde davranmalıdır.

Tablo 3 incelendiğinde, karar alma sürecinde yapılan adil olmayan uygulamaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; iş doyumсуuzluğu, yöneticilere güvensizlik, performans, motivasyon ve okula bağlılıkta azalma, moral bozukluğu ve kendini değersiz hissetmedir.

Karar alma sürecinde adil davranılmamasının iş doyumunu azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“okul idaresi bir karar alırken hiç bizim görüşümüzü almamaktadır. Bu durum benim işten doyum almamı olumsuz etkilemektedir.” (Ö-21)

Karar alma sürecinde adil davranılmamasının yöneticilere güvenlerini azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“okulda karar alma sürecinde bazı öğretmenlerin görüşleri özellikle dikkate alınırken bazılarının görüşlerine önem verilmemektedir. Bu durum benim yöneticiye olan güvenimi azaltmaktadır.” (Ö-29)

Karar alma sürecinde adil davranılmamasının performansını azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Toplantılarda görüşlerim önemszenmemektedir. Bu benim iş yapma isteğimi ve performansımı azaltıyor.” (Ö-22)

Öğretmenler yöneticilerin karar alma sürecinde adaletsiz bir şekilde davrandıklarını ve bu durumun da kendilerinin iş doyumunu, yöneticilere güvenlerini, performanslarını, motivasyonlarını, okula bağlılıklarını ve morallerini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda karar alma sürecinde kendilerinin fikrine önem verilmemesinin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri görüşmelerde veya toplantılarda öğretmenlerin görüşlerine değer vererek bu olumsuz tutum ve davranışları ortadan kaldıracırlar.

Tablo 3 incelendiğinde, görevlendirmedeki adil olmayan uygulamaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkileri sırasıyla; performansta azalma, yöneticilere güvensizlik ve derste verimsizliktir.

Görevlendirmede adil davranılmamasının performansını azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Ders yükleri dışında bazı öğretmenlere daha çok görev verilirken bazılarına ise daha az görev verilmektedir. İş yükümü arttırdığı için de derste performansım düşmektedir.” (Ö-4).

Görevlendirmelerde adil davranılmamasının yöneticilere güvenlerini azalttığını belirten bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Görevlendirmelerde adil davranılmamaktadır. Paralı görevlere belirli öğretmenler görevlendirilmektedir. Bu da yöneticiye güvenimi azaltmaktadır.” (Ö-25)

Görevlendirmelerde adaletsiz davranılmasının derslerindeki verimliliğini azalttığını belirten bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Diğer öğretmenlere göre bana daha çok görev verilmektedir. Bu da derste verimliliğimi olumsuz etkilemektedir.” (Ö-22)

Öğretmenler, yöneticilerin görevlendirmeleri adaletsiz bir şekilde yaptığını ve bu adaletsizliğin kendilerinin performanslarını, yöneticilere olan güvenlerini ve derste verimliliklerini olumsuz etkilediklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri görevlendirmeleri adaletli bir şekilde her öğretmene eşit bir şekilde dağıtarak öğretmenlerin olumlu tutum ve davranış sergilemelerini sağlayabilirler.

Tablo 3 incelendiğinde, kural ve cezaların uygulanmasında yapılan adaletsizliklerin öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; okula bağlılıkta azalma, yöneticilere güvensizlik, iş doyumsuzluğu, stres ve derste verimsizliktir.

Kural ve cezaların uygulanmasında adil davranılmamasının okula bağlılığını azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Kuralların ve cezaların kişilere farklı uygulanması okula ve işe karşı bir soğukluk oluşturmaktadır. Okula bağlılığım azalmaktadır.” (Ö-2)

Kural ve cezaların uygulanmasında adil davranılmamasının yöneticilere güvenlerini azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“...örneğin derse geç kalındığında farklı kişilere farklı muamele yapılmaktadır. Bu durum okul yönetimine karşı güvenimi ortadan kaldırmaktadır.” (Ö-5)

Kural ve cezaların uygulanmasında adil davranılmamasının iş doyumunu azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“...kurallar farklı şekilde uygulanmaktadır. ... işten doyum almamı etkilemektedir.” (Ö-34)

Öğretmenler, yöneticilerin kural ve cezaların uygulanmasında adaletsizlik yaptığını belirtmişlerdir. Öğretmenler okulda kural ve cezaların herkese farklı bir şekilde uygulanmasının okula bağlılıklarını, yöneticilere güvenlerini, iş doyumlarını ve dersteki verimliliklerini azalttığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenler kural ve cezaların adaletsiz bir şekilde uygulanmasının kendilerinde stres oluşturduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticileri kural ve cezaları aynı durum ve koşullarda olan tüm öğretmenlere aynı şekilde uygulayarak öğretmenlerin bağlılıklarını, güvenlerini, iş doyumlarını ve dersteki verimliliklerini arttırabilirler.

Tablo 3 incelendiğinde, nöbet uygulamalarında adil davranılmamasının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; performans, iş doyumunu, okula bağlılık ve motivasyonda azalma, yöneticilere güvensizlik ve kendini değersiz hissetmedir.

Nöbet uygulamalarında adil davranılmamasının performanslarını azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“...nöbet yeri belirlerken kişilere göre farklı davranmaktadır. Bu durum benim performansımı düşürebilmektedir.” (Ö-19)

Nöbet uygulamalarında adil davranılmamasının iş doyumunu azalttığını belirten bir öğretmen görüşünü şöyle ifade etmiştir:

“Yöneticilerin, nöbet yeri belirlenirken kendilerine yakın olan kişilere kolay yerleri vermesi ve bazı nöbet aksaklıklarında farklı tepki göstermesi benim işimden keyif almamı engelliyor.” (Ö-15)

Nöbet uygulamalarında adil davranılmamasının okula bağlılıklarını azalttığını belirten bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Nöbette kişilere göre farklı davranılmaktadır. Yöneticiler kendine yakın olanlara kolay yerleri verirken bazılarına ise zor yerler verilmektedir.” (Ö-27)

Öğretmenler, yöneticilerin nöbet yerlerini belirlerken kişilere göre farklı davrandıkları ve kendilerine yakın olanlara daha kolay nöbet yerleri verdikleri görüşündedirler. Öğretmenler bu adaletsizliğin performanslarını, iş doyumlarını, okula bağlılıklarını, yöneticilere güvenlerini, motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ve kendilerini değersiz hissettiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri nöbet yerlerini belirlerken tarafsız davranarak öğretmenlerin okula karşı tutum ve davranışlarını olumlu hale getirebilir.

Tablo 3 incelendiğinde, ilişkilerde adil davranılmamasının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; yöneticilere güvensizlik, performans, okula bağlılıkta azalma ve çatışmadır.

İlişkilerde adil davranılmamasının yöneticilere güvenlerini azalttığını belirtin bir öğretmen görüşünü şöyle ifade etmiştir:

“Yöneticiler kendine yakın olan ve olmayanlarla farklı iletişim kuruyor, farklı davranıyor.” (Ö-18)

İlişkilerde adil davranılmamasının performanslarını azalttığını belirten bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmene göre iletişim tarzları değişmektedir. Bazılarına sıcak ve samimi davranırken bazılarına ise soğuk ve katı davranılmaktadır.” (Ö-16)

İlişkilerde adil davranılmamasının okula bağlılıklarını azalttığını belirten bir öğretmen görüşünü şekilde ifade etmiştir:

“Okul yönetimi bana farklı değer öğretmenlere farklı davranmaktadır. Kişilere göre farklı davranılması okula ve yönetime bağlılığımı azaltmaktadır.” (Ö-33)

Öğretmenler, yöneticilerin ilişkilerinde öğretmene göre farklı davrandıkları görüşündedirler. Bu durum öğretmenlerde; yöneticilere güvensizlik, performans ve okula bağlılıkta azalma ve çatışmalara neden olmaktadır. Yöneticiler öğretmenlere ilişkilerinde adil ve tutarlı davranarak öğretmenlerin istenilen davranışları göstermelerini sağlayabilir.

Tablo 3 incelendiğinde, sevk ve izinde yapılan adil olmayan uygulamaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; performansta azalma, stres ve tükenmişliktir.

Sevk ve izinlerde adil davranılmamasının çatışmalara neden olduğunu belirten bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Sevk ve izinlerde öğretmene göre farklı davranılmaktadır. Bu da çatışmalara neden olmaktadır.” (Ö-14)

Sevk ve izinlerde adil davranılmamasının performansını azalttığını belirten bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Rapor ve izinlerde adamına göre davranılmaktadır. Ahbaplık ve sendikacılık ön plana çıkmaktadır. Bazılarına izin konusunda kolaylık sağlanmaktadır. Mesleğimden soğuyorum.” (Ö-29)

Sevk ve izinlerde adil davranılmamasının stresini artırdığını belirten bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Sevk veya izinlerde kişilere göre davranılması gücüme gidiyor. Geriliyorum. (Ö-19)

Öğretmenler, yöneticilerin sevk ve izinlerde adaletsiz davrandıkları ve bu durumun da kendilerinde çatışmaya, performansta azalmaya, strese ve tükenmişliğe neden olduğu görüşündedirler. Okul yönetimi sevk ve izinlerde öğretmenlere eşit bir davranarak olumsuz tutum ve davranışları azaltabilirler.

Tablo 3 incelendiğinde, sicil notunda adil davranılmamasının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; iş doyumunda azalma, moral bozukluğu, performans düşüklüğü ve çatışmadır.

Sicil notunda adil davranılmamasının iş doyumunu azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Performansa göre değerlendirme yapılmıyor. Yakınlığa göre yapılıyor. Neye göre değerlendirme yapılıyor anlamıyorum. Yaptığım işten zevk alamıyorum.” (Ö-21)

Sicil notunda adil davranılmamasının moral bozukluğuna neden olduğunu belirten bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Yöneticiler kendi düşüncesine yakın olan kişileri korumakta ve onlara yüksek not vermektedir. Bu durum benim moralimi çok bozuyor. Okuldaki etkinliklerde görev almak istemiyorum.” (Ö-18)

Sicil notunda adil davranılmamasının performansını azalttığını bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmenlere sicil notu verilirken öğretmenin dersteki performansı ve diğer çalışmaları dikkate alınmamaktadır. Sicil notunun adaletsiz şekilde verilmesi performansımı etkilemektedir” (Ö-35)

Öğretmenler, yöneticilerin sicil notu verirken adaletsiz davranmalarının iş doyumlarını, morallerini, performanslarını olumsuz etkilediğini ve çatışmalara neden olduğu görüşündedirler.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, ortaöğretim okullarında adil olmayan uygulamaları ve etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlere işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında adil olmadıkları gözlemlenmiştir. Adil olmayan uygulamaların kurumsal amaçlara ulaşmada öğretmenleri olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Bu çalışmada okullardaki örgütsel adalete ilişkin öğretmen görüşleri doğrultusunda ulaşılan sonuçlar, ilgili literatür çerçevesinde araştırılmış ve kendi bağlamında tartışılmıştır.

Araştırmada yöneticilerin ödüllendirme, ders programı, karar alma, görevlendirme, kural ve cezalar, nöbetler, ilişkiler, sevk ve izinler ve sicil notu vermede adil olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin; performans düşüklüğü, iş doyumunda azalma, okula bağlılıkta azalma, yöneticiye karşı güvensizlik, çatışma, motivasyon düşüklüğü, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütte çalışanların negatif adalet algıları olumsuz davranışlar olarak ortaya

çıkabilir. Yerlikaya (2008)'ya göre adalet algılamalarının sonuçları üç temel alanda incelenmektedir. Bunlar; sonuçlara yönelik tepkiler, organizasyona yönelik tepkiler ve yöneticilerine karşı tepkilerdir. Tan (2006), yaptığı çalışmada ders, sosyal etkinliklerin ve ödül dağıtımında okullarda adaletsiz bir yapının olduğu sonucuna varmıştır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok ödüllendirmede adaletsiz davrandığını düşünmektedirler. Yürür (2005) çalışmasında çalışanların ödüllendirme sisteminin yapısı ve işleyişine yönelik algısı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar örgütte adaleti, ödüllerin dağıtımını olarak görmektedir. Bir örgütte adalet olduğunda, işgörenler yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (Hubbell ve Chory, 2005). Okul yöneticileri özellikle maddi konularda öğretmenlerin adalet algısını olumsuz yönde etkileyecek uygulamalardan uzak durmalıdır (Tan, 2006).

Okullardaki adil olmayan uygulamalar en fazla öğretmenlerin performansını etkilemektedir. Öğretmenlerin adil olmayan uygulamalarda (ödüllendirme, ders programı, karar alma, görevlendirme, nöbetler, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu verme) performansları düşmektedir. Bu sonuç ilgili literatür ve araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Tan (2006) yaptığı çalışmada ders dağılımında, ödül ve sosyal etkinliklerin dağıtımında okullarda adaletsiz bir yapının var olduğunu ve okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktörün adalet olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adalet çalışmalarının başlangıcı olan Adams'ın eşitlik kuramına göre birey örgütte kendi performansı karşılığında aldığı ödül ile diğer çalışanların performansları karşısında aldığı ödülü karşılaştırır bu karşılaştırma sonucunda örgüte ve yönetime karşı adalet algısı oluşur. Bireyin adalet algısının oluşmasında en büyük etkenin kişinin performansı karşılığında aldığı ödül olduğu söylenilebilir. Franz, (2004)'a göre çalışanlar, yönetimin kararlarını adil yöntemlerle verdiğine inandığı takdirde, örgüte bağlılıkları artar, yöneticilerine daha fazla güvenirlir. Bu durum çalışanların performanslarını artırabilir (Akt: Yerlikaya, 2008).

Öğretmenler yönetici uygulamalarını (ödüllendirme, ders programı, karar alma, kural ve cezalar, nöbet ve sicil notu) adil algılamadıklarında iş doyumları azalmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığı görülmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasıyla çalışanların iş doyumlarının artacağına inanılır (Yerlikaya, 2008). Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Tan, 2006). Yürür (2008) yaptığı araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve örgütsel adalet (prosedür ve etkileşimsel adalet) algısının, iş tatminini etkilediğini saptamıştır. Dilek (2005) yaptığı çalışmada dağıtımsal adalet algısının iş tatmini davranışını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Söyük (2007) yaptığı çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkileri olduğunu ve iş tatmininin örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Aykut (2007) yaptığı

çalışmada birey-organizasyon uyum düzeyi ile örgütsel adalet ve iş tatmini arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ödüllendirme, ders programı, karar alma, kural ve cezalar, nöbet ve ilişkiler) adil algılamadıklarında okula bağlılıkları düşmektedir. Bu sonuç ilgili alanyazın ile desteklenmektedir. Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu oluşturularak artırılabilir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla olumlu davranışları geliştirme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007). Gürpınar (2006) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulmuştur. Atalay (2007) örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu ve örgütsel adaletin duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Dilek (2005) yaptığı çalışmada örgütsel adalet (dağıtımsal adalet) algısının duygusal ve normatif bağlılık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Dessler, 1999). Kuralların dürüst bir şekilde uygulanması ve ödüllendirme sistemlerinin performansa dayalı olması çalışanların prosedür ve dağıtımsal adalet algısına sahip olmalarına neden olur. Bu durum çalışanların örgüte bağlılıklarını artırabilir (Tang & Sarsfield- Baldwin, 1996). Yapılan çalışmalar örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında yüksek veya orta düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Pirali, 2007; Aykut, 2007; Öztürk, 2008 ve Doğan, 2008). Örgütsel adaletin olduğu bir kurumda örgütsel bağlılığın da yüksek olacağı söylenilebilir. Adil uygulamalar öğretmenlerde okula bağlılık duygusunu artırabilir.

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ödüllendirme, ders programı, karar alma, kurallar ve cezalar, nöbet ve ilişkiler) adil algılamadıklarında okul yöneticilerine güvenleri azalmaktadır. Bu sonuç ilgili literatür ve diğer araştırmalar ile paralellik göstermektedir. Değerlendirmelerin adil yapılması çalışanların sisteme güven duymalarını sağlar (Çakmak, 2005). Yöneticilerin çalışanların fikirlerini alması, kararların dayandığı gerekçeleri paylaşması, çalışanların yöneticilerine güvenlerini artırabilir. Böylece çalışanların örgütsel adalet algısı artacaktır (Söyük, 2007). Yapılan çalışmalar örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (İşbaşı, 2000; Polat, 2007 ve Sayın, 2009). Aryee ve diğerleri (2002) örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında orta düzeyde ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Nam (2008) ise yaptığı çalışmada örgütsel adalet (etkileşimsel) ile yöneticiye duyulan güven arasında mutlak bir ilişki olduğunu saptamıştır. Okulda yöneticilerin adil olması öğretmenlerin yöneticilere güven duygusunu artırabilir.

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ödüllendirme, karar alma ve nöbet) adil algılamadıklarında motivasyonları azalmaktadır. Atalay (2005) örgütsel adalet ile motivasyon arasında ilişki olduğunu belirtmiştir. Çünkü motive edilen öğretmenler okullarında örgütsel adaletin var olduğunu düşünmektedirler. Çalışanların adil uygulamaların olduğuna inanmaları işe motive olmalarını sağlamaktadır (Töremen, 2001). Öner (2008) yaptığı

çalışmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile işe kapılması (iş performansı, iş motivasyonu ve bağlılığın yüksek olması) arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Yöneticiler adil davranarak öğretmenlerin motivasyonlarını artırabilir.

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ödüllendirme, karar alma, nöbet ve sicil notu) adil algılamadıklarında moralleri bozulmaktadır. Yıldırım (2002)'a göre çalışanlar adaletin olmadığını algıladıklarında moralleri bozulur. Yöneticilerin adil olmadığını düşünen öğretmenlerin moralleri düşük olacaktır. Bu durum öğretmenlerin davranışlarını olumsuz şekilde etkileyebilir.

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ders programı, görevlendirme, kural ve cezalar) adil algılamadıklarında verimlilikleri azalmaktadır. Okullardaki bu tip uygulamaların adaletsiz bir şekilde yapılması öğretmenlerin tutum ve davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluk öğretmenin derste verimli bir şekilde çalışmasını engelleyebilmektedir. Halbuki kişiler kabul ettikleri, benimsedikleri bir sistemin etkin bir biçimde yürütülmesine ve devamlılığının sağlanmasına çaba göstereceklerdir (Çakmak, 2005). Bu da ancak olumlu örgütsel adalet algısının oluşumuyla gerçekleşebilir.

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ödüllendirme, ders programı, kural ve cezalar, ilişkiler ve sevk ve izin) adil algılamadıklarında stres yaşamaktadırlar. Örgütteki bireyler arasında ortaya çıkan eşitsizlikler strese neden olmaktadır. Çalışanlar işlerinde kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde strese girmektedirler (Söyük, 2007). Sosyal ve örgütsel adalet teorileri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde adil olmayan bir durum yaşayan bireyin stres yaşayacağını vurgulamışlardır (Yürür, 2005). Normal koşullardaki istekleri yeterince karşılanmayan işgörenlerden giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta ve strese yol açmaktadır (Doğan, 2008). Örgütte adalet algısının yüksekliği stresi düşürmektedir (Polat, 2007). Yöneticiler adil davranarak öğretmenlerin streslerini azaltabilir.

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ders programı, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu) adil algılamadıklarında çatışma yaşamaktadırlar. Örgütte adalet algısının yüksekliği çatışmayı düşürmektedir (Polat, 2007). Örgütlerde bölüşüm ve işlemlerin eşitsizliği en aza indirecek şekilde düzenlenmesi, algılanan eşitsizliğin çatışma kaynağı olmasını engellemektir (Atalay, 2007). Örgüt içerisinde adaleti sağlayan politikalar çatışmaların azaltılmasına yardımcı eder, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirir (Karaeminoğulları, 2006). Özdevecioğlu (2003)'na göre örgütlerde adaletsiz uygulamalar olduğuna dair bireylerin algılaması saldırgan davranışları beraberinde getirir. Yerlikaya (2008) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile negatif dışa dönük duygular arasında (düşmanlık ve kızgınlık) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çatışmaların çoğu adil olmayan uygulamalardan kaynaklandığı için örgütsel adaletin yüksek olması çatışmaları azaltacaktır. Okullardaki çatışmalar ancak adaletli yönetici uygulamaları ile azaltılabilir.

Öğretmenler okuldaki uygulamalarda (karar alma süreci ve nöbet yeri belirleme) adaletsizlik algıladıklarında kendilerini değersiz hissetmektedirler. Bireyin çalıştığı kurum veya kendisi hakkında alınan kararlarda görüşünün

alınmaması bireyi olumsuz şekilde etkileyebilir. Özellikle birey kendisini değersiz ve kurumda önemsiz biri olarak hissedecektir. Okulda öğretmenlerin nöbet yerlerini ve zamanını belirlerken adaletsizlik olduğunda öğretmen kendisini değersiz hissedebilir.

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ders programı ve sevk ve izin) adil algılamadıklarında tükenmişlik yaşamaktadırlar. Örgütsel adalet algısının yüksekliği duygusal tükenmişliği azaltmaktadır (Polat, 2007). Çalışanların isteklerinin yeterince karşılanmaması ve fazla beklentiler tükenmişliğe yol açmaktadır (Doğan, 2008). Yöneticileri okulda ders programını hazırlama ve sevk ve izin işlemlerinde adaletli davranarak öğretmenlerin tükenmişliğini azaltabilirler.

Öğretmenler okullardaki ödüllendirmeleri adil algılamadıklarında ilişkilerinde isteksizlik oluşmaktadır. Okul yönetiminin okulda adaletsiz bir şekilde davranmaları öğretmenlerin yöneticilerle ve öğretmenlerle ilişkilerini olumsuz şekilde etkileyebilir. Bundan dolayı okul yönetimi okulda ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için öğretmenlerin davranışlarını belirleyen örgütsel adalet algılarının yüksek olmasına çalışmalıdır. Pozitif adalet algısı çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara yol açmaktadır ve yüksek adalet algısı bireyleri birbirine yaklaştırırken düşük adalet algısı bireyleri birbirinden uzaklaştırmakta ve çalışanların içine kapanmalarına yol açmaktadır (Yürür, 2005). Chen ve Tjosvold (2002) çalışmalarında dağıtımsal, prosedür ve etkileşimsel adaletin takım etkililiğini etkilediğine ulaşmıştır. Yöneticiler okulda işbirlikçi ve takım halinde öğretmenlerin bir arada çalışması için okulda adaleti sağlamalıdır.

Sonuç olarak; Okullarda öğretmenlerin davranışlarının okulun amaçlarına ve istenilen düzeyde olması için örgütsel adaletin üst düzeyde olması gerekmektedir. Örgütsel davranışın üst düzeyde olması okulun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle öğretmenlerin okulun amaçlarına uygun davranış geliştirmesinde ve bu davranışları benimsemesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Bulgulara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Yöneticiler örgütsel adaletin önemi konusunda bilinçlendirilmelidir.
2. Yöneticiler okulda işleyen süreçlerin şeffaf olmasına özen göstermelidir.
3. Yöneticiler okullarda işlemlerin yürütülmesinde, çıktıların dağıtılmasında ve karşılıklı ilişkilerde adil olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Altınkurt, Y. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (ed.) *Örgütsel Adalet* (275-290). Ankara: Pegem Akademi.
- Aryee, S., Budwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust As A Mediator of The Relationship Between organizational Justice and Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Atalay, İ. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet." Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Atalay, D. D. (2007). "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aykut, S. (2007). "Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 557-572.
- Çakmak, K.Ö. (2005). "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DeConinck, B. J. & Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Dessler, G. (1999). How to Earn Your Employees' Commitment. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.
- Dilek, H. (2005). "Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmit.
- Doğan, A. (2008). "İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Eker, G. (2006). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürpınar, G. (2006). "An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Graduate Institute Of Social Sciences. İstanbul.
- Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust. *Communication Studies*, 56, 47-70.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). "Çalışanların Yöneticiye Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karaeminoğulları, A. (2006). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nam, D. (2008). "Güven Ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.Ş. Örneği)." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Öner, Z. H. (2008). "The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense Of Coherence And Job Complexity on The Relationship Between Servant Leadership, and Work Engagement." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgan, H. (2006). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113 -130.

- Özkan, Y. (2005). “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği).” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, P. (2008). “An Empirical Study Of Relationships Between Organizational Justice And Organizational Commitment In Public Health Care Companies In Istanbul.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Pirali, J. (2007). “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S. (2007). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Sayın, U. (2009). “İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Söyüç, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, Ç. (2006). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tang, T. L.-P., & Sarsfield Baldwin, L. J. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Türk Dil Kurumu. [Online]: <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=2940> adresinden 01 Temmuz 2010 tarihinde indirilmiştir.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yerlikaya, A. (2008). “İş Yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yürür, S. (2005). “Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.