

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ¹

Ahmet Melih GÜNEŞ* **Bekir BULUÇ****

Öz

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmanın örneklimi Ağrı ili merkezinde görev yapan 350 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”, örgütsel adalet algılarını belirlemek için ise “Örgütsel Adalet” anketi kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden Pearson moments çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını yeterince sergilemedikleri görülmüştür. Genel olarak dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutları örgütsel adaletin anlamlı yordayıcılarıdır.

Anahtar sözcükler: Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet

ABSTRACT

The aim of this study is to find out the level of relationship between transformational leadership and organizational justice. The study consists of 350 teachers working in primary schools in Ağrı. Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) Turkish version was used to determine transformational leadership behaviors of primary school principals. Organizational justice questionnaire was used in order to determine the level of organizational justice behaviors of teachers. According to the findings of the study, primary school principals do not exhibit transformational leadership behaviors at optimum level. Generally, there is a positive and meaningful relationship between transformational leadership and organizational justice. According to the results of the regression analysis, transformational leadership predicts organizational justice. The study reveals that idealized influence, inspirational motivation and intellectual stimulation are meaningful predictors of organizational justice.

Keywords: Transformational leadership, organizational justice.

¹ Doç. Dr. Bekir BULUÇ danışmanlığında yürütülen, Ahmet Melih GÜNEŞ'in Yüksek Lisans tezi verilerinden üretilmiş olup 6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde (K.K.T.C.) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

* Bilim Uzmanı. Ahmet Melih GÜNEŞ. melihgunes@gmail.com

** Doç.Dr. Bekir BULUÇ. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi. buluc@gazi.edu.tr

Günümüzde hızla gelişen çağa ayak uydurmak, insanların ve kurumların yaşadıkları en büyük sorunlardan biridir. Türkiye'nin yanı sıra gelişmiş birçok ülkede de bu sorunlar kendini göstermektedir. Bu sorunların çözümündeki en büyük pay ise değişen çevreye ayak uydurabilen örgütlerindir. Eğitim kurumları da bu gelişmeyi takip eden ve topluma yön veren örgütlerin başında gelmektedir. Topluma yön vermek ise hem eğitim ve öğretimin başarıyla gerçekleşmesi hem de örgüt çalışanları arasında barışın ve adaletin sağlanmasıyla gerçekleşir. Örgüt çalışanlarının, örgütün başarısı ve dinamikliği için bir arada uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir.

Örgütsel performansta okul müdürleri önemli bir rol oynamaktadır. Özden'e (1999: 132) göre okul müdürleri, okulun başarısı için en önemli olanın ne olduğunu belirlemeli, kendisinin ve tüm personelin gayretlerini o noktada odaklaştırabilmelidir. Okul liderlerinin görevi okuldaki çalışmaların odak noktasını belirleme ve okuldaki herkesin çabalarını o noktada toplayabilmektir. Leithwood'a (1992: 8) göre okul müdürleri, dikkatlerini okullarında yapılabilecek bir değişikliği kolaylaştıracak şekilde odaklamalıdır. Bu durumu da sadece dönüştürücü bir lider sağlayabilir. Dönüştürücü liderler çalışanlarına ümit verir, iyimser ve enerjiktir. Lider aslında çalışanların, kurumun misyon ve vizyonunu yeniden tanımlamalarını kolaylaştıran, çalışanların sorumluluklarını yeniden belirleyen ve bu sisteme uygun olarak yeniden kurmalarını sağlayan kişidir.

İnsanlar buldukları toplumda ve yaşadıkları çevrede sürekli bir adalet arayışı içindedirler. Bu arayış, bireyin içinde olduğu aileyi, arkadaş çevresini ve iş yerini de kapsamaktadır. Bireylerin buldukları örgütteki adalet algılamasını, dağıtılan ödül ve cezalar, çalışanların birbirleriyle olan iletişimi, kuralların uygulanması ve yapılan iş neticesinde alınan ücretler gibi birçok faktör etkilemektedir. Çalışanlar örgütlerinde bu etmenlerin bir kısmında ya da tamamında bir adaletsizlik algıarlarsa bu durum onların örgüte olan davranışlarını etkileyecektir (Özdevecioğlu, 2003).

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet konuları ile ilgili literatür incelendiğinde, bu iki kavramın örgütsel performans ve verimliliği olumlu yönde etkileyen kavramlar olduğu görülmektedir. Türkiye'de özellikle ilköğretim kademesindeki okul, öğrenci, öğretmen ve yönetici sayısı göz önünde bulundurulduğunda okullarımızın performans ve verimliliğini yükseltmek açısından da bu kavramların önemli olduğu düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderlik konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Bass (1985), liderlik ile performans arasındaki ilişki, Avolio, Waldman ve Yammarino (1991), dönüşümcü liderliğin boyutları, Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültür, Leithwood (1994), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları, Piccola ve Colquitt (2006), dönüşümcü liderlik ile mesleki davranışlar arasındaki ilişkiyi çalışmışlardır. Dönüşümcü liderlik konusunda yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise; Çelik (1998), okul yöneticilerinin kendi algılarına göre dönüşümcü liderlik düzeylerini tespit etme, Karip (1998) okul müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümcü liderliği algılama düzeyleri ve bu iki grubun algıları arasındaki farkı belirleme, Altun (2003), ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem, Celep (2004), ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirleme, Korkmaz (2006) liderlik stilleri ile duygular, kişilik özellikleri ve örgütsel sağlık boyutları arasındaki ilişki, Cemaloğlu (2007) liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki, Buluç (2009), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Töremen ve Yasan (2010), dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymak ve bu davranışları mevcut ilköğretim okulu yönetici davranışlarında saptamak üzerinde çalışmışlardır.

Örgütsel adalet konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Moorman (1991), örgütsel adalet anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, Hoy ve Tarter (2004), okullarda örgütsel adalet, Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010), örgütsel adaletin öğretmenlerin kuruma güveni üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin öğretmenlerin performans değerlendirmesindeki memnuniyeti, Guy ve Dipaola (2008), örgütsel adalet ile okul iklimi ve kuruma güven arasındaki ilişkiyi çalışmışlardır. Yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise; Özdevecioğlu (2003), Cömert, Özer, Demirtaş ve Üstüner (2008), lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, Titrek (2009), Türkiye'deki okullarda örgütsel adalet düzeyi, örgütsel adalet algılarının saldırganlık davranışları arasındaki ilişki, Laçinoğlu (2010), örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimci boyutları ile örgütsel davranışların her birinin ilişkisini ve örgütsel adalet algısının ele alınan örgütsel davranışlarla ilişkisini, Yavuz (2010), kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarındaki farklılaşmayı, Altinkurt ve Yılmaz (2010) ise, ortaöğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları konuları üzerinde çalışmışlardır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların genelde dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet kavramlarını tek başına betimleyen ya da başka değişkenlerle aralarındaki ilişkilerini inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Yine araştırmaların bir kısmı eğitim kurumlarıyla ilgili olmayıp değişik sektör ve kurumlara yöneliktir. Çalışanlar, örgütlerinde diğer meslektaşları ile bir arada bulunmak ve yaşamak zorundadırlar. Çalışanların birbirleriyle yaşayacağı sorunlar ya da örgüt içinde görülen adil olmayan durumlar örgütün yapısına ve amacına olumsuz yönde etki eder. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bir arada uyumlu şekilde çalışmaları, yüksek düzeyde performans sergilemeleri ve kurumlarına karşı bağlılık göstermeleri örgütsel amaçlar bakımından önemlidir. Okul müdürlerinin sergileyecekleri dönüşümcü liderlik davranışlarının , öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını önemli derecede etkileyeceği düşünülmektedir. Dönüşümcü liderliğin temel karakteristikleri incelendiğinde ise bu liderlik davranışlarını sergileyen yöneticilerin, örgüt içerisinde adaletli bir çalışma ortamının oluşması ve insanlarda yönetime karşı güvenin artmasına önemli derecede katkı sağlayacakları düşünülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler çalışanlarının her birini ayrı bir değer olarak gören onlara, sergiledikleri davranışlar ile örnek olan ve çalışanlarını güdüleyen kişilerdir. Adaletli bir ortamda çalışan iş görenlerin ise performanslarının yüksek olacağı bilinen bir gerçektir. Ancak zaman zaman eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin personelin beklentilerine uygun olarak istenilen düzeyde adil olmadıkları ve etkili liderlik davranışları sergilemedikleri, bunun sonucunda çalışanların performanslarında bazı olumsuz durumların yaşandığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmada okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel adalet düzeyi belirlenerek, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki bu çalışmada araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

İlgili Literatür

Liderlik Stilleri

Liderlik, son yıllarda bilim adamlarının üzerinde yoğun şekilde çalıştığı bir araştırma alanıdır. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Celep, 2004). Yukl'a (1989) göre liderlik genellikle, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, çalışanların algıları, çalışanlar

üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır. Tanımlar genelde bir etkileme sürecine vurgu yapmaktadır. Fakat bunların çoğunda ortak bir nokta veya öneri olmayıp, pek çok açıdan birbirinden farklılık göstermektedir. Bunlar, etkinin kullanılışı ve etkiyi yapan kişi, etkileme girişiminin amacı, etkinin kullanılmasına ilişkin tutum ve tavırlar olarak sayılabilir (Akt: Buluç, 2009).

Literatür incelendiğinde birçok liderlik stiline olduğu görülmektedir. Son yıllarda bu liderlik stillerinden en çok bahsedilenlerden bazılarının ise; vizyoner liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları, bu liderlik stilleri arasında bulunan dönüşümcü liderliğin, eğitim kurumlarında çalışanların performans ve verimliliğini yükseltmesi açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, ilk defa Burns (1978) tarafından geliştirilen, daha sonra Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan dönüşümcü liderlik sınıflaması esas alınarak bu çalışma yapılmıştır. Aşağıda bu liderlik stili ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik 1978 yılında James McGregor Burns'un "Liderlik" adlı kitabında ilk kez dile getirilmiş; ancak bu yaklaşım, liderlik alanındaki etkisini 1990'lı yıllarda göstermeye başlamıştır. Dönüşümcü liderlikte önemli olan örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkmasında ise yeni yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulması, tüm dünyada ortaya çıkan küreselleşmeler, hem örgütler hem de örgüt çalışanları arasındaki rekabetlerin etkisi olmuştur (Çelik, 2007). Bass ve Avolio'ya (1990: 22) göre dönüşümcü liderler çalışanların isteklerin göz önünde bulundurlar. Bunu yaparken de kurumun gelişimini dikkate alırlar. Çalışanların önemli konulara olan farkındalıklarını artırırken kendilerine olan güveni de artırmaya çalışırlar. Böylece sadece kurumun varlığını devam ettirmeye değil kurumu başarılı olma, gelişme ve ilerlemeye doğru yönlendirirler. Gardiner'a (2006: 71) göre dönüşümcü liderlikte paylaşım ve iş birliği gerçeği vardır. Lider ve çalışanlar arasında güçlü bir güven ilişkisinin olduğu, bilgi paylaşımının daha açık şekilde yapıldığı, lider ve çalışanların ortak bir şekilde katılarak karar verdikleri, farklı görüşlerin ve teşviklerin olduğu bir ilişki var olduğu görülmektedir.

Bass (1985), Avolio ve arkadaşları (1991), Bass ve Avolio, (1990 ve 1993) dönüşümcü liderliğin boyutlarını; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel

uyarım ve bireysel destek olmak üzere 4 boyut altında sıralanmışlardır. Aşağıda bu boyutlar kısaca açıklanmıştır.

İdealleştirilmiş Etki

Bass'a (1990: 21) göre bu liderler büyük güce ve etkiye sahiptir. Çalışanlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirir ve liderlere büyük güven duyarlar. Liderler çalışanlarını heyecanlandırıp onların ekstra çaba ile büyük şeyler başarmalarını sağlarlar. Karip'e (1998: 447) göre idealleştirilmiş etki; davranış ve atfedilen olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin çalışanların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, çalışanların saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir.

Telkinle Güdüleme

Liderin, çalışanları, örgütün vizyonunu benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. Telkinle güdüleme yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhu teşvik edilir (Hall, Johnson, Wysocki ve Kepner, 2002). Avolio ve arkadaşlarına (1991) göre liderin çalışanları tarafından paylaşılan bir vizyonu ve misyonu varsa telkinle güdüleme gücü daha da artar. Başka bir ifadeyle çalışanlarda güven ve heyecan oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı yöntemlerle çalışanların iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır (Akt: Buluç, 2009).

Entellektüel Uyarım

Bass ve Avalio'ya (1990: 22) göre bu tarz liderler yaratıcılığı teşvik eder. Yeni ve kişiye özgü problem çözme tekniklerini destekler. Çalışanların problem çözmede tek başına başarılı olmasını sağlar. Problem çözerken problemi analiz etmede ve çözüm bulmada yenilikçi olmalarını sağlar. Gündüz ve Doğan'a (2009: 3) göre bu tarz liderler problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve

astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir.

Bireysel Destek

Bireysel destek boyutunda liderler çalışanların her birinin kapasitesini ve ihtiyaçlarını belirler. Çalışanların ihtiyaçları ile bireysel olarak ilgilenir. Onların güven seviyesini artırır ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlar (Bass ve Avalio, 1990). Jandaghi, Matin, ve Farajmi'ye (2009: 360) göre ise bu boyutta liderler, çalışanların yeteneklerinin kullanılmasına yardım eder.

Örgütsel Adalet

İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir. Yaşadığı her yerde ve olayda, kendisi ve başkaları için ortaya koyulan çaba ve ödenen bedele karşı belli bir hak etme değeri biçen insan, elde edilen kazancın bu değerle orantılı olmasını beklemektedir. Bu değerın altında veya üstünde bir kazanç söz konusu olduğunda adaletsizlik algılanmaktadır (Töremen ve Tan, 2010). Chegini'ye (2009: 171) göre adalet insanların etik, politik ve sosyal boyutlarda hedeflerinden biri olmuştur. Adalet sosyal hayatın en değerli kriterlerinden biridir. Sosyal adaletin gerçekleşmesi örgütsel adalet gerçekleşmeden mümkün değildir. Örgütsel adalet stratejik düşünmenin temelidir. Adaletsizlik, örgütün devamlılığını tehdit eder.

Greenberg' e (1990: 406) göre örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgüte olan bağlılık, örgütsel güven vb. etmenleri nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi için son derece önemlidir. Altınkurt ve Yılmaz (2010: 466) ise örgütsel adaleti çalışanların; örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısı olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar bu algıyı oluştururken kendilerine çeşitli ölçüler belirlemekte ve bu ölçütleri kendilerine adil davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde kullanmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin genelde üç boyut altında gruplandığı görülmektedir. Bunlar; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalettir. Aşağıda bu adalet türleri ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

Dağıtımsal Adalet

Colquitt ve Chertkoff'a (2002: 595) göre dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içinde yer alır ve dağıtımsal adaletten eşit işe eşit sonuç getirmesi beklenilir. Dağıtımsal adaleti uygulayan liderler performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Çalışanlar, örgütün amaçlarına katkılarından dolayı ödüllendirilir veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında cezalandırılır. İşcan ve Naktiyok'a (2004: 187) göre dağıtımsal adalet örgüt içinde dağıtılan her türlü ödül, ceza ve terfilerin eşit olarak örgüt çalışanları tarafından algılanmasıdır. Bu anlayışa göre örgüt çalışanları, istenilen davranışları sergilemeleri hâlinde belirlenen ödüllere ulaşacaklardır.

İşlemsel Adalet

Ödüllerin adil dağıtımında işlemlerin varlığı ya da yokluğu adalet algısını etkilemede temel faktördür. İşlemlerin, çalışanların karar sürecine katılımını artırıcı ya da ön yargıları ve hatalı kararları azaltıcı şekilde tasarlanması buna örnek olarak gösterilebilir (Niehoff ve Moorman, 1993). İşlemsel adalet, belirli bir sonuca götüren karar sürecinin adilliği ile ilgilidir. Çalışanlar istenmeyen sonuçları eğer örgütsel adalet ilkelerine uyuyorsa kabullenirler. Çalışanların işlemsel adalet anlayışları karar verilmeden önce kendilerine bilgilerini sunmaları ve endişelerini dile getirmeleri fırsatı verilirse artabilir. Bunu yapmanın yolu ise çalışanlarla yemek yemek, açık kapı politikası ve etrafta gözükme olabilir (Baldwin, 2006).

Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adalet ile ilgili olarak son yıllarda ortaya çıkan üçüncü boyut ise etkileşim boyutudur. Bu boyut, diğer iki boyut olan dağıtım ve işlemsel adaletten farklılıklar göstermektedir. Dağıtım adaleti, çalışanların almış oldukları ödemelere ilişkin adalet algılarını yansıtırken (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001), işlemsel adalet algısı, çalışanların formal prosedürlere ilişkin algısı üzerinde odaklanmaktadır. Oysa etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanması esnasında çalışanların karşılaştıkları informal davranışlara ilişkin algılarına odaklanmaktadır

(Qiu, Qualls, Bohlmann ve Rupp, 2009). Etkileşimsel adalet; örgüt liderlerinin, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilebilir. Bu kavram, çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir (İçerli, 2010).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Dönüşümcü liderlik örgütsel adaletin yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

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

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ağrı il merkezi ve merkeze bağlı köylerdeki resmî ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ağrı il merkezi sınırları içerisinde bulunan resmî ilköğretim okulunda çalışan toplam öğretmen sayısı 589' dur. Araştırmanın örneklemini ise Ağrı il merkezinde bulunan ve tesadüfi yolla seçilen 18 ilköğretim okulunda görev yapan

toplam 350 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma kapsamına giren 18 okulda görev yapan 350 öğretmenin demografik nitelikleri incelendiğinde; öğretmenlerin %47.7'sinin erkek, %52.3'ünün kadın olduğu; %73.7'sinin 21-30 yaş, %21.4'ünün 31-40 yaş, %4.3'ünün 41-50 yaş aralığında ve %0.6'sının 51 yaş ve üzerinde olduğu; %70.0' inin 1-5 yıl, %17.1'inin 6-10 yıl, %7.7'sinin 11-15 yıl, %2.3'ünün 16-20 yıl, %2.9'unun 21 yıl ve daha fazla süreyle öğretmenlik mesleğini sürdürdükleri; %73.1'inin 1-3 yıl, %20.0' sinin 4-6 yıl, %3.1'inin 7-9 yıl, %3.7'sinin 10 ve daha fazla yıldan fazla süreyle buldukları okulda görev yapmakta oldukları; %54.3'ünün sınıf öğretmeni, %45.7'sinin branş öğretmeni olduğu görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, örneklem grubuna uygulanan iki farklı anket ile toplanmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi, (Multifactor Leadership Questionnaire 5 – X Short, MLQ)” Türkçe versiyonu değerlendiren formu kullanılmıştır. Lisanslı olan Çok Faktörlü Liderlik Anketi, www.mindgarden.com adresinden temin edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla da, Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Anketi” kullanılmıştır. Anket için ilgili kişilerden kullanım izni alınmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi

Çok Faktörlü Liderlik Anketi, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Anket 5'li likert tipinde olup 45 maddeden oluşmaktadır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi, dönüşümcü liderliği belirleyen 20, etkileşimci liderliği belirleyen 16, Liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik; İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek alt boyutlarından; Etkileşimci liderlik; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (Aktif), İstisnalarla Yönetim (Pasif), Laissez- Faire liderlik alt boyutlarından; Liderlik davranışlarının sonuçları ise Ekstra Çaba, Etkililik ve Doyum olmak üzere toplam 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada okul müdürlerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeylerini belirlemek amaçlandığı için sadece anketin dönüşümcü liderlik ile ilgili maddeleri araştırma kapsamına alınmış,

etkileşimci liderlik ve liderlik davranışlarının sonuçları ile ilgili maddeler analizlere dâhil edilmemiştir. Anket maddeleri Hiçbir zaman (1), Seyrek olarak (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5) şeklinde likert tipinde düzenlenmiştir.

Anket, geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında örneklem grubunun dışında 150 kişilik bir ilköğretim öğretmeni grubuna uygulanmıştır. Uygulama sonucunda boyutlara göre anketin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Dönüşümcü Liderliğin Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Değerleri

LİDERLİK STİLİ	BOYUTLARI	CRONBACH ALPHA
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	.753
	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	.815
	Telkinle Güdüleme	.782
	Entellektüel Uyarım	.741
	Bireysel Destek	.718

Örgütsel Adalet Anketi

Örgütsel adalet anketi ilköğretim okullarındaki örgütsel adaleti betimleme amacıyla Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilmiştir. Anket 10 maddeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), biraz katılıyorum (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) şeklinde likert tipinde düzenlenmiş ve SPSS 16.0 programında kodlanmıştır. Anket, öncelikle geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında çalışma grubu dışında 150 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmıştır. Tek boyuttan oluşan anketin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise .91 bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan 350 anket analiz için SPSS veri ortamına aktarılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde birinci ve ikinci alt problemler için betimsel

istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (s), yüzde (%), frekans (f) işlemleri, üç ve dördüncü alt problemler için Pearson Moments çift yönlü korelasyon analizi (r), beşinci alt problem için ise Çoklu Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Anketine verilen cevaplar, araştırmannın amacı ve alt problemleri doğrultusunda analiz edilerek sunulmuştur. Araştırmada ilk olarak örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Anketinde yer alan sorulara verdikleri cevaplar, boyutlara göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, sonuçlar Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2.

Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Anketine Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	Boyutlar	n	\bar{x}	s
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	1. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	350	3.63	.87
	2. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	350	3.42	1.02
	3. Telkinle Güdüleme	350	3.61	.95
	4. Entelektüel Uyarım	350	3.23	.93
	5. Bireysel Destek	350	2.91	.97
ÖRGÜTSEL ADALET		350	3.48	1.01

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

çıkıştır. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile ilgili ortalama ve standart sapmalar incelendiğinde ise, telkinle güdüleme ($\bar{x} = 3.61$, s: .95), idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($\bar{x} = 3.42$, s: 1.02), entelektüel uyarım ($\bar{x} = 3.23$, s: .93) olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin tek boyuttan oluşan örgütsel adalet anketine verdikleri cevaplar analiz edildiğinde ise, öğretmenlerin ankette yer alan maddelere “katılıyorum” ($\bar{x} = 3.48$, s= 1.01) düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Öğretmenler; okul içinde müdürün davranışlarında tutarlı olduğu, okulda kimseye ayrıcalıklı davranılmadığı, hem öğretmenlere hem de öğrencilere adil davranıldığı, müdürün etik standartlara bağlı kaldığı, kararlar sırasında süreç içinde yer aldıklarını ve öğretmenlerin bencillikten uzak davrandıklarını düşündüklerini söylemek mümkündür.

Araştırmada sonraki aşamada dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Pearson çift yönlü korelasyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3.

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analiz Sonuçları

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

**p< .01

Tablo 3 analiz edildiğinde, dönüşümcü liderlik davranışlarının bütünü ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0.813$, $p < .01$). Buna göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ile ilgili algıları yükseldikçe örgütsel adaletin de arttığını söylemek mümkündür. O

halde okul müdürlerinin sergileyecekleri dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin, müdürlerine olan güvenini ve inancını arttırabilir. Öğretmenler buldukları kurumda verimli çalışmaları, kurumlarına olan bağlılığı ve adalet algıları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeleri ile daha da yükselebilir.

Araştırmanın sonraki aşamasında daha ayrıntılı bulgulara ulaşmak amacıyla dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki korelasyonlar hesaplanmış, sonuçlar Tablo 4'te özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 4.

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

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

Tablo 4'te yer alan dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; örgütsel adalet ile sırasıyla idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($r = .796$, $p < .01$), entelektüel uyarım ($r = .765$, $p < .01$) ve telkinle güdüleme ($r = .758$, $p < .01$) boyutlarıyla pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu, bireysel destek ($r = .693$, $p < .01$) ve idealleştirilmiş etki (davranış) ($r = .656$, $p < .01$) boyutları arasında ise pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım ve telkinle güdüleme arasındaki ilişkiler diğerlerine göre daha yüksek derecededir.

Araştırmada son olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılarak sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.

Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 5'te sunulan dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının, örgütsel adaleti yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R=.827, R² = .684, Düzeltilmiş R²= .679 p< .01). Dönüşümcü liderlik stili ile ilgili beş değişken birlikte, iş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık % 68'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel adalet üzerindeki görece önem sırası; idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım, telkinle güdüleme, bireysel destek ve idealleştirilmiş etki (davranış) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise,

idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım değişkenlerinin örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

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

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın birinci alt problemi gereğince ilk olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından en yüksek düzeyde idealleştirilmiş etki (davranış), en düşük düzeyde ise bireysel destek boyutu ile ilgili davranışları sergiledikleri görülmüştür. Hall ve arkadaşları (2002) idealleştirilmiş etkiye yönelik davranışlar sergileyen liderlerin, çalışanları için mükemmel rol model kişiler olduklarını, idealleştirilmiş etki sayesinde çalışanların güven ve saygısını kazanarak örgüt için iyi kararlar alınmasına katkı sağladıklarını söylemektedirler. Bireysel destek boyutunda ise liderler çalışanlarını, benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken, aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar (Avalio ve arkadaşları, 1991). Bu bağlamda araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarının sergilenme derecesinin yeterli olduğu görülürken, bireysel destek ile ilgili davranışlarının geliştirilmeye ihtiyaç duyduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan bazı araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmanın bulgularının Buluç'un (2009) araştırma sonuçları ile benzer nitelikler taşıdığı görülmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre de okul yöneticileri en çok idealleştirilmiş etki davranış, en az ise bireysel destek davranışlarını sergilemektedirler. Diğer bazı araştırma sonuçları incelendiğinde ise örneklem gruplarına göre araştırma sonuçlarının değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda Keleş'in (2009) araştırmasında, okul müdürlerinin en çok bireysel destek davranışlarını, en az idealleştirilmiş etki davranışlarını, Dursun'un (2009), en çok idealleştirilmiş etki (atfedilen), en az idealleştirilmiş etki (davranış) boyutlarındaki davranışlarını, Cemaloğlu'nun (2007) araştırma sonuçlarına göre ise okul müdürlerinin en çok idealleştirilmiş etki

(atfedilen) davranışlarını, en az idealleştirilmiş etki (davranış) boyutlarındaki davranışlarını sergiledikleri görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışları çoğu boyutta sıklıkla derecesinde sergilemeleri olumlu görülmektedir. Ancak bireysel destek boyutundaki davranışların sergilenme düzeyleri ise düşük (Bazen) görülmektedir. Okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları sergileme derecelerinin yüksek olmasının okulun ve öğretmenlerin performansını da yükselteceği düşünülmektedir.

Araştırmada ikinci alt problemde ise öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adaletle ilgili öğretmen görüşlerinin ise “katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Titrek (2009) ve Altinkurt ve Yılmaz’ın (2010) yaptığı araştırmalarda da çalışanların örgütsel adaletle ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Her ne kadar araştırmada öğretmenler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirseler de adalet algısı ile ilgili sonuçların tam olarak yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu durumda okul müdürlerinin kurumlarında örgütsel adaleti sağlamaya biraz daha önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Örgütsel adalet kavramı hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli bir kavramdır. Söyük’ün (2007: 2) de belirttiği gibi, adil olmayan bireylerle görev yapanların örgüte bağlılıkları zamanla azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramının özünde, çalışanın örgüt içinde kendi sonuçları ile diğer çalışanların sonuçlarını değerlendirmeleri ve bir sonuca varmaları gelmektedir. Yine Baldwin (2006: 1) örgütsel adalet kavramının bireyin iş yerinde sürecin, etkileşimin ve sonuçların adil olması ile yakından ilgili olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu algılamalar, tutum ve davranışları iyi ya da kötü yönde etkilemekte, bu da çalışanın performansına ve örgütün başarısına olumlu ya da olumsuz şekilde etki yapmaktadır.

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü alt problemlerinde ise, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre müdürler, dönüşümcü liderlik davranışlarını ne kadar çok sergilerlerse öğretmenlerin örgütsel adalet kavramına olan inançlarının da aynı oranda artacağını söylemek mümkündür. Sonraki aşamada daha ayrıntılı bilgi elde etmek için dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ise; örgütsel adalet ile; idealleştirilmiş etki

(davranış) ve bireysel destek boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ile idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım davranışları ile arasında ise pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışlarını sergileme oranı yükseldikçe örgütsel adalet ile ilgili algıların da yükseleceğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın beşinci alt probleminde ise dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarının örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde sergilenmesinin örgütsel adalet davranışlarını da olumlu yönde etkileyeceği ve örgüt içerisinde adalet duygusunun yerleşmesine yardımcı olacağını söylemek mümkündür.

Bu araştırma ve yapılan benzer araştırma sonuçlarına göre, okul yönetiminde dönüşümcü liderliğin, çalışanların performans ve verimliliklerini yükseltmede önemli bir liderlik türü olduğunu söylemek mümkündür. Dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemiş olan okul müdürlerinin; idealleştirilmiş etki davranışları ile çalışanlar üzerinde güven ve saygı duygusu uyandırmaları, telkinle güdüleme ile çalışanların örgütün amaçlarını ve vizyonunu benimsemeleri ve takım ruhunu teşvik etmeleri, entelektüel uyarım davranışları ile çalışanların öz güvenlerini geliştirerek problem çözme becerilerini geliştirmeleri, bireysel destek davranışları ile ise çalışanların kapasitelerinin belirlenerek yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmaları eğitim kurumları ve çalışanları açısından önemli görülmektedir. Bunun yanında okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet kavramına ilişkin algıları da barış ve huzur dolu, kaliteli bir çalışma ortamı açısından önem arz etmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları; örgütlerine karşı bağlılıkları, örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı güvenlerinde de belirleyici rol oynayabilmektedir. Bu nedenle adaletli bir çalışma ortamının oluşturulması önemli görülmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre, okul müdürleri, dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışların bir kısmını yeterli sayılabilecek düzeyde sergilerken, bir kısmını ise istenilen düzeyde gösterememektedirler. Bunun da birtakım sorunlara yol açması muhtemel görülmektedir. Bu nedenle, özellikle bireysel destek ve entelektüel uyarım ile ilgili davranışları sergileme sıklığını yükseltebilmek için okul müdürlerini geliştirmeye yönelik eğitim programları uygulanabilir. Araştırma

bulgularından yola çıkılarak, bu tür davranışların sergilenme oranının yüksek olmasının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 463-484.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2 (1), 10-17.
- Annamalai, T., Abdullah, A. G. K. ve Alazidiyeen, N. J. (2010). The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal in Malaysian Secondary Schools. *European Journal of Social Sciences*, 13 (4), 623-632.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Samah, B. A. (2008). The relationship between organizational characteristics, task characteristics, cultural context and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 13, 94-107.
- Avalio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J.(1991). Leading in the 1990s: The four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baldwin, S. (2006). Organizational justice. *Institute of Employment Studies*, 1-13.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 19-31.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Spring, 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). MLQ-multifactor leadership questionnaire CA: *Mind Garden Inc.*

- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. NewYork: Harper-Row.
- Celep, C.(2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5 (1), 73-114.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1 (2), 171-174.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H ve Ng, K.Y.(2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, J. A. ve Chertkoff J. M. (2002). Explaining injustice: *The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation*. *Journal of Management*, 28 (5), 591-610.
- Cömert, M., Özer, N., Demirtaş, H. ve Üstüner, M. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3-22.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 423-442.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*, (4. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. The Dryden Press.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, G. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. *Leadership Review, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College*, 6, Spring, 62-76.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.

- Guy, S. ve Dipaola, M. (2008). Organizational justice in high schools: A study of its relationship to school climate and faculty trust. Paper presented at the annual meeting of the UCEA Annual Convention, Buena Vista Palace Hotel and Spa, Florida. İnternet'ten 11.11.2010' de elde edilmiştir. http://www.allacademic.com/meta/p274815_index.html
- Gümüşeli, A.İ. (1996). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *III. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri*.
- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2009). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri. *I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*, 263.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A ve Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18 (4), 250–259.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.
- Jandaghi, G., Matin, H.Z. ve Farajmi, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *The Journal of International Social Research*, Winter 2(6), 356-372.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 443-465.
- Keleş, Ö. G. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12 (46), 199-226.

- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 8-12.
- Leithwood, K. A. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30 (4), 498-518.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Nadistic, T. (2006). The Motives of Organizational Justice. *HEC School of Management*. France.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H.(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde dönüşüm, eğitimde yeni değerler ve oluşum*. 2. Baskı. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 21, 77-96.
- Piccolo, F. R. ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Poole, L. W. (2007). Organizational Justice as a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30 (3), 725-748.
- Qiu, T., Qualls, W., Bohlmann, J. ve Rupp, D.(2009). The effect of interactional fairness on the performance of cross-functional product development teams: A multi-level mediated model. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 173-187.

- Sendjaya, S. (2005). Morality and leadership: Examining the ethics of transformational leadership. *Journal of Academic Ethics*, 3, 75-86.
- Söyük, S. (2007). **Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşerilere ilişkin bir araştırma.** Yayınlanmamış doktora tezi, İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*, (2.baskı) Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6, 2
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 28, 27-39.
- Tucker, B. A. ve Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 103-111.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1), 3-16.

Summary

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

Ahmet Melih GÜNEŞ¹ Bekir BULUÇ**

Background: Educational institutions are one of the leading organizations that direct the society. Directing the society could be managed by both education and achieving justice and peace in the organization. The people in the organization should be working in harmony for the success and dynamics of the organization. We should accept the schools as one of the pioneering organizations in the society. As part of the society, in schools some problems may come up. Since the workers at school are the role models of the students which will be responsible individuals in the future, problems such as injustice may be reflected to the students. School principals should interfere with these situations. Principals are supposed to keep pace with the innovations in the organizations and have effective leadership styles to cope with the problems in the organizations. Leaders' adaptations to the rapidly evolving era and technological advances as well as solving the problems of the workers in the organization in a transformational process are important criteria for success. This emphasizes the importance of organizational justice and transformational leadership in the organization. According to Daft (1991:393), when the organizations want to make great changes, they need transformational leaders because they have the ability to make changes in the mission, the structure and human sources administration. The developments in the field of education and changes have increased the expectations from the school. Leaders have a lot of responsibilities while the schools are dealing with these innovation movements. Society's considering the school as the pioneer of change and development influences the role of the leader. These leaders should not only pioneer their organizations but also achieve organizational uniformity and success by dealing with the performance of the workers. In order for the leader to achieve this,

¹ Master of Science Ahmet Melih GÜNEŞ. melihgunes@gmail.com

** Doç.Dr. Bekir BULUÇ. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi. buluc@gazi.edu.tr

organizational justice should be achieved. For Nadisic (2006: 17) justice is more important than psychological variables. People try to be fair no matter it is against their own benefits. For instance, people may feel guilty if they are overpaid. Workers decide on how to react on the basis of their perception of the fair treatment. If they are treated fairly, they accept the consequences whether they are disadvantageous or not .Also for Hoy and Tarter (2004: 253) the perception of justice is related to the leadership behaviors. It raises an awareness of justice on the basis of equality, respect, consistency, honesty and ethical behaviors. Teachers want to participate in the process of decision and they also want their opinions to be presented in the process. Leaders are supposed to be given feedback when they make a mistake or given the opportunity to correct their mistakes or have the courage to change their decisions. Therefore, researchers have paid attention on leadership behaviors and organizational justice to improve the quality of education and the processes that take place in those organizations. There are various studies carried out on leadership behaviors (Bass (1985), Karip (1998), Çelik (1998), Tucker and Russel (2004), Korkmaz (2006) and Buluç (2009)). Researchers found results related to the dimensions of leadership behaviors, how it is perceived by the administrators and workers, and different variables also concentrated on the importance of leadership behaviors. Similarly, studies on organizational justice emphasized the significance of organizational justice behaviors for the institutions (Özdevecioğlu (2003), Poole (2007), Asgari, Silong, Ahmad and Samah (2008), Titrek (2009), Altinkurt and Yılmaz (2010), Annamalai, Abdullah and Alazidiyeen (2010), Töremen and Yasan (2010)). These studies are either on the description of transformational leadership and organizational justice or their relationship with other variables (leadership-job satisfaction, commitment- job satisfaction, leadership-organizational culture, leadership-commitment, ethical leadership-commitment, instructional leadership-problem solving and so on). A school can achieve its goals through the fair attitudes between the leaders and workers and transformational leadership abilities of the leaders. Otherwise, a lot of problems may arise in the organization. Therefore, educational institutions can achieve their goals through transformational leadership behaviors of the principals and their providing justice in the organization by their fair treatment to the workers. The leaders can achieve organizational justice by applying transformational leadership and enable their workers to be people who can criticize, state their opinions easily and spend their effort for the good of the organization. This is a significant action for the success of the organization and achievement of the objectives. In the current study the

relationship between transformational leadership and organizational justice and their level of their relationship is studied.

Method

The universe of the study consists of 589 teachers from 119 primary schools from Ağrı in 2009-2010 academic year. 350 teachers from 18 primary schools consist of the subject of the current study. Data is collected through the administration of two different questionnaires to the subjects. In order to determine the leadership style of the principals, the Turkish version of Multiculture Leadership Questionnaire which is developed by Bass and Avalia is used. In order to find out teachers' perception of justice related to their school the Turkish version of Organization Justice Questionnaire developed by Hoy and Tarter is used.

Findings

When the distribution related to the transformational leadership behaviors displayed by the principals with respect to the perceptions of the teachers is analyzed, in terms of the dimension of the transformational leadership, principals achieved idealized influence dimension the most and individual support the least. When the teachers' responses to organizational justice are analyzed, it is found that teachers mostly responded as "I agree". The study found that there is a positive, statistically significant and meaningful relationship between the transformational leadership behaviors of the principals and organizational justice. When the correlation between the sub-dimensions of transformational leadership and organizational justice is analyzed, a positive, statistically significant and meaningful relationship is found between idealized influence and organizational justice. The results of the multi-regression analysis about the prediction of organizational justice through the sub-dimensions of transformational leadership indicated that there is a positive, statistically significant and meaningful relationship between organizational justice and the sub-dimensions of transformational leadership.

Conclusion and Discussion. The results of the study indicate that teachers responded as "agree" to the behaviors that state the existence of organizational justice. This shows that principals achieved organizational justice to some extent but the concept of organizational justice is not at the required level. Thus, both for teachers and organizations justice is essential. In order to determine the level of relationship between transformational leadership behaviors of the principals and

organizational justice , the correlation between them is analyzed. A positive, significant and meaningful relationship is found. According to the results, the more the principals display transformational leadership behaviors, the more trust teachers have in their institutions. The analysis of the correlation between transformational leadership and organizational justice show that teachers will trust in justice in their organizations as long as principals state they are proud to be working with their workers, they prefer the benefits of the institution over their own benefits, and they display behaviors that respect to the workers and ensure power and trust.

Results

Results of the study show that with the 5 variables related to transformational leadership together explains the % 68 of the total variance in organizational justice. The findings of the study also indicate that both transformational leadership and organizational justice are very important for the organization. The existence of these concepts in the organization is dependent on leaders. The leaders who achieve organizational justice by applying transformational leadership can criticize, question, state their opinions easily and spends their effort for the benefit of their workers. This is the most important step for the success of the organization and the goal of the organization.

Keywords: Transformational leadership, organizational justice